



# Pomorski Przegląd Gospodarczy

Temat wydania:

## Kadry dla gospodarki

W numerze:

*dr hab. Krzysztof Rybiński, prof. SGH*

Jak odnieść sukces w XXI wieku?

*Anna Hildebrandt*

Rzeczywistość zmiany

*dr Marek Suchar*

Kompetencje psychologiczne ważniejsze od kwalifikacji

*Stefan Dunin-Wąsowicz*

Menedżerowie dla dalszej modernizacji

*Tadeusz Aziewicz*

Kadry w przedsiębiorstwach państwowych

*Joanna Tyszka*

Musimy dostosować styl zarządzania do pokolenia Y

*Jarosław Czarzasty*

Szukamy wszechstronnych i ze specjalizacją

*Wojciech Morawski*

Samodzielność, kreatywność, lojalność od podstawówki

*Waldemar Kucharski*

Coach, nie belfer

*dr Jan Fazlagić*

Przyszłość należy do kreatywnych

*dr inż. Jerzy Paweł Nowacki*

Kształcimy do pracy w zespole

*dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński, prof. UG*

Zaradność i pracowitość mamy we krwi

*dr hab. Tomasz Szlendak, prof. UMK*

Siecio-smycze i wartości przyszłości

*dr Wojciech Pawnik*

Człowiek w organizacji, czyli ogon macha psem

*dr Jan Fazlagić*

Masa krytyczna w regionie – warto o nią dbać i ją chronić

*Młodzi o Pomorzu, Analizy i porównania oraz Okno na świat*

Numer 1/2010 (44)  
ISSN 1506-6150

Zapraszamy do otwartej dyskusji na:  
[www.ppg.gda.pl](http://www.ppg.gda.pl)

Partnerzy i sponsorzy Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego:  
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Miasto Gdańsk,  
Grupa LOTOS S.A., ENERGA S.A.,  
Nordea Bank Polski S.A.,  
„Gazeta Wyborcza”, Radio Gdańsk, TVP3 w Gdańsku



**Urząd Marszałkowski  
Województwa Pomorskiego**



**GDAŃSK**  
*morze możliwości*

 **LOTOS**

  
***Energa***

**Nordea** 

 **gazeta**  
WYBORCZA

*Radio Gdańsk*

**TVP GDAŃSK**

## W numerze:

|   |  |    |
|---|--|----|
| Jan Szomburg, Jr.                               | <i>Drodzy czytelnicy!</i>  | 3  |
| <b>KADRY DLA GOSPODARKI</b>                     |  |    |
| dr hab. Krzysztof Rybiński,<br>prof. SGH        | <i>Jak odnieść sukces w XXI wieku?</i>   | 6  |
| Anna Hildebrandt                                | <i>Rzeczywistość zmiany</i>  | 9  |
| dr Marek Suchar                                 | <i>Kompetencje psychologiczne ważniejsze od kwalifikacji</i>                       | 13 |
| Stefan Dunin-Wąsowicz                           | <i>Menedżerowie dla dalszej modernizacji</i>                                       | 15 |
| Tadeusz Aziewicz                                | <i>Kadry w przedsiębiorstwach państwowych</i>                                      | 18 |
| Joanna Tyszka                                   | <i>Musimy dostosować styl zarządzania do pokolenia Y</i>                           | 21 |
| Jarosław Czarzasty                              | <i>Szukamy wszechstronnych i ze specjalizacją</i>                                  | 24 |
| Wojciech Morawski                               | <i>Samodzielność, kreatywność, lojalność od podstawówki</i>                        | 27 |
| Waldemar Kucharski                              | <i>Coach, nie belfer</i>   | 31 |
| dr Jan Fazłagić                                 | <i>Przyszłość należy do kreatywnych</i>  | 34 |
| dr inż. Jerzy Paweł Nowacki                     | <i>Kształcimy do pracy w zespole</i>   | 37 |
| dr hab. Cezary<br>Obracht-Prondzyński, prof. UG | <i>Zaradność i pracowitość mamy we krwi</i>  | 40 |
| dr hab. Tomasz Szlendak,<br>prof. UMK           | <i>Siecio-smycze i wartości przyszłości</i>  | 44 |
| dr Wojciech Pawnik                              | <i>Człowiek w organizacji, czyli ogon macha psem</i>                               | 47 |
| dr Jan Fazłagić                                 | <i>Masa krytyczna w regionie – warto o nią dbać i ją chronić</i>                   | 50 |
| <b>MŁODZI O POMORZU</b>                         |  |    |
| Wojciech Woźniak                                | <i>Womenomics, czyli o wpływie kobiet na światową gospodarkę</i>                   | 54 |
| Magdalena Pozorska                              | <i>Kompetencje międzykulturowe – kompetencje przyszłości</i>                       | 58 |
| <b>OKNO NA ŚWIAT</b>                            |  |    |
| Aleksandra Borowicz                             | <i>Jakich pracowników będzie potrzebować Europa?</i>                               | 62 |
| <b>ANALIZY I PORÓWNANIA</b>                     |  |    |
| dr Maciej Tarkowski                             | <i>Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w IV kwartale 2009 roku</i>        | 67 |
| Przemysław Susmarski                            | <i>Kompetentni czy wykwalifikowani? Pomorskie na tle Polski i innych krajów UE</i> | 73 |

**Redaktor naczelny**

Marcin Nowicki

**Redaktor prowadzący**

Jan Szomburg, Jr.

**Dystrybucja**

Katarzyna Topka

ISSN 1506-6150

**© Copyright by Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową**

Wszelkie uwagi i opinie na temat  
**„Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”**  
prosimy kierować pod adresem:  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk  
tel.: +48 58 524 49 00  
faks: +48 58 524 49 08  
e-mail: redakcja@ppg.gda.pl  
<http://www.ppg.gda.pl>

„PPG” ukazuje się dzięki pomocy:  
marszałka województwa pomorskiego,  
Urzędu Marszałkowskiego  
Województwa Pomorskiego,  
prezydenta Gdańska,  
Miasta Gdańsk,  
Grupy LOTOS S.A.,  
ENERGI S.A.,  
Nordea Banku Polskiego S.A.,  
„Gazety Wyborczej”,  
Radia Gdańsk,  
TVP3 w Gdańsku.

Redakcja zastrzega sobie prawo opracowywania,  
dokonywania skrótów oraz nadawania tytułów  
i śródtytułów nadesłanym tekstom.

Opinie zawarte w prezentowanych artykułach nie zawsze  
odzwierciedlają stanowisko IBnGR.



Fot. Damian Trawicki

*Jan Szomburg, Jr.*

*redaktor prowadzący PPG*

## *DRODZY CZYTELNICY!*

**C**iągła niepewność i permanentna zmiana – takie określenia nasuwają się po analizie globalnych trendów na rynku pracy. Obecnie nie jesteśmy w stanie wskazać, które branże będą odnotowywać największą dynamikę zatrudnienia w perspektywie dwóch dekad. Możliwe, że jeszcze takowe nie powstały! Czy dwadzieścia lat temu ktoś był w stanie przewidzieć, jakie będą poziomy zatrudnienia w roku 2010, chociażby w sferze telefonii komórkowej? Ponadto nie wiemy, na jakie konkretne kwalifikacje zawodowe branże te będą tworzyć zapotrzebowanie. Postęp technologiczny jest tak szybki, iż w niektórych dziedzinach wiedza zdobyta na pierwszym roku studiów staje się nieaktualna już przed ich ukończeniem. Konieczne jest permanentne dostosowywanie posiadanych kwalifikacji, zarówno w postaci wiedzy, jak i umiejętności zawodowych. Jak zatem w świecie coraz szybszych i ciągłych przeobrażeń przygotować się na wyzwania rynku pracy za dwadzieścia lat?

Wydaje się, iż w przyszłości najważniejsze będzie posiadanie uniwersalnego szkieletu kompetencji kluczowych, takich jak: umiejętność uczenia i oduczania się, przedsiębiorczość, kompetencje matematyczne czy interpersonalne. Dopiero na tak wykształconej trwałej bazie będziemy w stanie układać, ale i burzyć konkretne zestawy kwalifikacji, na które będzie w danej chwili zapotrzebowanie. Przewartościowanie to jest niezmiernie istotne z punktu widzenia systemu edukacji, którego główną rolą

nie będzie już dostarczanie wiedzy i konkretnych umiejętności. Ponadto, po ukończeniu formalnej ścieżki kształcenia, o awansie na kolejne szczeble kariery będą decydować wzorce zachowań. Te niepisane normy postępowania, tworzące się w trakcie podejmowania coraz to trudniejszych wyzwań, pozwolą osiągać najwyższe pozycje zawodowe, szczególnie w obszarze zarządzania.

Niemniej jednak o wyborze ścieżki edukacji i kariery nie będą decydować jedynie obiektywne przesłanki płynące z globalnych trendów w zakresie pracy. Nie mniejsze znaczenie będą miały tu kody kulturowe i systemy wartości oraz rola, jaką odgrywa w nich praca. Konsumpcja, relacje międzyludzkie czy rozwój duchowy? Praca dla satysfakcji czy pieniędzy? Rodzina czy kariera? Przesuwanie się akcentów pomiędzy takimi dylematami będzie uwidaczniać się w poszczególnych strategiach zawodowych.

Przygotowując się na przyszłe wyzwania rynku pracy, warto też wziąć pod uwagę wymiar zbiorowy. Zasób dostępnych na danym obszarze kompetencji i kwalifikacji może określać obszary powstawania nowych miejsc pracy. Czynniki

ten szczególnie nabiera na sile w czasach postępującej globalizacji. Strategie międzynarodowych korporacji coraz częściej polegają na lokalizacji poszczególnych elementów łańcucha wartości w tych zakątkach świata, które są w stanie „zaferować” odpowiednią liczbę osób o podobnym profilu zawodowym. W tym miejscu pojawia się pytanie o zdolność do tworzenia i utrzymywania mas krytycznych kompetencji i kwalifikacji. Regiony, które będą potrafiły sprostać temu wyzwaniu, staną się niezmiernie interesujące dla korporacji globalnych, stymulując powstawanie atrakcyjnych miejsc pracy. Czy za dwadzieścia lat województwo pomorskie będzie posiadać rynek pracy, który umożliwi rozwój zawodowy i stanie się ponadregionalnym magnesem dla talentów? Niewątpliwie wysoka jakość życia związana z unikatowymi walorami przyrodniczymi oraz coraz wyższa jakość oferty kulturalnej są czynnikami, które powinny ułatwić nam to zadanie. Nie zmienia to jednak faktu, iż wysiłek identyfikowania talentów i budowania powiązań między nimi będzie zależał od dobrej współpracy instytucji obecnych w regionie.

# Kadry dla gospodarki

|   |  |    |
|---|--|----|
| <b>dr hab. Krzysztof Rybiński,<br/>prof. SGH</b>        | <i>Jak odnieść sukces w XXI wieku?</i>                           | 6  |
| <b>Anna Hildebrandt</b>                                 | <i>Rzeczywistość zmiany</i>                                      | 9  |
| <b>dr Marek Suchar</b>                                  | <i>Kompetencje psychologiczne ważniejsze od kwalifikacji</i>     | 13 |
| <b>Stefan Dunin-Wąsowicz</b>                            | <i>Menedżerowie dla dalszej modernizacji</i>                     | 15 |
| <b>Tadeusz Aziewicz</b>                                 | <i>Kadry w przedsiębiorstwach państwowych</i>                    | 18 |
| <b>Joanna Tyszka</b>                                    | <i>Musimy dostosować styl zarządzania do pokolenia Y</i>         | 21 |
| <b>Jarosław Czarzasty</b>                               | <i>Szukamy wszechstronnych i ze specjalizacją</i>                | 24 |
| <b>Wojciech Morawski</b>                                | <i>Samodzielność, kreatywność, lojalność od podstawówki</i>      | 27 |
| <b>Waldemar Kucharski</b>                               | <i>Coach, nie belfer</i>   | 31 |
| <b>dr Jan Fazlagić</b>                                  | <i>Przyszłość należy do kreatywnych</i>                          | 34 |
| <b>dr inż. Jerzy Paweł Nowacki</b>                      | <i>Kształcimy do pracy w zespole</i>                             | 37 |
| <b>dr hab. Cezary<br/>Obracht-Prondzyński, prof. UG</b> | <i>Zaradność i pracowitość mamy we krwi</i>                      | 40 |
| <b>dr hab. Tomasz Szlendak,<br/>prof. UMK</b>           | <i>Siecio-smycze i wartości przyszłości</i>                      | 44 |
| <b>dr Wojciech Pawnik</b>                               | <i>Człowiek w organizacji, czyli ogon macha psem</i>             | 47 |
| <b>dr Jan Fazlagić</b>                                  | <i>Masa krytyczna w regionie – warto o nią dbać i ją chronić</i> | 50 |

## *JAK ODNIEŚĆ SUKCES W XXI WIEKU?*

**W**starym, oklepanym kawale jest takie stwierdzenie: „Ucz się, Jasiu, ucz, wiedza to potęgi klucz. A jak będziesz miał dużo kluczy, to zostaniesz woźnym”. Ten kawał nabiera nowego znaczenia w XXI wieku. Kiedyś młody człowiek zdobywał wykształcenie i większość życia pracował w wyuczonym zawodzie. Za komuny pracowało się dwadzieścia lat w jednym zakładzie. Ta tradycja socjalistycznego rynku pracy jest mocno obecna w polskim prawie nawet dzisiaj. Jeżeli dyskutujemy o objęciu służb mundurowych powszechnym systemem emerytalnym, to natychmiast pojawia się argument praw nabytych, mniej więcej taki: nie wolno wydłużać wieku emerytalnego służbom mundurowym, ponieważ obecnie zatrudnieni podejmowali decyzję o podjęciu pracy jako żołnierz zawodowy czy policjant, uwzględniając fakt wcześniejszej emerytury. A ponieważ oczekujemy, że policjant będzie policjantem do emerytury (wcześniejszej), w świetle takich oczekiwań wydłużanie wieku emerytalnego jest prawnie nieakceptowane i łamie prawa nabyte.

Tymczasem w XXI wieku na rynku pracy obowiązują inne standardy. Prawie każdy młody człowiek wielokrotnie zmieni miejsce pracy przed czterdziestką, wielu będzie w ogóle zmieniało zawód kilka razy (na przykład ja byłem informatykiem w Polsce, Japonii i Grecji, szefem projektu w organizacji pozarządowej, doradcą w Banku Światowym, wykładowcą ekonomii, spekulantem giełdowym, głównym

*dr hab. Krzysztof  
Rybiński, prof. SGH*

---

*Szkoła Główna Handlowa*



ekonomistą w kilku bankach, wiceprezesem NBP, autorem książek – i to wszystko przed czterdziestką). Socjalistyczny – albo japoński – model dożywotniej pracy w jednej firmie trafił do lamusa. Dlatego dzisiaj standardem, również w rozważaniach prawnych, powinna być sytuacja, w której pracownik co kilka lat zmienia pracodawcę, natomiast jako wyjątek należy traktować dożywotnie zatrudnienie w jednej firmie lub w jednym zawodzie.

### Nie przyzwyczajając się

Inną cechą rynku pracy XXI wieku jest niespotykana w historii dynamika zjawisk. Z niesamowitą szybkością pojawiają się nowe zawody, które wymagają nowych kompetencji. Znany film na youtube.com przekonuje, że postęp technologiczny jest tak szybki, iż na najlepszych uczelniach technicznych połowa wiedzy studentów pierwszego roku staje się nieaktualna na trzecim roku. Jest w tym zapewne trochę przesady, ale w takich dziedzinach jak biotechnologie, technologie informacyjne czy telekomunikacja postęp zapiera dech w piersiach. Dość przypomnieć, że jeszcze w 1997 roku główny ekonomista w polskim banku wysyłał swoje codzienne analizy do kilkuset klientów faksem, pierwszy dostawał wiadomość rano, ostatni po południu. Dzisiaj kilka tysięcy klientów otrzymuje codzienne analizy w tym samym momencie dzięki szerokopasmowemu internetowi, nie wspominając już o możliwościach, jakie stwarzają kanały RSS czy Twitter. Jednak zmiany dotyczą nie tylko specjalistycznych technologii. Jeżeli ceny procesorów RFID będą dalej spadały, a technologie płatnicze się rozwijają, to można sobie wyobrazić, że za 10 lat stanowisko pracy „kasjerka w supermarkecie” przestanie istnieć. Zamiast kasjerek będą czytniki kart RFID, które rozpoznają, jakie zakupy mamy w koszyku, i automatycznie pobiorą opłatę z naszej karty kredytowej lub innego urządzenia.

Z tych powodów immanentną cechą rynku pracy XXI wieku jest niepewność i ciągłe zmiany, może z wyjątkiem zawodów, które wiążą się z tradycją rodzinną, korporacjami zawodowymi lub znaczną inwestycją czasu i pieniędzy. Zatem lekarz prawdopodobnie przez całe życie będzie lekarzem, a adwokat adwokatem. Są to nieliczne wyjątki potwierdzające regułę. Jednak nawet w tym przypadku warto pamiętać, że np. Hindusi uruchomili z Indii proste usługi związane z doradztwem prawnym i podatkowym dla Amerykanów za pół ceny.

### Nauczyć się uczyć

Niedawno magazyn „Science” opublikował listę zawodów przyszłości, która wyglądała następująco: producent części ciała, nanolekarz, rolnik GMO, konsultant ds. starości, chirurg powiększający pamięć, etyk nowej nauki, kosmiczny pilot, przewodnik i architekt, pionowy rolnik, specjalista od odwracania zmian klimatycznych, ochroniarz kwarantanny, policja pogodowa, wirtualny prawnik, operator awatarów/wirtualny nauczyciel, inżynier budujący alternatywne pojazdy, personalizator mediów, usuwacz informacyjnych odpadów, bankowiec czasu, sieciowy pracownik społeczny, personalny kreator wizerunku. Można się uśmiechnąć z niedowierzaniem, ale podobnie z niedowierzaniem traktowalibyśmy 30 lat temu osobę przepowiadającą powstanie w niedalekiej przyszłości wielu dobrze płatnych miejsc pracy w sektorze telefonii bezprzewodowej i internetu. Telefon bez przewodu w każdym domu (czy raczej w każdej kieszeni lub torebce) był 30 lat temu tak samo abstrakcyjny jak dzisiaj awatar w każdym domu za 10 lat.

Warto więc postawić pytanie, jakie umiejętności będą potrzebne, żeby odnieść sukces w zawodach, o których jeszcze nie wiemy, że będą istniały za 10 czy 20 lat. Z pewnością trzeba pozyskać kompetencje uczenia się nowych rzeczy, czyli musimy nauczyć się uczyć. W naszym życiu coraz większą rolę odgrywają finanse, rośnie zadłużenie firm i ludności, dlatego każdy powinien posiadać podstawowy zasób wiadomości na temat finansów, co oznacza porządną znajomość matematyki na poziomie podstawowym, w czym powinna pomóc przywrócona matura z matematyki. W końcu ważna staje się wiedza interdyscyplinarna, która poszerza horyzonty i zwiększa elastyczność pracownika na rynku pracy. Już dzisiaj można przewidywać, że w kolejnej dekadzie stracą na znaczeniu wąsko wyspecjalizowane studia, a znacznie bardziej pożądane będą programy oferujące szeroką wiedzę z wielu dziedzin na pierwszych latach studiów.

### Do you speak Chinese?

Jak pokazują w książce „Globalizacja w trzech odsłonach”, rynek pracy w XXI wieku stał się globalny. Produkcja, zamówienia i w konsekwencji miejsca pracy coraz częściej są przesuwane między krajami i kontynentami.

Offshoring, outsourcing czy multisourcing stają się podstawowymi narzędziami zarządzania w ponadnarodowych korporacjach. Dlatego planując swoją ścieżkę zawodową, każdy z nas musi uwzględnić szanse i zagrożenia obecne na globalnym rynku pracy. Na przykład czynniki demograficzne wskazują na szybko rosnącą rolę Azji w globalnej gospodarce. W 1800 roku Chiny i Indie wytwarzały około połowy światowego PKB, w 1950 roku ten udział spadł poniżej 10 proc., ale teraz ponownie szybko rośnie i za kilka dekad powróci na swojego „naturalnego” poziomu z początku XIX wieku. To oznacza, że najwięcej nowych światowych gigantów powstanie w najbliższych dekadach właśnie w Azji i tam będą największe szanse na odniesienie wielkiego zawodowego sukcesu. To z kolei prowadzi do wielu pytań; być może coraz więcej polskich licealistów powinno podejmować studia na chińskich uczelniach, a coraz więcej studentów z Azji powinno studiować w Polsce – tylko czy my mamy im co zaoferować? Może po angielskim drugim obcym językiem, którego uczą się dzieci w Polsce, powinien być chiński (mandaryński)? Sceptycy twierdzą, że za kilka lat powstaną doskonałe urzędnicy tłumaczące w czasie rzeczywistym z każdego języka na każdy i wysiłek włożony w naukę języków obcych się nie opłaci. Ja uważam, że przedstawiciele innych narodów zawsze będą bardziej ufali osobie, która nauczyła się ich języka i zapoznała z ich kulturą, niż takiej, która używa czegoś w rodzaju Apple Translator Life czy Google Translator Life. Dlatego warto uczyć się chińskiego.

## Umieć współpracować

Kolejnym ważnym czynnikiem sukcesu w XXI wieku jest kapitał relacji. Sukces w coraz większym stopniu zależy nie tylko od naszej wiedzy lub kompetencji, ale też od ilości i jakości posiadanych relacji. Możemy mieć genialny pomysł, ale jeżeli w naszej sieci relacji nie ma osób, które mogą się tym zainteresować i podjąć wspólne ryzyko biznesowe,

to taki pomysł ma małe szanse na realizację. Za komuny mówiliśmy, że ktoś ma plecy, czyli ważne były relacje z osobami na wysokich stanowiskach, których wsparcie (często pozamerytoryczne) pozwoliło przyspieszyć karierę zawodową. Dzisiaj, w warunkach coraz większej konkurencji na globalnym rynku, jest coraz mniej miejsca na relacje pozamerytoryczne (poza sektorem publicznym – ale to temat na inny artykuł). Prezes firmy nie może zatrudnić na odpowiedzialnym stanowisku dyrektora swojego siostrzeńca-nieudacznika, bo ten może „położyć” całą firmę. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają relacje biznesowe

\_\_\_\_\_ i zawodowe oparte na zasadzie wygrany-wygrany. Niestety, w odróżnieniu od niektórych innych narodów (Żydzi, Azjaci, Meksykanie)

*Sukces w coraz większym stopniu zależy nie tylko od naszej wiedzy lub kompetencji, ale też od ilości i jakości posiadanych relacji.*

Polacy nie mają naturalnej zdolności do budowania silnych sieci relacji, co widać, porównując stopień integracji i współpracy polskiej mniejszości za granicą z diasporami, które tworzą mniejszości innych narodowości. Skoro nasze uwarunkowania kulturowe wspierają indywidualizm zamiast współpracy, musimy tworzyć rozwiązania instytucjonalne, które będą prowadziły do budowy kapitału relacji. To oznacza na przykład łamanie kultury silosów w firmach i jednostkach administracji publicznej, przejście od struktury departamentalnej do struktury projektowej. Jeżeli tego nie zrobimy, mamy małą szansę na skuteczną konkurencję z Azjatami, posiadającymi naturalne, osadzone w kulturze, zdolności do tworzenia sieci współpracy.

Rynek pracy w XXI wieku będzie zupełnie inny niż nam podpowiadają doświadczenia z XX wieku. Inne będą kluczowe kompetencje i czynniki zwiększające szansę na indywidualny i zbiorowy sukces Polaków i Polski. Ważne, aby świadomość tej zmiany była istotnym elementem procesu podejmowania decyzji przez zarządy firm i decydentów polskiego życia politycznego.

## RZECZYWISTOŚĆ ZMIANY

**W**szyscy staramy się oswoić przyszłość – przewidzieć, co się zdarzy, wyprzedzić ją niejako. Analizujemy, prognozujemy, staramy się na tę przyszłość najlepiej przygotować, aby nic nas nie zaskoczyło. Czy jednak to się nam uda?

Przyszłość jest tak naprawdę nie do odgadnięcia. Nasza rzeczywistość już dziś to „rzeczywistość zmiany”. Te zmiany są coraz szybsze – połowa tego, czego uczą się studenci o technologiach dziś, staje się nieaktualna w roku następnym. Nowe pokolenie myśli z prędkością gry komputerowej. Dla niego większość „newsów” starzeje się w ciągu

*Pokolenie Y, czyli dzisiejsi 15-latkowie i młodsi od nich, nigdy nie pomyślą o problemie zarządzania zmianą. Oni będą się po prostu zmieniać.*

36 godzin. Oznacza to nową filozofię organizacji i zarządzania pracą. W związku z tym następują szybkie zmiany w każdej dziedzinie. Idzie za tym ogromna luka adaptacyjna, która dotyka lub dotknie wiele pokoleń dziś funkcjonujących na rynku pracy. Obecne pokolenie menedżerów w wielu organizacjach – pokolenie boomu demograficznego – bierze udział w niezliczonych warsztatach nt. zarządzania zmianą, co odzwierciedla fakt, że wielu z nich długo się z nią zmagало i będzie zmagać nieustannie. Oznacza to już dziś predefiniowanie roli instytucji zaangażowanych w procesy edukacji i integracji na rynku pracy. Pokolenie Y, czyli dzisiejsi 15-latkowie i młodsi od nich, nigdy nie pomyślą o problemie zarządzania zmianą. Oni będą się po prostu zmieniać.

*Anna Hildebrandt*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

## Sięciowy i projektowy charakter pracy

Charakter pracy w przyszłości ulegnie zmianom. Nowa gospodarka będzie wymagała partnerstwa; stare modele biznesowe szukały odpowiedzi na pytanie: co możemy zrobić, aby działać skuteczniej? Nowy model pyta: co możemy zrobić, aby naszym klientom, dostawcom i partnerom biznesowym wiodło się lepiej? Partnerstwo będzie udziałem wielu środowisk i działań. Już dziś ludzie łączą się w społeczności, razem wynajmują lokal i razem pracują dla różnych firm lub projektów. Wspólne przebywanie powoduje stałą cyrkulację idei i wymianę doświadczeń. Nowa gospodarka będzie wymagała szybkości działania; należy nauczyć się prowadzić biznes z intensywnością grania w grę komputerową – na szybko zmieniających się rynkach wymagana jest zdolność szybkiej reakcji. Nowa gospodarka to też nowy, empiryczny kapitał – szybkie zmiany wymagają stałego douczania się, redefiniowania wielu aspektów życia; wartością firmy będą przede wszystkim skumulowane doświadczenie i wiedza zespołowa. Wreszcie, nowa gospodarka wymusi kombinację umiejętności – znalezienia sposobu na to, aby zaangażować talenty różnych ludzi. Oznacza to zmianę sposobu myślenia w kierunku zaangażowania do wspólnej pracy ludzi różnych pokoleń, różnych światopoglądów.

## Kompetencje – nie kwalifikacje

Dynamicznie zmieniające się warunki funkcjonowania na globalnym rynku pracy, interdyscyplinarność dziedzin i nowy charakter pracy powodują potrzebę nowych kompetencji. Pracownicy przyszłości prawdopodobnie będą zmieniać swoje miejsca pracy kilkanaście razy w ciągu całego życia<sup>1</sup>; normą staje się praca w różnych profesjach oraz odchodzenie od zawodów, które w naturalny sposób przemijają. Największym wyzwaniem jest wyobrazenie sobie, jak będziemy nadążać – za zmianą, za postępem, za tym, co dziś jeszcze niezdefiniowane.

Nowe podejście do kształcenia kompetencji – nie kwalifikacji – wymaga zmiany całej filozofii kształcenia. Kompetencje zawodowe to pojęcie szersze od pojęcia kwalifikacji. To zdolność wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy. Kompetencje zawodowe stanowią kompleksowy

i współzależny system, decydujący o typie indywidualnego rozumowania i sposobie funkcjonowania w sytuacji pracy. Są strukturą dynamiczną, co oznacza, że podlegają procesowi uczenia się oraz rozwojowi, i odwrotnie – w sytuacji zaprzestania ich stosowania następuje stopniowe obniżenie ich poziomu. Tempo rozwoju kompetencji zawodowych zależy od zmiennych zewnętrznych (możliwości organizacyjnych, informacji płynących z otoczenia) oraz względnie trwałych dyspozycji wewnętrznych człowieka, takich jak: umiejętności poznawcze, poziom intelektualny, zainteresowania czy cechy osobowe<sup>2</sup>. Dlatego etap kształcenia „podwalin”, czyli dyspozycji wewnętrznych, kształtowania cech osobowych oraz kompetencji kluczowych opartych na talencie jest najważniejszy.

Szacuje się, że 65 proc. dzisiejszych przedszkolaków będzie zatrudnionych na stanowiskach i w profesjach, które obecnie jeszcze nie istnieją. Warto więc kształtować u dzieci w przedszkolach i szkołach sposób myślenia, który rozwija zdolności adaptacyjne, elastyczność – sposób myślenia, który

*U dzieci należy kształtować sposób myślenia, który rozwija zdolności adaptacyjne, elastyczność. Można to osiągnąć poprzez edukację holistyczną, kształtującą zdolność do reagowania na informacje w warunkach ich nadmiaru.*

zawiera gotowość do ciągłej zmiany. Można to osiągnąć poprzez edukację holistyczną, kształtującą zdolność do reagowania na informacje w warunkach ich nadmiaru, bazującą na roz-

wijaniu cech osobowych od najwcześniejszych lat, to one bowiem stanowią fundament przyszłych kompetencji zawodowych. Edukacja powinna być skoncentrowana na talentach, budując poczucie własnej wartości tak, aby możliwe było sprostanie wyzwaniu ciągłej zmiany. Wreszcie, ważne jest by przekazywała ona umiejętność budowania kompetencji poprzez doświadczenia zdobyte we własnym zakresie już na rynku pracy, po ukończeniu formalnej ścieżki edukacji.

## Uczymy się całe życie

Wyzwania związane z przyszłością będą wymagały od pracownika bycia bardziej świadomym – swojej wartości, potrzeb, wyzwań, kierunków rozwoju. Jego ścieżka kariery będzie ulegać ciągłym zmianom. W przyszłości pracownicy będą zmieniać swoje miejsca pracy wielokrotnie w ciągu całego życia. Normą stanie się praca równoległa.

1 Jim Carroll, *Ready, Set, Done: How to Innovate When Faster is the New Fast*.

2 M. Nowicki (red.), *Pomorska Mapa Zawodów i Umiejętności Przyszłości*, IBnGR, Gdańsk 2009.

Edukacja, mając charakter holistyczny, umożliwi całościowe spojrzenie na człowieka nie tylko przez pryzmat wykonywanych przez niego zadań, ale przede wszystkim jego potrzeb w danym momencie egzystencji.

Konieczność uwzględnienia całej historii życia danej osoby w procesie edukacji i zatrudniania to ogromne wyzwanie. Wiąże się bowiem z zanegowaniem dotychczasowych metod – rekrutacji (na studia, do pracy), nauczania (indywidualne podejście do osoby, „wysłuchanie” jej historii życia, dopasowanie odpowiednich metod edukacji i pracy, uwzględnienie talentów), sposobów oceniania. Dorosłemu człowiekowi, który trafia dziś na uniwersytet, aby się doksztalcać, oferowane są te same formy kształcenia (i ten sam materiał!), co osobom kontynuującym naukę po szkole maturalnej. Co więcej, sposób traktowania osób dorosłych, negujący ich dotychczasowe doświadczenie, uniemożliwia „wbudowywanie” nowych doświadczeń i kompetencji.

Warto pamiętać, że wymóg uczenia się przez całe życie, dotyczący pracowników zarówno młodych, jak i starszych, nie może ograniczyć się do zdobycia kwalifikacji potrzebnych w klasycznie jeszcze pojmowanym miejscu pracy. Uczenie się dotyczy wszystkich aspektów, wymiarów życia – uczymy się w miejscu pracy, w domu, w szkole, czytając, spotykając się z ludźmi, bawiąc się; uczymy się od siebie nawzajem – młodzi i starsi. Uznanie zdobytych w taki sposób doświadczeń i właściwe ich uporządkowanie, ukierunkowanie i wykorzystanie pozwoli na sukces osobisty pracownika, a przez to sukces firmy, regionu itd. Jak powiedział Bronisław Geremek, „(...) kształcenie przez całe życie pozostaje w naturalnej opozycji do najlepszego z wykluczeń – wykluczenia z powodu ignorancji. Zmiany, jakim podlegają technologie informacji i komunikowania się, które określa się czasem mianem rewolucji informatycznej, wzmacniają jeszcze to niebezpieczeństwo i wyznaczają kształceniu kluczową rolę w perspektywie XXI stulecia. W konsekwencji, wszelkim reformom edukacji powinna towarzyszyć świadomość niebezpieczeństw związanych z wykluczeniem i refleksja nad koniecznością zachowania spójności społecznej”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> *Edukacja – jest w niej ukryty skarb*, raport dla UNESCO pod kierownictwem J. Delorsa, 1996.

## Zarządzanie wiekiem

W świetle trendów, które będą oddziaływać w przyszłości, wydłużenie trwania życia i wchodzenie w fazę wieku emerytalnego kolejnych pokoleń wyżu demograficznego jeszcze się nasili. Doprowadzi to w konsekwencji do rozwoju modelu organizacji pracy, w którym młodzi i seniorzy będą potrafili najpierw nawiązać kontakt, a w rezultacie skutecznie współpracować.

Ludzie pokolenia Y posiadają specyficzne umiejętności: adaptacyjność, zdolność do reagowania na zmiany, często większą specjalizację; brak klasycznej lojalności; świadomość „degradacji” pewnych umiejętności, które trzeba zastąpić szybko innymi; umiejętność odnawialności

*Ludzie pokolenia Y posiadają specyficzne umiejętności: adaptacyjność, zdolność do reagowania na zmiany, często większą specjalizację.*

pewnych umiejętności, które w danym momencie nie są potrzebne; umiejętność rozporządzalności swoimi talentami; zdolność przenoszenia umiejętności z jednego miejsca pracy na inne; umiejętność przekazywania pewnych zdolności innym; umiejętności oparte na wiedzy nie teoretycznej, lecz empirycznej. Często są to osoby komunikujące się nie w sposób bezpośredni, lecz za pośrednictwem komunikatorów.

Seniorów cechuje większa zachowawczość, często wycofywanie, pewna trudność z nadażaniem za „nowinkami technologicznymi”. Trudno im zrozumieć Y-ków. Są dla siebie jak obywatele innych planet. Ale seniorzy posiadają ważne cechy, stanowiące uzupełnienie cech ludzi młodych: przede wszystkim doświadczenie, odpowiedzialność, spokój, rozsądek, pewną dojrzałość życiową, której nabiera się z wiekiem.

Jak więc zorganizować wspólną pracę młodej osoby (przedstawiciela pokolenia Y) i seniora?

Rozwiązaniem będzie zarządzanie wiekiem – działania mające na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy i umiejętności pracowników oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu przy równoczesnym podtrzymywaniu ich zaangażowania w rozwój i cele firmy<sup>4</sup>. Ważnym elementem zarządzania wiekiem jest umiejętność kierowania zespołem, przy uwzględnieniu różnic wiekowych poszczególnych pracowników. Kształtowanie komunikacji międzypokoleniowej powinno mieć na celu połączenie potencjału osób młodszych i dojrzałych. Młodzi pracownicy mogą być źródłem nowych idei i inspiracji, natomiast starsi – fundamentem wiarygodności organizacji. Pomiedzy grupami

<sup>4</sup> <http://www.zysk50plus.pl>

pokoleniowymi powinien zachodzić ciągły transfer wiedzy i umiejętności, co prowadzi do równowagi pokoleniowej, a więc i zrównoważonego rozwoju firmy.

W przyszłości starszych ludzi będzie znacznie więcej niż dziś. A problem konfliktu międzypokoleniowego – nie tylko na rynku pracy – może stać się istotnym hamulcem rozwoju.

---

*Problem konfliktu międzypokoleniowego – nie tylko na rynku pracy – może stać się istotnym hamulcem rozwoju.*

---

### Kluczowe wyzwania

Ze zmianami, nie tylko na rynku pracy, wiążą się korzyści, ale i zagrożenia. Natura ludzka nie lubi zmienności – człowiek szuka poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Dlatego już dziś pojawiają się pewne negatywne zjawiska związane z wszechobecną zmianą, o których trzeba będzie również pamiętać i im sprostać:

- *Job hopping* – przymusowe zmiany miejsca pracy, szczególnie widoczne w korporacjach; narastająca presja – im dłużej ktoś pracuje w jednym miejscu, tym bardziej jest postrzegany przez innych i przez siebie jako osoba, która potrzebuje zmian (w przeciwnym razie będzie narastać frustracja);
- postawa konieczności otwarcia na zmiany, wywołująca często lęk, stres i korozję charakteru pracownika;

- zanik identyfikacji z firmą, środowiskiem pracy (nie- lojalność, niezaangażowanie, dezorientacja, zagubienie); z kolei lojalność staje się nieopłacalna, nie pasuje do ciągłych restrukturyzacji, fuzji itd.;
- jednoczesne poszukiwanie pracowników elastycznych, nowoczesnych i „łatwych w obsłudze” – bezproblemowych;
- kultura pośpiechu – aktywność, mobilność, brak zaangażowania powodują brak poczucia bezpieczeństwa, co z kolei przekłada się na choroby obecnie zwane cywilizacyjnymi: lęk, depresja, fobie i inne dolegliwości psychiczne oraz psychosomatyczne;
- wielofunkcyjność, która w efekcie tak naprawdę nie przynosi dobrych rezultatów, gdyż często następuje „rozmiękanie na drobne” – istnieje obawa, że robiąc wszystko, nie zrobi się nic;
- chorobliwa nadaktywność i tworzenie oraz poleganie na swoim wizerunku, kreowanie innych osobowości – np. na portalach Second Life, Youtube, Facebook.

To od nas samych zależy, jak zareagujemy na zmiany. Truizm „przyszłość leży w naszych rękach” może pociągać albo straszyć. Ważne, aby w każdym momencie życia umieć odnaleźć siebie i sens tego, co robimy.

## KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE WAŻNIEJSZE OD KWALIFIKACJI

**W**zrost dynamiki współczesnego rynku pracy wiąże się z globalizacją i adaptacyjną zmiennością struktur organizacyjnych. Skutkuje to nowymi formami zatrudnienia (telepracą, samozatrudnieniem, pracą

*Wśród umiejętności koniecznych do sprawnego funkcjonowania zawodowego nabierają znaczenia kompetencje czysto psychologiczne: dynamizm, samodzielność, zdolności adaptacyjne, otwartość na zmiany.*

czasową i leasingiem pracowniczym), a także powstawaniem nowych zawodów i specjalności, zwłaszcza w sferze usług. Powoduje to, że wśród umiejętności koniecznych do sprawnego funkcjonowania zawodowego, obok kompetencji ściśle fachowych nabierają znaczenia kompetencje czysto psychologiczne: dynamizm, samodzielność, zdolności adaptacyjne, otwartość na zmiany.

### Gotowi na wszystko

Jak stwierdził Niel Anderson, jeden z najbardziej prominentnych psychologów pracy, „(...) nigdy już praca nie będzie dana nikomu raz na zawsze”<sup>1</sup>. Oznacza to konieczność bycia gotowym do stałych zmian, aktywności, częstego podejmowania decyzji i zdobywania nowych kwalifikacji.

Przeprowadzone w latach 2005–2009 w IPK badania wykazały, że przeciętny polski pracownik zmienia pracę co trzy lata, z tym że częstotliwość zmian jest tym

*dr Marek Suchar*

*IPK Sp. z o.o.*

<sup>1</sup> Neil Anderson w N. Anderson & P. Herriot (eds) (2001), *International Handbook of Selection and Assessment*.

większa, im młodszy są pracownicy. O ile wśród osób powyżej 40. roku życia zmiany pracy występują średnio co prawie cztery lata, o tyle w grupie osób między 30. a 40. rokiem życia jest to już około 2,5 roku, a u osób przed trzydziestką – niecałe 12 miesięcy. Mamy więc do czynienia z tendencją wzrostu częstotliwości zmian w życiu zawodowym.

Według innej wybitnej przedstawicielki psychologii pracy, Fiony Patterson, „(...) następstwem zmian na współczesnym rynku pracy jest przeniesienie akcentu na przebieg indywidualnej kariery zawodowej”<sup>2</sup>. Jeśli aktywność zawodowa jest ciągiem zmian, których podmiotem jest dana osoba, to sukces w tej aktywności można odnieść zwłaszcza wtedy, kiedy ma się świadomość celów, do których się dąży, i kontrolę nad prowadzącymi do ich realizacji działaniami. Wiąże się to z posiadaniem dość szczególnych osobistych kompetencji związanych ze zdolnością do świadomego samorozwoju. Czy kompetencje te kształtowane są w jakikolwiek sposób w toku nauki akademickiej? Jeśli nawet tak, to raczej „przy okazji”, nie wprost i w niewielkim zakresie. Na pewno docenić trzeba w tym kontekście wszelkie programy wymiany naukowej związane z wyjazdami, studiowaniem na innych uczelniach, w innych krajach, kształtujące samodzielność, otwartość na zmiany i rozwijające zdolności adaptacyjne.

## Ofensywa psychologiczna

Ciekawe światło na sprawę może rzucić lawinowy niemal wzrost liczby studentów psychologii w ciągu ostatnich lat. O ile na początku lat dziewięćdziesiątych liczba ta w Gdańsku wynosiła około 250–300 osób, o tyle dziś szacować ją można na kilkanaście razy więcej, choć liczba wszystkich studentów wzrosła w tym czasie tylko 5–6-krotnie. Wystarczy powiedzieć, że studiować psychologię można dzisiaj w Trójmieście na co najmniej sześciu uczelniach (Uniwersytet Gdański, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Gdańska Wyższa Szkoła Humanistyczna, Wyższa Szkoła Bankowa, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu), a na samej tylko SWPS studiuje stale ponad 1000 osób. Skąd popularność tych studiów? Czy mamy tu do czynienia tylko z kosztowną

---

*Studentami psychologii kierują racjonalne motywy – spodziewają się, że te studia oprócz wiedzy kształcą również rozmaite umiejętności psychologiczne.*

---

modą (większość wśród wymienionych to uczelnie prywatne)? Sądzę, że możemy doszukiwać się u studentów bardzo racjonalnych motywów, a mianowicie dążenia do budowania poprzez studia psychologiczne swych osobistych psychologicznych umiejętności. Po prostu spodziewają się oni (niezależnie od tego, czy słusznie), że studia psychologiczne oprócz wiedzy kształcą również rozmaite umiejętności psychologiczne, zarówno przez dostarczenie możliwości wglądu, jak i rozmaite oferowane studentom zajęcia o charakterze warsztatowym<sup>2</sup>.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że kierunek psychologia to znakomity przykład studiów akademickich wychodzących naprzeciw problemom współczesnego rynku pracy. Większość miejsc pracy istnieje w usługach (55 proc.) oraz w handlu (16 proc.). Praca w tych sektorach często nie wymaga specjalistycznego przygotowania fachowego, lecz stosunkowo krótkiego przeszkolenia stanowiskowego. Wykonywanie prac w tych sektorach w o wiele większym stopniu bazuje natomiast na umiejętnościach osobistych – zdolności uczenia się, umiejętnościach społecznych i interpersonalnych. Posiadanie wyższego, lecz dość ogólnego wykształcenia (np. psychologicznego), a jednocześnie pewnych cenionych umiejętności osobistych (które w ramach zajęć na studiach psychologicznych mogą być rozwijane) poważnie zwiększa szanse danej osoby na rynku pracy.

## Czego chcą pracodawcy?

Warto przyjrzeć się jeszcze innym badaniom, przeprowadzonym przez IPK w latach 2002–2003. 253 przedstawicielom kadry kierowniczej zadano pytanie, jakie cechy psychologiczne kandydatów decydują o ich przydatności do pracy na różnych stanowiskach. Spośród 142 cech wymienionych przez badanych menedżerów 50 proc. dotyczyło tych związanych z dynamizmem, aktywnością, samodzielnością, otwartością i elastycznością, a także z umiejętnościami komunikacyjnymi i społecznymi potencjalnych pracowników. Pozostałe odnosiły się do lojalności pracowniczej, uczciwości oraz dyscypliny. Oznaczać to może, że pracodawcy, podobnie jak wcześniej wspomniani młodzi ludzie podejmujący decyzję o wyborze kierunku studiów, trafnie odczytują dokonujące się na naszych oczach zmiany w naturze pracy zawodowej i wyciągają z nich wnioski dotyczące cech (kompetencji osobistych) koniecznych dziś do osiągnięcia sukcesu w aktywności zawodowej.

<sup>2</sup> Fiona Patterson, *Developments in work psychology: emerging issues and future trends*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” (2001, 74, 381–390).



## *MENEDŻEROWIE DLA DALSZEJ MODERNIZACJI*

**P**rzesiębiorstwa powstają, rosną wolniej lub szybciej bądź też upadają nie w zależności od rynków i technologii, które posiadają, ale od ludzi, którzy w przedsiębiorstwie pracują. To od nich zależy jakość obsługi klientów, stopień wykorzystania aktywów, trafne bądź błędne decyzje operacyjne i strategiczne. Od nich zależy, czy firma jest atrakcyjnym pracodawcą i stwarza możliwości rozwoju, czy jest w stanie reprodukować zasoby, w tym wiedzę i kompetencje, na następne lata wyzwań. W tym procesie szczególną rolę odgrywają menedżerowie wyższego i średniego szczebla, bo to oni tworzą wzorce zachowań i są odpowiedzialni za powstanie kultury wewnętrznej przedsiębiorstwa. Skąd się biorą, gdzie i jak zdobyli swoje umiejętności? Gdzie uczyli się procesu decyzji i zasad handlu, a gdzie zdobyli umiejętności tworzenia wzorców zachowań i postaw?

### **Znaczenie postaw i wzorców zachowań**

Pierwszy zestaw cech dobrego menedżera odwołuje się do procesu racjonalnego i można takie cechy nabyć szybciej lub wolniej, w lepszej lub gorszej szkole. Szkołą tą może być uczelnia, ale także przedsiębiorstwo. Dużo trudniej nauczyć się określonej postawy i zachowań tworzących kulturę, bo wymaga to przede wszystkim wysokiej

---

*Stefan Dunin-Wąsowicz*

*Członek Zarządu BPI Polska*

inteligencji emocjonalnej, lecz również bezpośredniego kontaktu z wzorcami. I tu zarówno proces akademicki, jak i w dużym stopniu same przedsiębiorstwa powstałe na gruzach transformacji są bezradne, chyba że sięgną po zasoby zewnętrzne. W dużo lepszej sytuacji są oddziały korporacji międzynarodowych, mogą one bowiem czerpać wzorce z zasobów centralnych. Jednak i tu sam proces ich wdrażania pełen jest pułapek i zamiast do wykształcenia spójnych nowych zachowań, często dochodzi do dualizmu, przy którym wzorce są niejako odgrywane tylko w określonych sytuacjach, a nie w pełni zinterioryzowane.

Kompetencje i postawy kadry menedżerskiej mogą stanowić jedną ze znaczących barier wzrostu gospodarczego w najbliższych latach. Ekstensywne czynniki przewagi konkurencyjnej, głęboki niedosyt dóbr konsumpcyjnych tworzących dynamiczny rynek wewnętrzny czy skłonność do wykonywania pracy przy znacząco niższych płacach, tworzące konkurencyjną strukturę kosztów, ulegają osłabieniu. Centralnym problem polskiej gospodarki staje się dziś wydajność pracy. Wdrożenie nowoczesnych technologii wymaga coraz wyższych umiejętności technicznych, ale co ważniejsze, również umiejętności zarządczych na znacznie wyższym poziomie. Ich podniesienie staje się centralnym wyzwaniem dla większości przedsiębiorstw. W pierwszych okresach transformacji rezerwy czynników ekstensywnych były przeważnie wystarczające do osiągnięcia wzrostu, a znaczące inwestycje technologiczne przeprowadzone w latach 1995–2005 kompensowały zbyt powolne zmiany w jakości procesów decyzyjnych i poprawy efektywności organizacji. To może nie wystarczyć w przyszłości.

### Dobry menedżer zaczyna od siebie

Kluczem do efektywności organizacji jest postawa i umiejętności menedżerskie w kierowaniu energią zespołów na właściwe cele i optymalne gospodarowanie dostępnymi środkami. Podstawowym warunkiem jest sięgnięcie do pozamaterialnych elementów motywacji oraz zarządzanie energią emocjonalną zespołu. Wymaga to przede wszystkim od samego menedżera poznania siebie, swojego sposobu działania i jego wpływu na zachowania i postawy współpracowników. Nie jest to wiedza, której można się nauczyć z podręczników akademickich, można ją osiągnąć tylko w wyniku interakcji z menedżerami-mentorami,

którzy osiągnęli wyższy stopień samoświadomości i są skłonni dzielić się swoim doświadczeniem. W korporacjach międzynarodowych, gdzie przeprowadzono skutecznie program transferu wzorców, tworząc liderów lokalnych mających takie umiejętności i postawy, następnymi menedżerowie mogą

*Sięgnięcie do pozamaterialnych elementów motywacji oraz zarządzanie energią emocjonalną zespołu wymaga przede wszystkim od samego menedżera poznania siebie, swojego sposobu działania i jego wpływu na zachowania i postawy współpracowników.*

efektywnie się rozwijać, a poprzez to stawać się lepszymi organizatorami pracy zespołowej. W wielu przedsiębiorstwach, w których takich programów nie było, a zwłaszcza w małych i średnich firmach, w których jedynym modelem jest osobowość właściciela-zarządzającego, sytuacja jest duża trudniejsza. Często właściciel-założyciel jest równocześnie jedynym depozytariuszem strategii przedsiębiorstwa, tworząc ryzyko jego przetrwania, kiedy sukcesja będzie konieczna.

### Piętno transformacji

Na zakres umiejętności i postaw polskich menedżerów wpływają w pewnym stopniu doświadczenia z początku ich pracy jeszcze w warunkach przed transformacją, a szczególnie negatywne wzorce okresu samej transformacji. Okres ten premiował niewątpliwie odwagę, ale także poruszanie się na granicy prawa i etyki biznesu, a czasami jej przekraczanie. Żywiołowość procesu transformacji wykształciła agresywność i głęboką nieufność. Odziedziczona kultura zarządzania dyrektywnego w wielu wypadkach została

*Jako dziedzictwo transformacji podtrzymana została swego rodzaju tolerancja dla oczywistych sytuacji konfliktu interesu bądź braku współpracy. A przecież właśnie tu tkwią podstawowe czynniki powodujące efektywność danej organizacji bądź jej brak.*

wzmocniona w walce konkurencyjnej. Równocześnie podtrzymano swego rodzaju tolerancję dla oczywistych sytuacji konfliktu interesu bądź braku współpracy. A przecież właśnie tu tkwią podstawowe czynniki powodujące efektywność danej organizacji bądź jej brak. Najdłużej i najdrastyczniej postawy te działały i w pewnym stopniu nadal występują w spółkach państwowych i spółkach Skarbu Państwa, które były łupem politycznym kolejnych partii, rozmywając odpowiedzialność i rozszerzając granicę dopuszczalności. Wytworzenie w takich spółkach nowych, potrzebnych cech menedżerskich było i jest praktycznie niemożliwe bez gruntownej wymiany kadry. W sektorze średnich i małych przedsiębiorstw prywatnych sytuacja jest bardziej zróżnicowana. W niektórych

przypadkach charyzmatyczna osobowość założyciela, wsparta często bardziej intuicją niż wiedzą (choć i takie przykłady istnieją), doprowadziła do wytworzenia środowiska pozwalającego na wykształcenie się kadry menedżerskiej o odpowiednich umiejętnościach i postawach. Znane są także sytuacje, gdzie nastąpiło to w wyniku konsekwentnej pracy nowych właścicieli sprywatyzowanych przedsiębiorstw. W wielu przypadkach jednak nagradzana była – i nadal jest – wyłącznie krótkookresowa skuteczność, niezależnie od trwałości postępów w efektywności organizacji, która jest przecież podstawowym wyznacznikiem dobrego zarządzania i dobrego menedżera. Oczywiście, przyszłość takiego przedsiębiorstwa jest wątpliwa, chyba że nastąpi znacząca zmiana wewnętrzna. Nie wszystkie firmy stworzone w okresie transformacji będą w stanie jej dokonać.

### **Jak kształtować pozytywne wzorce?**

Jeżeli przyjmiemy, że jakość kadry menedżerskiej, a zwłaszcza jej umiejętności w zakresie budowy efektywnych zespołów, zaufania, inspiracji, motywowania i podejmowania decyzji będzie relatywnie dużo ważniejsza w przyszłości niż w pierwszej fazie transformacji, powstaje pytanie, jak takie umiejętności można wytwarzać i jaka może być rola samorządów i państwa w tym zakresie. Część procesu wykształcania się nowej kadry menedżerskiej odbywa się

naturalnie poprzez proces dyfuzji postaw razem z przejściami menedżerów pomiędzy przedsiębiorstwami. Mobilność wewnętrzna w dużych międzynarodowych korporacjach jest tak zaprogramowana, że wytwarza premie dla tych, którzy skłonni są poddać się gruntowej samoocenie i rozwinąć swoje zdolności. Premia ta to większy zakres wpływu, a w efekcie także większe wynagrodzenie. W mniejszych przedsiębiorstwach lub w tych, które dotychczas nie były wyeksponowane na szeroką konkurencję na poziomie jakości procesów zarządczych (na przykład w spółkach wydobywczych opierających działalność na zasobach naturalnych bądź pozycji quasi-monopolistycznej), za proces wykształcenia nowej kadry odpowiedzialni są właściciele, a może być nim Skarb Państwa. Proces europeizacji i zwiększania współzależności w sposób naturalny również przynosi nowe wzorce. Wreszcie, migracje zawodowe powodują, że przybywa młodych menedżerów, którzy potrafią zrozumieć znaczenie postawy, jaką sobą reprezentują.

Niewątpliwie na wszystkich poziomach edukacji, od przedszkola po wyższe uczelnie, nauka współdziałania i wynikających z niego korzyści może być lepsza. Podobnie mnożenie przykładów wspólnej pracy na poziomie samorządów już ma efekt dydaktyczny. Ponadto, konstrukcja prawa i jego egzekwowanie może wzmocnić zrozumienie znaczenia postaw etycznych dla skuteczności zarządzania.

## *KADRY W PRZEDSIĘBIORSTWACH PAŃSTWOWYCH*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** *W naszym regionie właściciele większych firm skarżą się na poważne problemy ze znalezieniem pracowników średniego i wyższego szczebla kierowniczego. Jak pan to tłumaczy?*

Tadeusz Aziewicz: Z moich obserwacji wynika, że wygląda to różnie i trudno o jednoznaczną diagnozę. Spore znaczenie dla kadry menedżerskiej ma atrakcyjność poszczególnych branż. Energa i Lotos, poza kadrą objętą tzw. kominówką, raczej nie mają problemów z chętnymi do pracy. Niezależnie od tego na Pomorzu mamy dość specyficzną podaż miejsc pracy. Mało jest przestrzeni dla managementu najwyższego szczebla, co skutkuje migracją m.in. do Warszawy. Niestety, niewiele z tych osób wraca. Podejrzewam, że podobne problemy są z tzw. średnim szczeblem kierowniczym. Ciasnota na rynku powoduje, że menedżerowie wyjeżdżają; potem, kiedy pojawiają się potrzeby, okazuje się, że nie ma kadr.

– **Jak wypada porównanie kadr prywatnych firm i spółek skarbu państwa?**

*Tadeusz Aziewicz*

---

*poseł Platformy Obywatelskiej,  
przewodniczący sejmowej  
Komisji Skarbu Państwa*

– Nie prowadziłem badań i nie znam poważniejszych analiz jakości kadr w takim ujęciu, ale na pewno w prywatnych spółkach wyraźniej można zauważyć właściciela. Widać to choćby po tym, czy i jak ulegają oni naciskom płacowym.

Tabele płac w prywatnych firmach na pewno są tworzone z większą powściągliwością. Mam wrażenie, że dziś w państwowych przedsiębiorstwach na średnich szczeblach zarabia się

*Mam wrażenie, że dziś w państwowych przedsiębiorstwach na średnich szczeblach zarabia się lepiej. W firmach państwowych widać też większą presję na podnoszenie zarobków oraz innych świadczeń, a zarządy są bardziej uległe.*

lepiej. Oczywiście nie dotyczy to zarządów, które ogranicza ustawa kominowa. W firmach państwowych widać też większą presję na podnoszenie zarobków oraz innych świadczeń, a zarządy są bardziej uległe.

**– Dlaczego zarządy spółek skarbu państwa chętniej podnoszą zarobki?**

– Państwo jako właściciel jest słabsze. Jest oczywiste, że ktoś, kto zainwestował prywatne pieniądze, będzie mniej skłonny do ulegania naciskom płacowym, z czego zdaje sobie sprawę tzw. strona społeczna. Z kolei ktoś, kto został wybrany w demokratycznych wyborach i w danym momencie odpowiada za spółki skarbu państwa, w większym stopniu musi liczyć się z opinią publiczną. Wiedzą o tym doskonale związkowcy, stąd większa gotowość do różnych akcji protestacyjnych właśnie w firmach państwowych. Jeżeli siła związków zawodowych może doprowadzić do destrukcji zakładu, to trudno ją lekceważyć, chociaż uległość nie zawsze dobrze się kończy. Zanim wstąpiliśmy do Unii Europejskiej, można było zauważyć wiele przykładów wymuszania pomocy publicznej, co na ogół wiązało się z odkładaniem w czasie restrukturyzacji. Państwowy przemysł stoczniowy jest tego dobrym przykładem. Teraz jest to trudniejsze.

**– Bardziej pytam o wpływ polityki lub nawet polityków na zarządzających spółkami skarbu państwa. Czyż jedną z ważniejszych zasad nie jest: „żadnych protestów i manifestacji”?**

– W jakimś stopniu na pewno mamy tutaj do czynienia z większą wrażliwością, bo w tle jest opinia publiczna i demokratyczna weryfikacja; jednak czasami warto być twardym, bo ludzie doceniają polityków, którzy mają poglądy. Jednocześnie w państwowych spółkach mamy do czynienia z dużo większą rotacją kadr zarządzających niż w sektorze prywatnym. Każde wybory wywołują falę zmian.

**– I oczywiście zawsze pod hasłami, że fachowcy muszą zastąpić niekompetentnych i wybieranych z klucza partyjnego członków władz poszczególnych państwowych firm.**

– Moim obowiązkiem jest obrona decyzji podejmowanych w ostatnich latach. Tym bardziej że obecnie nawet rady nadzorcze wyłaniane są w drodze konkursów. Nie zmienia to faktu, że w minionym dwudziestoleciu, a szczególnie w latach 2005–2007, miał miejsce proces nazwany przez Janusza Lewandowskiego kolonizowaniem firm państwowych. Od ministra skarbu państwa zależy skala tych przetasowań, ważne, aby potrafił oprzeć się presji różnych środowisk. Dlatego należy prywatyzować państwowe przedsiębiorstwa tak, żeby skala ingerencji polityków w działalność przedsiębiorstw była jak najmniejsza. Jesteśmy w przededniu prywatyzacji dużych państwowych firm.

**– A duże państwowe firmy mają duże związki zawodowe...**

– Tak. To są potężne grupy interesów. Doskonale widać to w energetyce: ogromne przywileje, które w prywatnym sektorze trudno byłoby sobie wyobrazić. Mało tego, w centralach związkowych największe wpływy mają właśnie przedstawiciele branż energetycznej i górniczej. Warto pamiętać, że związkowcy też konkurują o władzę w swoich strukturach. Kto przywozi na zjazd większą liczbę delegatów, z oczywistych względów jest bardziej doceniany.

**– Duża rotacja kadr spowodowana wpływem polityki, silne związki zawodowe, a mimo to niektóre firmy dobrze sobie radzą. To zasługa ludzi czy branży, w której funkcjonują, jak choćby KGHM?**

– To nie jest takie proste. Żeby dokonać obiektywnej oceny, trzeba porównać te firmy z innymi w danej branży. Nie można też lekceważyć wpływu jednostek na losy przedsiębiorstw – zarówno szefów firm, jak i liderów związków. Oczywiście, są czynniki, które niezależnie od jakości zarządu i odpowiedzialności związków zawodowych powodują – czasami niezastulenie – dobrą kondycję firmy. Typowy przykład to ograniczenia konkurencji.

**– Kiedy w spółce skarbu państwa pojawia się konieczność restrukturyzacji, kiedy trzeba dokonać poważniejszych przeszkoleń załogi, to jak najczęściej zachowują się związki zawodowe?**

– Najczęściej związki na początku są na „nie” w stosunku do wszystkiego, co nowe. Później zaczynają się negocjacje. Postawy są bardzo różne i duże znaczenie ma sytuacja firmy. W Stoczni Marynarki Wojennej związki zawodowe za późno zrozumiały dramatyzm sytuacji, nie wprowadzono zmian w czasie, kiedy położenie firmy było lepsze. W efekcie mamy upadłość z możliwością zawarcia układu. W koncernach energetycznych, gdzie póki co żadne niebezpieczeństwo nie zagląda w oczy, rozmowy o ograniczeniu zatrudnienia lub przywilejów są niesłychanie trudne. Osobiste relacje pomiędzy liderami, czyli szefami firmy oraz szefami związków, też mają duży wpływ na skuteczność restrukturyzacji. Dobre przykłady to Lotos i gdyński Radmor.

**– Restrukturyzację można przeprowadzać na różne sposoby, podobnie jak zarządzanie firmą. Jak wygląda budowanie zespołów zarządzających w spółkach skarbu państwa?**

– Teoretycznie menedżerowie powinni mieć swobodę w tworzeniu zespołów, z którymi mają pracować. W praktyce, w minionym dwudziestolecu różnie to wyglądało. Często presja na zatrudnianie różnych osób na kierowniczych stanowiskach przez polityków oraz zainteresowane środowiska była bardzo duża.

**– Ustawa kominowa nie zniechęca najlepszych fachowców?**

– To poważne ograniczenie i dlatego wspólnie z ministrem Gradem próbowaliśmy je znieść, jednocześnie wprowadzając jawność zarobków oraz innych korzyści uzyskiwanych przez prezesów i członków zarządów spółek skarbu państwa. Liczyliśmy, że zmobilizuje to rady nadzorcze do właściwego kształtowania wynagrodzeń zarządów firm. Niezrozumiała i niesprawiedliwa jest sytuacja, gdy prezes małej i będącej w trudnej sytuacji spółki państwowej lub samorządowej zarabia tyle samo co szef ogromnego, doskonale radzącego sobie koncernu. Brak ustawowego ograniczenia

i jawność wymusiłyby bardziej racjonalne zachowania. Poza tym dysproporcje w zarobkach menedżerów w spółkach państwowych i prywatnych, szczególnie tych dużych, są tak ogromne, że trudno liczyć na długie kolejki najlep-

*Ustawa kominowa to poważne ograniczenie. Dysproporcje w zarobkach menedżerów w spółkach państwowych i prywatnych są tak ogromne, że trudno liczyć na długie kolejki najlepszych menedżerów chcących się zatrudnić w państwowych firmach. Jawność zarobków w tym obszarze powinna być skutecznym narzędziem ograniczającym nadmierne apetyty.*

szych menedżerów chcących się zatrudnić w państwowych firmach. Ustawa kominowa rodzi też inne patologie: niedawno usłyszałem, że prezes spółki skarbu państwa, ale notowanej już na giełdzie, stworzył spółkę zadaniową zależną, której ustawa już

nie dotyczy, i zażyczył sobie za jej szefowanie (drugie miejsce pracy) 36 średnich krajowych. Po wielkiej awanturze skończyło się na 16 średnich. Chyba nie o to chodziło twórcom ustawy. Dlatego jawność zarobków w tym obszarze powinna być skutecznym narzędziem ograniczającym nadmierne apetyty, tym bardziej że wiadomo, jaką pensję ma premier, ministrowie, parlamentarzyści.

**– Czy jednak problem sam nie zostanie rozwiązany? Skoro plany prywatyzacyjne są tak ambitne, to za kilka lat nie będzie komu ograniczać zarobków.**

– Będę się bardzo cieszył, gdy problem zniknie dzięki prywatyzacji. Zawsze własność państwowa jest i będzie mniej efektywna niż prywatna. Dlatego im mniej będzie firm państwowych, im bardziej będą one otoczone przez prywatne podmioty, tym lepiej dla całej gospodarki i łatwiej będzie właściwie określić poziom zarobków. Nawet jeżeli własność państwowa w jakimś stopniu zostanie zachowana, to otoczenie konkurujących firm prywatnych zmusi ją do efektywnego działania. Tak jest w krajach skandynawskich i tak powinno być w Polsce.

**– Dziękuję za rozmowę.**

## *MUSIMY DOSTOSOWAĆ STYL ZARZĄDZANIA DO POKOLENIA Y*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

### **Leszek Szmidtke: Jak wygląda idealny pracownik Grupy Lotos?**

Joanna Tyszka: Wiele zależy od stanowiska. Oczywiście są pewne ogólne wymagania, ale zostały one podporządkowane zadaniom, które kandydat jako pracownik ma wypełniać. Jednym z ważniejszych stanowisk w naszej firmie jest aparatowy. Nie tylko musi mieć średnie techniczne wykształcenie, ale też dużą odporność na stres oraz dobry stan zdrowia. Natomiast od osób na stanowiska menedżerskie oczekujemy strategicznego myślenia, dużą wagę przywiązujemy do stylu przywództwa, do tego konieczne są oczywiście kompetencje formalne, między innymi wykształcenie oraz wiedza merytoryczna. Ważne jest to „coś”, nazywane charyzmą, pewne naturalne cechy przywódcze. Mamy cały warsztat badawczy, różne narzędzia ułatwiające orientację w predyspozycjach kandydata.

– **Jak szkoły ponadgimnazjalne i wyższe przygotowują ludzi do pracy w rafinerii? Czy dużo młodych ludzi zaraz po szkole puka do waszych drzwi i znajduje pracę?**

*Joanna Tyszka*

---

*dyrektor Biura Zarządzania  
Zasobami Ludzkimi Grupy Lotos*

– Zrobiliśmy cztery edycje programu „Absolwent” dla osób bez żadnego doświadczenia zawodowego, skierowane głównie do trójmiejskich uczelni. Od 2003 r. przyjęliśmy do pracy około 100 osób do pionu finansowego, produkcji, handlowego i zarządczego. Program inwestycyjny 10+ też wiąże się ze stworzeniem nowych miejsc pracy i do tej pory zatrudniliśmy 120 osób, część z nich nie miała żadnego doświadczenia zawodowego. Dobrze oceniamy ich przygotowanie teoretyczne. Nie mamy większych zastrzeżeń do poziomu nauczania średnich i wyższych szkół. Problem tkwi w czym innym. Pokolenie Y jest bardzo niecierpliwe i roszczeniowe. Ci ludzie szybko chcą awansować i jeszcze szybciej się nudzą.

*Nie mamy większych zastrzeżeń do poziomu nauczania średnich i wyższych szkół. Problem tkwi w czym innym. Pokolenie Y jest bardzo niecierpliwe i roszczeniowe. Musimy poświęcić na szkolenie tych osób sporo czasu.*

Oprócz generalnie dobrego przygotowania zawodowego mają trudne dla pracodawców cechy charakteru. Musimy poświęcić na szkolenie tych osób sporo czasu. Jesteśmy specyficzną firmą i, szczególnie w pionie produkcji, mechanicy i chemicy muszą się szkolić przez kilka lat. Osoba rozpoczynająca pracę na stanowisku aparatowego poznaje kolejne instalacje, po drodze są egzaminy stanowiskowe na aparatowego instalacji, później aparatowego procesu technologicznego, wreszcie sterowniczego lub mistrza.

– **Skoro nie miała pani większych zastrzeżeń do szkolenia, po co utworzono Akademię Lotos?**

– Akademia ma przede wszystkim wzmocnić świadomość biznesową pracowników naszej firmy. To nie są szkolenia związane z zawodem lub umożliwiające zdobycie uprawnień na przykład energetycznych. To zajęcia ogólnorozwojowe dla niemal wszystkich pracowników. W tak dużych firmach jak nasza zwykle szwankuje komunikacja, rodzą się konflikty, a wielu pracowników nie rozumie, jak duży wpływ ma ich praca na wyniki firmy. Dlatego między innymi przeprowadziliśmy cykl szkoleń dotyczący zarządzania wartością, na których uczestnicy mieli określić: swoje miejsce w organizacji, kto jest klientem, dla kogo pracują i co jest efektem ich pracy.

– **Jak duża część pracowników pochodzi z Pomorza i kogo musicie szukać w innych regionach Polski?**

– We Wrocławiu szukamy specjalistów, którzy ukończyli kierunek związany z przerobem ropy naftowej. Warto dodać, że już za kilka lat Politechnikę Gdańską będą kończyli

studenci tej specjalności. Nasze spółki, czyli Lotos Parafiny, Lotos Oil, Lotos Asfalt, potrzebują przede wszystkim inżynierów sprzedaży w poszczególnych częściach kraju i najczęściej tam ich szukamy.

*Ludzi na wyższe stanowiska dyrektorskie i menedżerskie poszukujemy w stolicy. Wprawdzie w naszym regionie jest kilka dużych przedsiębiorstw, ale pewne kompetencje nie są u nas dostępne.*

Jednak ludzi na wyższe stanowiska dyrektorskie i menedżerskie poszukujemy w stolicy. Większość zagranicznych firm tam

właśnie ma swoje siedziby. Wprawdzie w naszym regionie jest kilka dużych przedsiębiorstw, ale pewne kompetencje nie są u nas dostępne. W Warszawie są najbardziej wartościowi specjaliści, mający dostęp do nowinek z zakresu zarządzania.

– **Na podobny problem narzekają również w innych pomorskich firmach. Czy widać jakieś zmiany, poprawę?**

– Pomorze jest atrakcyjnym miejscem do zamieszkania. Pomorska gospodarka rozwija się, a oprócz tego planujemy ekspansję na zagraniczne rynki, co spowoduje przepływ kadr. Młode pokolenie jest coraz bardziej mobilne, więc nie tylko będzie wyjeżdżać do Warszawy, ale także chętniej wracać. Niektóre osoby pracujące od lat poza Pomorzem, a pochodzące stąd, chcą wrócić i ten proces się nasila. Takie osoby są dla nas bardzo atrakcyjne. Wiedzą, czego chcą, bardziej cenią sobie stabilność i nie chcą dla kariery zmieniać pracodawcy co kilka lat. Jest to zbieżne z naszą polityką kadrową, gdyż stawiamy na lojalnych pracowników, którzy chcą się z nami związać na dłużej. Dużo inwestujemy w ludzi, a intensywna rotacja kadrowa jest kosztowna.

– **Grupa Lotos ma spółki poza Pomorzem. Czy obserwuje pani różnicowane podejście do pracy w całej grupie?**

– W czasie konsolidacji Grupy Lotos z Rafinerią Czechowice oraz Rafinerią Jasło zauważaliśmy pewne różnice. Przez kilka lat pracowaliśmy nad ujednoczeniem standardów, staraliśmy się poprzez szkolenia wytłumaczyć, jak ważną rolę odgrywa każdy pracownik w tym skomplikowanym organizmie. Musieliśmy na przykład objaśnić tamtejszym pracownikom, dlaczego Rafineria Czechowice zaprzestała przerobu ropy naftowej. Był to największy zakład w regionie i akceptacja Lotosu jako nowego właściciela nie przyszła łatwo. Dla tysiąca osób trzeba było znaleźć pracę



w innych spółkach Grupy. Natomiast Rafineria Jasło jeszcze boryka się z pewnymi problemami. Generalna uwaga: trzeba z ludźmi rozmawiać.

– **Wspominała pani o zmianach pokoleniowych. W jakim kierunku zmierzają?**

– Musimy dostosować styl zarządzania do pokolenia Y. Mamy odpowiednie narzędzia, żeby praca była dla nich interesująca. Przychodzą z dobrym przygotowaniem, natomiast potrzebują nieustannych zmian i wyzwań. Oczekują oczywiście dobrych zarobków i szybkich awansów. Po pewnym czasie ich wysoka samoocena zostaje zweryfikowana.

– **Jakie cechy, jakie kompetencje będą poszukiwane przez pracodawców za kilka czy kilkanaście lat?**

– Na pewno dobra znajomość narzędzi informatycznych i języka angielskiego. Z kompetencji osobowościowych – umiejętność szybkiego podejmowania decyzji i skłonność do ryzyka. Innowacyjność oraz kreatywność są już dziś bardzo ważne, na pewno w przyszłości ich znaczenie jeszcze wzrośnie. Często organizujemy warsztaty wiedzy. Wiele rozwiązań, które wypracowujemy w naszej firmie, jest owocem takiej wymiany. Mamy tak wielu zdolnych, doświadczonych ludzi, że rozwiązując nasze problemy, nie musimy korzystać z zewnętrznego doradztwa. Pracownicy chcą się dzielić wiedzą i pomysłami. My zaś musimy zadbać o to, żeby pracownicy wiedzieli, że oczekuje się od nich pomysłów.

– **Co należy zmienić w systemie edukacji, żeby absolwenci bardziej odpowiadali potrzebom rynku pracy dziś i w przyszłości?**

– Powinno być więcej praktyk w szkołach średnich i wyższych. Osoby przychodzące do nas na praktyki nie noszą papieru do kserokopiarek ani nie parzą kawy. Otrzymują opiekunów i mają okazję zobaczyć, jak wygląda praca na poszczególnych stanowiskach. Absolwentom, którzy do nas przychodzą, najbardziej brakuje właśnie praktycznych umiejętności i dlatego więcej powinno być takich zajęć. Rozwój internetu spowoduje, że coraz więcej prac będzie się wykonywało na odległość. Mamy swoje biura w Warszawie

i jadąc tam, siadam przy jakimkolwiek wolnym biurku. Oczywiście aparatowy będzie przywiązany do instalacji, ale wiele innych prac, szczególnie związanych z administracją oraz handlem, będzie można wykonać poprzez łącza internetowe.

– **„Program 10+” odkrył nowe obszary doksztalcania pracowników?**

– Opracowaliśmy specjalny kurs przygotowawczy dla osób nowo zatrudnianych przy produkcji. Wybrani pracownicy z dużym doświadczeniem przygotowali podręcznik, prowadzili też wykłady, po których był test. To jest nowość w naszych szkoleniach pracowników operacyjnych. Powołaliśmy również zespół zajmujący się szkoleniami operacyjnymi, kupiliśmy symulator i w ten sposób pracownicy uczą się zachowań w czasie symulowanych awarii. Członkowie zespołu są bardzo doświadczonymi pracownikami i, co ważne, nie zeszli z dotychczasowych stanowisk, dzięki czemu są cały czas dostępni. Zmierzamy do pewnej unifikacji, tak żeby dany pracownik nie był przywiązany do jednego stanowiska i w razie potrzeby mógł zastąpić kolegę w innym miejscu.

– **W materiałach dotyczących wewnętrznych szkoleń znalazłem seminarium poświęcone społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak uwrażliwić kadre dyrektorską i menedżerską na oczekiwania lokalnej społeczności?**

– Niedawno zorganizowaliśmy debatę oxfordzką, poświęconą właśnie społecznej odpowiedzialności biznesu. Uczestnicy zostali podzieleni na dwa zespoły, które miały przedstawić argumenty popierające oraz podważające jej znaczenie. Jestem przekonana, że cała kadra zarządzająca ma świadomość potrzeby i rozwijania CSR. Debata tylko uświadamia znaczenie tego, co robimy na co dzień. Wspieramy lokalną społeczność, pomagamy choćby szkole podstawowej nr 61, kupujemy sprzęt do hospicjum – takich przykładów jest dużo. Rozwój zrównoważony polega przecież nie tylko na wypracowywaniu jak największych zysków, ale także na budowaniu przyjaznego klimatu wokół firmy.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *SZUKAMY WSZECHSTRONNYCH I ZE SPECJALIZACJĄ*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Zaryzykuje pan odpowiedź na pytanie, kto będzie najcenniejszym pracownikiem za 10 lub 20 lat?**

Jarosław Czarzasty: Spoglądając na zmieniający się rynek, sędzę, że będzie to połączenie specjalizacji z wszechstronnością. Jeżeli ktoś ma ambicję piąć się po szczeblach kariery w naszej firmie, to musi łączyć te elementy. Powinien zdawać sobie jednak sprawę, że wyższe stanowiska menedżerskie są zarezerwowane dla wybitnych. To naprawdę niewielki odsetek wszystkich, którzy pracują w Thomson Reuters. Nie wiem, jak będzie wyglądała sytuacja za 10 czy 20 lat, ale dziś obserwujemy migrację ludzi z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych w kierunku wschodnim, czyli do naszej części Europy, Azji i być może, w niedalekiej przyszłości, do Afryki.

– **Jednak niezależnie od tego, gdzie Thomson Reuters będzie zakładał kolejną placówkę, głównym kryterium będą ludzie: ich kwalifikacje, kompetencje...**

– Przede wszystkim języki. Znajomość języków obcych będzie coraz ważniejszym kryterium w takim biznesie jak nasz. Mimo że angielski jest i będzie najważniejszym z nich, to żeby dotrzeć do pozostałych istotnych informacji, trzeba znać też inne języki. Jeżeli ktoś chce uzyskać ważne dla polskiego rynku wiadomości, musi znać polski. Podobnie jest w innych krajach.

– **Kiedy już okaże się, że dana osoba zna języki, to oczywiście zaczynają decydować pozostałe kompetencje i kwalifikacje. Czy czeka nas jakaś rewolucja, coś, co spowoduje, że wartości ważne dziś, w przyszłości przestaną być istotne, a pojawią się inne preferencje?**

*Jarosław Czarzasty*

---

*dyrektor oddziału Thomson  
Reuters w Gdyni*

– Od czasu, kiedy 15 lat temu zaczynałem pracę w tym biznesie, technologie zmieniły się w sposób rewolucyjny. Kiedyś wydawaliśmy książkę z naszymi informacjami raz na miesiąc, a dziś ułamki sekund mają znaczenie. Oczekiwania wobec pracownika

*Oczekiwania wobec pracownika zmieniają się w niewielkim stopniu. Kadra techniczna oczywiście musi znać nowe technologie, ale osoby zajmujące się analizą finansową nadal powinny spełniać podobne oczekiwania. Jaki jest cel kształcenia filologów języków obcych, skoro – oprócz znajomości danego języka – w naszej firmie nie wykorzystują oni żadnych innych umiejętności nabytych przez pięć lat studiów?*

zmieniają się w niewielkim stopniu. Kadra techniczna oczywiście musi znać nowe technologie, ale osoby zajmujące się analizą finansową nadal powinny spełniać podobne oczekiwania. Zastanawiam się na przykład, jaki jest cel kształcenia

filologów języków obcych, skoro – oprócz znajomości danego języka – w naszej firmie nie wykorzystują oni żadnych innych umiejętności nabytych przez pięć lat studiów.

– **Czy znajomość kultury, historii, tego wszystkiego, co absolwent filologii zna dodatkowo, nie jest potrzebna w takiej instytucji?**

– Koncentrujemy się na danych i analizach finansowych, które są znormalizowane. Zestawienia finansowe w Europie czy w Indiach są bardzo podobne. Znajomość kultury danego kraju, sposobu rozmowy, tradycji ma znaczenie w tej części działalności firmy, która jest związana bezpośrednio z obsługą klienta. Chociaż to też ma ujednoczony charakter.

– **W gdyńskim biurze pracuje kilkaset osób. Czy kiedy tworzone są nowe projekty, zatrudnia się nowych ludzi, czy też są one realizowane dzięki tym już pracującym?**

– Mamy do czynienia z obydwoma wariantami. Dlatego wcześniej mówiłem o wszechstronności. W 2006 r. zaczęliśmy z zespołem liczącym niespełna sto osób. Dziś jest nas kilka razy więcej i powstają nowe projekty. Ponieważ planujemy w tym roku stabilizację zatrudnienia, do realizacji nowych pomysłów angażować będziemy głównie osoby już z nami pracujące, ale kiedy zajdzie taka potrzeba, sięgniemy po ludzi spoza firmy.

– **I wtedy takie osoby trzeba będzie szkolić, inwestować w ich wiedzę?**

– Właśnie tak będziemy postępować. Jednak należy pamiętać o priorytetach. Kiedy dwa lata temu doszło do połączenia The Thomson Corporation i Reuters Group,

w procesie integracji tzw. czynnik ludzki nie był najważniejszy. Na pierwszym miejscu była i jest nasza misja oraz strategia, a do nich dobieramy ludzi. Przed połączeniem w obu firmach zajmowano się podobnymi rzeczami, więc – w dużym uproszczeniu – kiedy powstała jedna instytucja, dwie osoby zajmowały się takimi samymi rzeczami. Trzeba było wybrać najlepszego człowieka, nawet gdyby był to ktoś spoza łączących się firm.

W naszych pracowników sporo inwestujemy, chcemy jak najlepiej wykorzystać ich potencjał. Thomson Reuters jest dużą firmą: w 96 krajach zatrudnia około 50 tys. osób. Wprawdzie koncentrujemy się na informacji finansowej, ale działamy też w wielu innych segmentach i dlatego mamy duży potencjał, który możemy przenosić w inne dziedziny lub miejsca. To był jeden z ważniejszych powodów połączenia obu firm, gdyż dzięki temu mamy dużo większy

wachlarz możliwości.

*Wiemy, że preferowanie miejscowych pracowników to nie zawsze skuteczny sposób znajdowania menedżerów na wyższe stanowiska. Trzeba 4–5 lat, przechodzenia przez różne sytuacje, nauki reagowania i podejmowania niekiedy trudnych decyzji, żeby uzyskać odpowiednie kompetencje. Dlatego w Indiach menedżerów jest więcej niż w Gdyni i Pekinie.*

Do różnych zadań możemy też lepiej tworzyć zespoły z istniejących pracowników.

W 2004 r. współtworzyłem nasze biuro w Indiach. Kilka lat później niektórzy z pracujących w Bangalore budowali ze mną biuro

w Trójmieście, a inni także w Pekinie czy Manili. W miarę upływu czasu osoby te są zastępowane przez ludzi miejscowych. Wiemy, że preferowanie miejscowych pracowników to nie zawsze skuteczny sposób znajdowania menedżerów na wyższe stanowiska. Trzeba 4–5 lat, przechodzenia przez różne sytuacje, nauki reagowania i podejmowania niekiedy trudnych decyzji, żeby uzyskać odpowiednie kompetencje. Dlatego w Indiach menedżerów jest więcej niż w Gdyni i Pekinie.

– **Zdolności adaptacyjnych, kreatywności i innowacyjności oczekuje się od kadry menedżerskiej oraz kadry kierowniczej średniego szczebla, czy także od pracowników technicznych?**

– Tych cech oczekuje się od wyższej kadry, ale przecież do takich stanowisk dochodzi się długą drogą, startując z niższego pułapu, więc pośrednio wymaga się tego także od pracowników średniego szczebla kierowniczego. 15 lat temu zaczynałem od najniższego stanowiska, czyli zbierałem i analizowałem dane.

– **15 lat pracy w jednej firmie to grubo powyżej obowiązującej średniej. Jeżeli w Thomson Reuters ludzie mają pracować dłużej niż pół roku czy nawet rok, potrzebny jest jasny system awansów, szkoleń etc.**

– Oczywiście, w naszej firmie funkcjonuje taki system, ale kluczowe jest powiązanie pracowników w jeden zespół. Dla osób powyżej 40. roku życia większość szkoleń nie jest już tak istotna. Ten sposób zdobywania wiedzy jest głównie adresowany do osób młodszych, pracujących od niedawna. Szkolenia są dostosowane do różnych poziomów, stanowisk i ludzi. Część starszych pracowników na średnich i wyższych stanowiskach prowadzi szkolenia. Korzystamy też oczywiście z firm zewnętrznych. Preferujemy system 70–20–10, co w największym skrócie oznacza: 70 proc. szkoleń w praktyce, a ostatnie 10 proc. to już bardzo specjalistyczne poszerzanie wiedzy poprzez komputer albo z udziałem prowadzących szkolenia. Duży nacisk kładziemy na naukę języków obcych i każdy pracownik może z tego systemu korzystać. Nie zmuszamy do szkoleń, gdyż musi to być indywidualna potrzeba. Oczywiście mamy przegląd, kto i z jakich możliwości dokształcania korzysta. Miałem przypadki, że jedna osoba brała udział tylko w pięciu szkoleniach rocznie, a inna w ponad stu. Nie rozumiem, czemu aż tak wysoka aktywność ma służyć. Chyba nie chodzi o to, by zaliczyć wszystko, co oferujemy?

– **Wspomniał pan o różnym podejściu do szkoleń i powiązania tego z wiekiem. Na korytarzach widziałem samych młodych ludzi. Czy zarządzanie wiekiem jest, póki co, teorią?**

– Rzeczywiście, średnia wieku w naszym biurze to 27 lat. Brakuje nam starszych i doświadczonych pracowników, są bardzo potrzebni. Mają nie tylko większe doświadczenie, ale też inną perspektywę. Młodzi ludzie mogą się wiele od nich nauczyć i oczywiście oni też mogą się wielu rzeczy dowiedzieć od młodszych. Dla takiej firmy jak nasza zróżnicowanie wiekowe jest bardzo korzystne. Zwłaszcza że wśród młodszej części pracowników jest duża rotacja. Niekiedy spotykam się z jednoznacznymi deklaracjami, że osoba po studiach stara się o pracę u nas, żeby później móc to wpisać do CV.

– **Stabilizacja i identyfikacja pracowników z firmą ma wartość ekonomiczną?**

– Na pewno się na to przekłada, chociaż trudno to zmierzyć. Jednym ze wskaźników jest liczba dobrowolnych odejść, która w 2009 r. była znacznie niższa niż w 2008. Jakiś wpływ miał na pewno kryzys, ale w Trójmieście w tej części rynku pracy, w jakim my się znajdujemy, nie jest on aż tak bardzo widoczny.

– **Statystyki wykazują, że coraz krócej pracujemy w jednym miejscu i że pod tym względem doganiamy najlepiej rozwinięte gospodarki świata. Jednocześnie menedżer firmy o światowym charakterze mówi, jak ważna jest i będzie stabilizacja zatrudnienia. Jak wytłumaczyć te sprzeczności?**

– Do pewnego stopnia można je pogodzić. Szkolenia dla menedżerów, a także szkolenia dla zwykłych pracowników da się wykorzystać w każdym miejscu pracy, a nie tylko w Thomson Reuters. Należy też spojrzeć na sprawę przychodzenia i odchodzenia pracowników z co najmniej dwóch stron. Menedżer, zwłaszcza młodszy, więcej czasu spędza ze słabszym pracownikiem niż z innymi, bo albo stara się go podciągnąć, albo pomaga mu odejść. Oczywiście odbywa się to kosztem pozostałych członków zespołu. Jeżeli taka osoba odejdzie, pojawia się problem rekrutacji, adaptacji nowego pracownika, szkolenia. Trzeba mniej więcej roku, zanim osiągnie on przyzwoity poziom. To też są koszty.

– **Pracodawcy narzekają, że szkoły za słabo przygotowują młodych ludzi do konkretnej pracy. Tymczasem ze szkół słychać opinie, że nie można wąsko profilować, gdyż młody człowiek ma sobie radzić w różnych sytuacjach i w różnych zawodach. Kto ma rację?**

– Nie mam większych zastrzeżeń do polskiego szkolnictwa wyższego. Absolwenci uczelni prezentują poziom taki jak w innych krajach. Młodzi Polacy kończący studia nie różnią się znacząco od Hindusów, z którymi miałem do czynienia. Taki człowiek przychodzący do nas przechodzi podstawowe szkolenie. Od 8 do 12 miesięcy musi się uczyć w firmie, żeby być pełnowartościowym pracownikiem. Po prostu w człowieka trzeba zainwestować.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *SAMODZIELNOŚĆ, KREATYWNOŚĆ, LOJALNOŚĆ OD PODSTAWÓWKI*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke:** *Gdyby dziś przyszło panu rozpocząć działalność gospodarczą, to kompetencje sprzed dwudziestu lat byłyby wystarczające?*

Wojciech Morawski: Chyba nie, dziś trzeba być lepiej przygotowanym. Wtedy był czas na naukę. Dziś trzeba się dobrze przygotować, między innymi poprzez skończenie dobrych szkół, gdyż same predyspozycje nie wystarczą. Oczywiście też są ważne, zwłaszcza otwartość na innych. Przecież biznes polega na zaspokajaniu potrzeb innych ludzi. Jeżeli nie jesteśmy otwarci na drugiego człowieka, to jak można zaspokajać jego potrzeby? Drugą ważną cechą jest krytycyzm, głównie autokrytycyzm. Kolejną – umiejętność znajdowania współpracowników i ułożenia z nimi relacji. Przedsiębiorca musi mieć też skłonność do ryzyka.

– **Reszty można się nauczyć?**

– Można się nauczyć, ale nie można kształcić się kierunkowo. Musimy też rozróżnić przedsiębiorcę, czyli tego, kto tworzy biznes, od menedżera – osoby zarządzającej. Dla przedsiębiorcy mniej ważne jest ukończenie informatyki, ekonomii czy zarządzania,

*Wojciech Morawski*

---

*prezes firmy odzieżowej Atlantic*

liczy się raczej poziom tego wykształcenia: czy nauczył się myślenia, zdobywania wiedzy i jak ukształtowano jego postawę.

– **Początkujący przedsiębiorca może dziś liczyć na różne formy wsparcia. Jak wyglądałby rozwój firm, gdyby 20 lat temu na starcie pan oraz inni stawiający pierwsze kroki w biznesie otrzymali taką pomoc?**

– Na pewno byłoby lepiej. 20 lat temu poważną barierą było zachowanie administracji. Miała mentalność komunistyczną i traktowała każdego przedsiębiorcę jak spekulanta, wręcz wroga. Dziś w urzędach mamy inny świat.

– **Ale dziś ma pan dużą firmę, znaczącą pozycję i inaczej jest traktowany przez urzędników niż ktoś, kto dopiero zaczyna.**

– Na pewno tak, ale mimo to mentalności niechętniej przedsiębiorcom, takiej postkomunistycznej – szczególnie w urzędach skarbowych – już nie ma! Administracja skarbowa, mimo wielu zastrzeżeń, zdaje sobie sprawę, że ma do czynienia z ludźmi dającymi państwu przychody. Na początku lat 90. przedsiębiorca był dla administracji potencjalnym przestępcą.

– **Jednak wielu przedsiębiorców pamiętających tamte czasy wspomina je z nostalgią, podkreślając, że mniej rzeczy zakazywano i łatwiej było rozwinąć skrzydła.**

– Jest w tym sporo prawdy, ale mówimy o różnych sprawach. Jak wspominałem, administracja jest lepsza niż 20 lat temu, natomiast przytłacza nas duża ilość regulacji. To jest głębszy problem, który częściowo ujawnia sejmowa komisja „Przyjazne państwo”. Wola polityczna to za mało i chyba trzeba się poważnie zastanowić, jak chcemy zarządzać państwem.

– **Jak można zachęcić młodych ludzi do zakładania własnych firm?**

– Przede wszystkim nie można przeszkadzać. Nie bardzo wierzę w różne programy stymulujące. Pieniądze z Unii Europejskiej, które są prze-

*Pieniądze z Unii Europejskiej, które są przeznaczone na różne szkolenia, nie przyniosą większych efektów. Wspieranie przedsiębiorczości należy zacząć od wychowania w szkołach. Właśnie tam trzeba kształtować tzw. podstawowe kompetencje.*

– **Jakich ludzi poszukuje pan do swojej firmy?**

– Szukam ludzi samodzielnych, otwartych na siebie i innych, którzy chcą się cały czas uczyć, stawiających sobie wysoko poprzeczkę. Mówimy oczywiście o kadrze średniego i wyższego szczebla. Trochę inne kryteria obowiązują, gdy potrzebujemy pracownika wąskiej specjalizacji, na przykład analityka. Taki człowiek musi się wykazywać nieco innymi cechami. Jeżeli inwestuję w takiego specjalistę, to nie chcę go szybko stracić i wtedy zbyt duża ambicja jest niewskazana.

– **Gdzie pan szuka takich ludzi?**

– Na różne sposoby, najczęściej przez profesjonalne firmy. Nie oszukujemy się, ludzi o predyspozycjach menedżerskich nie ma zbyt wielu.

– **Bieliznę trzeba zaprojektować, wyprodukować i sprzedać. Która część tego cyklu wymaga największych inwestycji w człowieka?**

– Każda z tych części jest bardzo ważna i nie chciałbym wyróżniać jednej bądź drugiej. Przecież organizm człowieka też jest całością.

– **Jednak bez ręki można żyć, bez głowy już nie.**

– Jeżeli muszę stworzyć taką hierarchię, to najważniejsze jest projektowanie i stworzenie produktu. Produkt jest istotą całego biznesu. Nawet jeżeli będę miał przeciętnego sprzedawcę, ale świetny produkt, to wygram. Kiedy produkt będzie słaby, to nawet najlepsi handlowcy nie pomogą.

– **Czy właśnie ludzie potrafiący zaprojektować i stworzyć produkt są najbardziej poszukiwani na rynku?**

– Tak, i właśnie tutaj potrzebne są osoby kreatywne. Znalezienie takich jest trudnym zadaniem. Dużo łatwiej znaleźć wykonawców – nawet jeżeli mają być najlepszymi fachowcami – niż kreatywnych projektantów.

– **Czy takich pożądaných kompetencji można się nauczyć w szkołach, czy też trzeba wynieść to z domu?**

– Obie instytucje są bardzo ważne, ale wydaje mi się, że szkoła jest ważniejsza.

– **Skoro tak, to szkoły wyższe powinny kształcić absolwentów spełniających pańskie potrzeby. Robią to?**

– Powinny, ale tego nie robią. Obserwuję ten stan od dłuższego czasu, uczestniczyłem w kilku dyskusjach na ten temat,

mam również dzieci w szkole i wydaje mi się, że szkoły oraz nauczyciele są zamkniętym środowiskiem. Realizują swoją wizję świata, która nie odpowiada na rzeczywiste potrzeby. To jest pewien spadek po PRL, wtedy kształcenie służyło słusznej idei i nic innego się nie liczyło. Brakuje takiego pragmatyzmu. W czasach zaborów misją nauczyciela było wychowanie patriotyczne, w dwudziestoleciu międzywojennym – wychowanie „państwowca”, i to była rzeczywista wartość, a po II wojnie światowej – homo sovieticus. Ponieważ pochodzę z rodziny nauczycielskiej, rozumiem znaczenie tej misyjności, ale ciągle za mało jest w szkołach myślenia praktycznego. Moim zdaniem, za późno następuje specjalizacja, a przecież już w szkole podstawowej można stwierdzić, z czym dziecko radzi sobie lepiej, a z czym gorzej.

– **Osoby związane z edukacją uważają, że wąska specjalizacja jest złym rozwiązaniem. Ich zdaniem właśnie edukacja otwarta, gdzie dzieci i młodzież nabywają różnych umiejętności, jest odpowiedzią na wyzwania przyszłości i pomoże w kształceniu ludzi kreatywnych.**

– Mówię o moich potrzebach i wolałbym zatrudniać ludzi, którzy przychodzą przygotowani do pracy i nie muszą poświęcać tak wiele czasu na doksztalcanie się w firmie. Młody człowiek przychodzący do pracy po studiach niewiele potrafi. Trzeba go nauczyć wielu rzeczy, trwa to mniej więcej rok, a to kosztuje.

– **Czy ma pan okazję przedstawiać swój punkt widzenia w dyskusjach z nauczycielami albo ludźmi kształtującymi nasz system edukacyjny?**

– Działam w Lewiatanie, może powinniśmy stworzyć mocny projekt edukacyjny. Współpraca biznesu ze szkołami jest sporadyczna. I chodzi nie tyle o wsparcie finansowe takiej lub innej szkoły, ile o jakiś wpływ na kształcenie.

– **Czy nie pozbawiacie sami siebie wpływu na to, jacy absolwenci będą opuszczali mury uczelni za kilka lat?**

– Większość przedsiębiorców to liberałowie – uważamy, że wolny rynek powinien decydować. My też nie wiemy, jakich specjalistów będziemy potrzebować za pięć lat. Uważamy, że uczelnie same powinny przyglądać się rynkowi i ustalać, jakie mają być preferencje kierunków nauczania. Potrzeba więcej informatyków, więc

należy zwiększać liczbę studentów na takich kierunkach. Mamy za dużo marketingowców, więc tu trzeba zmniejszać liczbę miejsc.

– **Do Warszawy, w poszukiwaniu pracy, przybywają ludzie z całej Polski. Dostrzega pan jakieś różnicowanie regionalne w cechach ważnych dla pracodawcy?**

– Bardzo sobie cenię pracowników spoza Warszawy. Może nawet połowa ludzi w mojej firmie – mam na myśli średni oraz wyższy szczebel – pochodzi z innych regionów Polski. Licznie reprezentowana jest tzw. ściana wschodnia. Tamtejsze miasta dają dużo mniejsze szanse na pracę, na zrobienie kariery. Ci ludzie nie mają tak dużych oczekiwań płacowych jak mieszkańcy Warszawy, a bardzo im zależy na pokazaniu się z dobrej strony. Wartościowi są też pracownicy z południowo-wschodniej Polski. Tam społeczeństwo jest zasiedziałe i zachowało dzięki temu ważne dla pracodawcy cechy, jak choćby solidność, uczciwość w wykonywaniu codziennych obowiązków. To się wynosi z domu z tradycjami. Podobne podejście do pracy mają ludzie pochodzący z Pomorza Gdańskiego, dawnego województwa bydgoskiego. Wielu dobrych menedżerów mam z Krakowa, Gdańska oraz Wrocławia. W tych dwóch ostatnich miastach chyba dobre efekty daje ścieranie się różnych wpływów kulturowych czy wręcz cywilizacyjnych.

– **Solidność, lojalność oraz inne tradycyjne cechy dobrych pracowników w przyszłości nie zanikną?**

– Przeciwnie! W miarę jak nasza gospodarka będzie się stawała coraz bardziej konkurencyjna i dojrzała, takie podstawowe wartości jak lojalność wobec firmy, elementarna uczciwość, prostolinijność, umiejętność mówienia wprost o nurtujących problemach będą nabierały coraz większego znaczenia.

– **Jak się układa w pańskiej firmie współpraca międzypokoleniowa? Czy osoby przed emeryturą potrafią w jednym zespole pracować z ludźmi zaraz po szkole średniej czy studiach?**

– Nie dostrzegam takiego problemu. Jeżeli zdarzają się jakieś napięcia, to nie z powodu różnicy wieku. Być może w spółkach państwowych coś takiego ma miejsce, ale w sektorze prywatnym jest duży odsiew ludzi. Do pracy w mojej firmie przyjmują osoby o określonych cechach charakteru i umiejętność współpracy jest tu bardzo ważnym kryterium.

– **Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w badaniach, udaje się precyzyjnie określić takie rzeczy?**

– Częściowo tak, a poza tym mam trzy miesiące na to, żeby się bliżej przyjrzeć osobie przyjętej do pracy. Mamy już duże doświadczenie i coraz rzadziej zdarzają się pomyłki.

– **Przyszłość ma należeć do ludzi innowacyjnych, kreatywnych, gotowych szybko podejmować decyzje. Pańskim zdaniem te kompetencje będą najważniejsze?**

– Innowacyjność czy kreatywność już są bardzo istotne, szczególnie w takim segmencie jak nasz. Ludzi o podobnych

cechach zawsze jest za mało, ale takich osób wcale dużo nie potrzeba. To zawsze będzie wąska grupa, elita. 90 procent zatrudnionych to są i raczej będą pracownicy wykonawczy. Od nich nie oczekujemy kreatywności. Natomiast gdyby pan zapytał, czy w naszym kraju mamy wystarczającą liczbę osób kreatywnych, odpowiedziałbym przecząco. Mało tego, jeżeli nasz system edukacyjny się nie zmieni, nadal będzie źle. Firmy muszą się zmieniać, dostosowywać do nowych warunków i dlatego tacy ludzie zawsze będą potrzebni.

– **Dziękuję za rozmowę.**



## COACH, NIE BELFER

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

### Leszek Szmidtke: W jakim kierunku zmierza rynek edukacyjny?

Waldemar Kucharski: Z naszej perspektywy zmiany mają dwojaki charakter: czego młody człowiek się uczy i jak się tego uczy. Cieszy mnie, że w coraz większym stopniu w edukacji wykorzystuje się nowoczesne techno-

*W szkołach ciągle dominuje wtłaczanie encyklopedycznej wiedzy, a nie kształtowanie umiejętności. Uczelnie zaś kształcą wąsko rozumianych specjalistów: inżynier nie orientuje się w ekonomii, zarządzaniu, a humaniści zachowują się jak przysłowiowe blondynki.*

logie. Może w mniejszym stopniu w Polsce, ale na świecie mają one coraz większe znaczenie. Mniej rewolucyjne są zmiany w treści nauczania. W szkole podstawowej, gimnazjum i liceum ciągle, niestety, dominuje wtłaczanie encyklopedycznej wiedzy, a nie kształtowanie umiejętności. Uczelnie zaś kształcą

wąsko rozumianych specjalistów: inżynier nie orientuje się w ekonomii, zarządzaniu, a humaniści zachowują się jak przysłowiowe blondynki.

– **Co w procesie kształcenia zmienia szersze zastosowanie nowoczesnych technologii?**

– Łatwiej mi to wyjaśnić na przykładzie moich dzieci. Młodzi ludzie najbardziej potrzebują wiedzy zintegrowanej. Już są ukształtowani w dużej mierze przez nowe media,

Waldemar Kucharski

prezes Young Digital Planet

a głównie przez internet. Szukamy wyjaśnienia jakiegoś tematu i nagle pojawiają się nowe zagadnienia, które trzeba pojąć, żeby zrozumieć główny problem. Dzieci chcą to zrobić szybko. To już nie są rówieśnicy Janka Muzykanta, któremu podaje się definicje do wykucia bez zrozumienia. W dziecięcej rzeczywistości coraz częściej obecna jest struktura podobna trochę do gry: skacze się z komnaty do komnaty i dochodzi do celu. Czegoś podobnego szukają także w edukacji.

– **Jak to uwzględniacie w swoich produktach?**

– Od dawna dopasowujemy nasze produkty do percepcji odbiorców i na przykład różnicujemy tempo w naszych programach w zależności od możliwości intelektualnych dzieci. Tradycyjna książka czy też tradycyjny sposób nauczania nie radzi sobie z dopasowaniem się do percepcji. Coraz bardziej punkt ciężkości przenosi się też ze szkoły do domu. Tam dzieci spędzają czas przed komputerem, w internecie; oczywiście, wiedza ta jest jeszcze nieusystematyzowana, nawet chaotyczna, ale bardziej dopasowana do potrzeb młodych odbiorców.

– **Szacuje się, że 65 proc. dzisiejszych przedszkolaków będzie pracowało w zawodach lub na stanowiskach, które jeszcze nie istnieją. Jak może sobie poradzić z taką przyszłością szkoła i producent programów edukacyjnych?**

– Chyba tylko w jeden sposób: kształtując nawyk zdobywania wiedzy. Nie sposób nauczyć człowieka czegoś, jeżeli nie wiemy, co to będzie. Można go tylko nauczyć się uczyć, zgłębiać i rozwiązywać problemy. Dobrym przykładem są kraje skandynawskie, w których nauka języków i w ogóle nauka jest zupełnie inaczej traktowana. Naszym nauczycielom tamtejsza szkoła wydaje się bardzo ślamazarna. Tymczasem w Szwecji czy Finlandii wszyscy doskonale mówią po angielsku, gdyż nauka jest bardzo naturalna.

– **Jaki będzie kształt oświaty? W takiej dziedzinie jak tworzenie programów edukacyjnych szukanie odpowiedzi na to pytanie zajmuje chyba sporo czasu. Jakie są efekty poszukiwań?**

– Patrzymy na to dwutorowo: „co?” i „jak?”. Odpowiedź na drugie pytanie jest łatwiejsza. Sądzę, że za kilkanaście lat będziemy się opierać na takiej zintegrowanej platformie, skrzyżowaniu e-booka z notebookiem. To będzie powszechne narzędzie, w którym uczniowie będą nie tylko czytać lektury, ale też robić notatki, rozwiązywać zadania i wysyłać

je do nauczyciela. Ważniejsza i trudniejsza jest odpowiedź na pytanie „co?”, czyli jakiej wiedzy, jakich umiejętności będzie uczyła szkoła lub system edukacyjny przyszłości. Dzisiejszy model, w którym nauczyciel, niczym egipski kapłan, stoi ze zwojami papirusu przed liczną klasą, odejście w przeszłość. Wydaje mi się, że szkoła nie będzie uczyła

*W przyszłości szkoła nie będzie uczyła faktów, gdyż dostęp do nich będzie bardzo łatwy. Będzie integratorem różnych środowisk, bardziej coachem aniżeli pruskim nauczycielem walącym linijką po dłoniach za nieznaną jakiejś definicji. Większość procesu edukacyjnego będzie się odbywała poza szkołą.*

faktów, gdyż dostęp do nich będzie bardzo łatwy. Zatem staną przed nią inne zadania: będzie bardziej integratorem różnych środowisk, bardziej coachem aniżeli pruskim nauczycielem walącym linijką po dłoniach za

nieznajomością jakiejś definicji. Celowo przesadzam, ale jestem przekonany, że większość procesu edukacyjnego będzie się odbywała poza szkołą. Edukacja będzie podążała dwutorowo: szerokie kształcenie o uniwersalnym charakterze, a równoległe na wyższych poziomach kształcenia specjalizacja. Szkoła będzie od tego, żeby nauczyć pracy w zespołach, szukania rozwiązań.

– **Czy poszukując pomysłów na przyszłość, tworzy pan w YDP interdyscyplinarne zespoły i szuka odpowiedzi do tego ludzi?**

– Przede wszystkim szukamy osób z właściwym przygotowaniem technicznym, biegle radzących sobie z komputerem oraz internetem. Drugi poziom to ludzie znający się na tematach, przedmiotach, tworzący z metodykami nasze multimedialne podręczniki. Ta część naszej firmy ma bardzo podobny kształt do klasycznego wydawnictwa – tyle że drukarzy zastępujemy informatykami. Takie interdyscyplinarne zespoły mamy już od dawna i ich znaczenie będzie rosło. Zapewne powstanie inny niż do tej pory podział – na przygotowanie programów edukacji szkolnej oraz edukacji domowej. Coraz większe znaczenie będzie miała wymiana doświadczeń, pomoc w nauce między samymi uczniami. Internet spowodował zanik granic. Mam rodzinę w całej Polsce i moje dzieci również mają kuzynów i znajomych rozsianych po kraju. Oni też mają swoich znajomych i kiedy ktoś szuka pomocy, znajduje ją w odległych miastach. Nie widzieli się, ale znają poprzez internet i na przykład mój syn wyjaśnia zadania z chemii komuś, kto mieszka we Włocławku, a jest znajomym kuzyna z Torunia. Nie odważyłbym się głośno snuć takich wizji tylko na podstawie swoich doświadczeń, ale fiński koncern medialny Sanoma, z którym współpracujemy,

kilka lat temu przeprowadził badania, jak może wyglądać edukacja w przyszłości. Na tej podstawie wyodrębniono trzy nurty: *school*, *not school* i *new school*. W tym ostatnim przypadku chodziło o coś na kształt miasteczka edukacyjnego, w którym przeprowadzane są ćwiczenia, doświadczenia naukowe w formie zabawowej i najczęściej w grupach. Pewne elementy takiej edukacji już widać w wielu miejscach Europy i, jak sądzę, będzie ich przybywać. Będę się cieszyć, kiedy za kilkanaście lat do pracy w naszej firmie przyjdą ludzie, do których dziś próbujemy trafić z naszymi produktami: z nową percepcją, skłonni bardziej rozwiązywać problemy, niż uczyć się encyklopedycznych definicji, ciekawi świata, nowych wrażeń.

– **Czy w bardziej odległej perspektywie właśnie tacy ludzie będą kształtować rynek pracy?**

– Jestem tego pewien. Oczywiście, będą pracownicy próbujący zatrzymać czas strajkując, robiąc barykady, ale przyszłość będzie należała do ludzi kreatywnych, odważnych, szukających. Przystawienie się na inne w gruncie rzeczy wartości nie będzie łatwe. Jesteśmy gotowi zapłacić za kawał blachy, ale już za wytwór myśli, na przykład muzykę lub umiejętności, dużo mniej. To się oczywiście zmienia i sukces iTunes, gdzie ludzie już za setki milionów dolarów kupili muzykę, ściągając pliki przez internet, dowodzi szybkiego tempa zmian.

– **Zatem na rynku będą potrzebni pracownicy kreatywni, rzutcy, niebojący się podejmować ryzyka. Lojalność, uczciwość, solidność nie będą w cenie? Czy może te cechy się nie wykluczają?**

– Nie ma sprzeczności między tymi wartościami. W pracy zespołowej, szczególnie w dużych grupach, lojalność, solidność będą niesłychanie ważne.

– **A jakich pracowników dziś pan poszukuje?**

– Nadal najczęściej informatyków; ciągle mało jest też na rynku sprzedawców z najwyższej półki. Działamy w 35 krajach i dobrych handlowców często musimy szukać za granicą. Jesteśmy mimo wszystko młodą gospodarką i ciągle brakuje nam dobrych specjalistów z kilkunastoletnim doświadczeniem i dobrą znajomością języka angielskiego.

– **Za kilkanaście lat ten ostatni problem powinien zniknąć. Więcej też będzie ludzi z odpowiednim doświadczeniem.**

– Też tak sądzę, ale przez ten czas jakoś musimy sobie radzić i czasami zatrudniamy na przykład Anglików jako handlowców.

– **Czy władze uczelni i ministerstwo dostrzegają potrzebę łączenia kierunków inżynierskich, szczególnie informatyki, z artystycznymi?**

– Polska szkoła dziwnie podchodzi do wielu rzeczy. Na lekcjach śpiewu uczymy się częściej historii śpiewu niż samego śpiewania. Na lekcjach plastyki więcej uwagi poświęca się historii malarstwa niż samemu malowaniu. A później dzieci dostają polecenie namalowania czegoś w domu. Wie pan, jak to wygląda w praktyce? Młody człowiek odnajduje interesujący go rysunek w internecie, na ekranie rozpina kartkę, bierze ołówek do ręki i po kilku minutach rysunek jest gotowy. Pewnym wzorcem jest dla mnie brytyjski system edukacyjny. Jesteśmy obecni na tym rynku, mamy tam własny portal edukacyjny, jeździmy też na targi pomocy edukacyjnych BETT Show. Różnica jest porażająca, gdyż w brytyjskiej szkole dzieci uczą się gry na prawdziwych instrumentach, śpiewu, a na zajęciach plastycznych na przykład biegają z kamerami, kręcą filmy, później je montują. To potem owocuje w dorosłym życiu. Potęga kultury anglojęzycznej nie bierze się znikąd.

– **Lekcje muzyki, plastyki będą miały znaczenie na rynku pracy za 15 lub 20 lat?**

– Coraz większe, gdyż takie zajęcia kształtują wyobraźnię. Co najbardziej przykuwa uwagę małych dzieci? Reklamy w telewizji; jeżeli dwulatka posadzimy przed telewizorem w czasie reklam, to na pewno się nie ruszy. Tempo, zmiana, kolor, dźwięk właśnie w telewizyjnych reklamach przenikają się i wybuchają. Młodzi ludzie w ten sposób odbierają rzeczywistość. Sukces filmu „Avatar” Jamesa Camerona był możliwy dzięki technologii 3D. Inni producenci wstrzymują premiery swoich filmów i realizują je w tym formacie. Podobnie zachowują się producenci telewizorów, pracując nad ekranami, dzięki którym będzie można oglądać filmy już bez specjalnych okularów. Za kilka lat nie tylko filmy będą w 3D, ale także dzienniki telewizyjne. Lawina ruszyła i wywoła zmianę percepcji, szczególnie ludzi młodych. Takie wydawnictwo jak nasze musi to brać pod uwagę, podobnie jak szkoły powinny to uwzględniać. Od tego nie ma odwrotu.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY DO KREATYWNYCH*

**J**ak kształtować system edukacji, by budować kompetencje i kwalifikacje dla gospodarki oraz rynku pracy przyszłości? Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto się zastanowić, jak będzie wyglądało środowisko, w którym będą funkcjonować absolwenci szkół za 20–30 lat. Milton Keynes już dawno stwierdził, że przewidywanie jest zadaniem niezwykle trudnym, szczególnie jeśli dotyczy przyszłości. Przewidywanie trendów społecznych ma to do siebie, że idee sformułowane w terażniejszości mają wpływ na obraz przyszłości. Wszystkie wielkie rewolucje, takie jak rewolucja protestancka w Europie Zachodniej (która zapoczątkowała rozwój kapitalizmu), Rewolucja Francuska czy Rewolucja Październikowa w Rosji opierały się na silnych podstawach filozoficznych. Przyszłość nie jest zdeterminowana – istnieją różne „wersje” przyszłości i w naszych rękach jest stworzenie takiej, która nam najbardziej odpowiada.

### **Charakter zmiany**

Środowisko, w którym żyjemy, staje się coraz bardziej wielokulturowe, zdywersyfikowane – człowiek ma styczność z wielką liczą różnorodnych opcji i wariacji (tysiące kanałów TV, setki rodzajów kuchni, miliony portali informacyjnych). Jednocześnie rośnie liczba różnego rodzaju narzędzi i maszyn, które ułatwiają życie. Innymi słowy, sprawność życiowa jest w coraz mniejszym stopniu powiązana z umiejętnością

*dr Jan Fazlagić*

*Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu*

rozwiązywania problemów, a w proporcjonalnie większym stopniu polega na umiejętnym stawianiu pytań i mądrych wyborach. Wartość dodana edukacji będzie polegała na kształtowaniu w ludziach umiejętności doboru oryginalnych komponentów w celu tworzenia twórczych dzieł. W takim środowisku kreatywność będzie z jednej strony ułatwiona, ponieważ duża liczba komponentów ułatwia tworzenie wariacji. Z drugiej strony, ryzyko stworzenia dzieł banalnych, plagiatów itp. będzie coraz większe. Edukacja powinna więc kształtować zdolność skutecznego zachowania się w świecie, w którym obserwujemy nadmiar dzieł banalnych i deficyt dzieł kreatywnych.

*Wartość dodana edukacji będzie polegała na kształtowaniu w ludziach umiejętności doboru oryginalnych komponentów w celu tworzenia twórczych dzieł. Edukacja powinna kształtować zdolność do skutecznego zachowania się w świecie, w którym obserwujemy nadmiar dzieł banalnych i deficyt dzieł kreatywnych.*

Od kilkudziesięciu lat umysły matematyków i informatyków zaprzęta idea sztucznej inteligencji. Przy obecnym poziomie i tempie rozwoju technologii informatycznych prawdopodobnie w ciągu 20–30 lat zostanie stworzony komputer o możliwościach obliczeniowych zbliżonych do ludzkiego mózgu. Wówczas sztuczna inteligencja stanie się faktem. Obecny system edukacji tego nie zauważa – funkcjonuje tak, jakby wszyscy absolwenci szkół mieli zostać w przyszłości pracownikami naukowymi, jest zorientowany na kształtowanie i nagradzanie uczniów inteligentnych. Kreatywność ani w szkole, ani na polskich uniwersytetach nie jest ceniona ani nagradzana.

## Wnioski dla edukacji

Podstawowym czynnikiem determinującym jakość edukacji jest i prawdopodobnie pozostanie nauczyciel. W związku z tym zmiany w systemie edukacji powinny zmierzać w kierunku:

- położenia nacisku na efektywność nauczania poprzez stosowanie najbardziej efektywnych metod i technik. Zestaw najlepszych praktyk w edukacji już obecnie jest dobrze rozpoznany (np. częsta informacja zwrotna na temat postępów w nauce, skrócenie okresu wakacji, zatrudnianie najlepszych absolwentów uniwersytetów w zawodzie nauczyciela itp.). Na przeszkodzie stoją bariery instytucjonalne i kulturowe;
- systematycznego zwiększania udziału nauczycieli dwóch przedmiotów w celu kształtowania kreatywności, wyobraźni i erudycji;
- otwarcia szkoły na możliwości, jakie daje zatrudnianie osób – autorytetów w różnych dziedzinach – które nie są zawodowymi nauczycielami;
- zwiększenia integracji procesu wychowawczego i edukacyjnego. Obecnie wychowanie jest w systemie edukacji wyizolowane od procesu nauczania. Efektem tego jest m.in. niski poziom kapitału społecznego, a także niskie standardy etyczne w wielu środowiskach profesjonalnych (naukowcy, prawnicy, lekarze, politycy itd.).

Tabela 1. Inteligencja oraz kreatywność dziś i jutro

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Uczeń twórczy i inteligentny</b></p> <p>Wysoka samoocena<br/>Swoboda ekspresji<br/>Niski poziom lęku<br/>Pomysłowość<br/>Popularność wśród rówieśników<br/>Zachowania przyciągające uwagę<br/>Entuzjazm i chęć do działania</p> | <p><b>Uczeń nie-twórczy, lecz inteligentny</b></p> <p>Sumiennosc<br/>Perfekcjonizm<br/>Brak pomysłowości<br/>Niski poziom lęku<br/>Dążenie do uniknięcia błędów<br/>Dążenie do zachowań poprawnych</p> |
| <p><b>Uczeń twórczy i mało inteligentny</b></p> <p>Powściągliwość, wycofanie<br/>Niska samoocena<br/>Brak popularności<br/>Zachowania przyciągające uwagę<br/>Brak koncentracji<br/>Lęk przed oceną</p>                               | <p><b>Uczeń nie-twórczy i mało inteligentny</b></p> <p>Słabe wyniki w nauce<br/>Wzmocniona aktywność społeczna<br/>Ekstrawersja<br/>Dość wysoka samoocena</p>  |

Źródło: Edward Nęcka, Psychologia Twórczości, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Przyszłość będzie należeć do osób kreatywnych. System edukacji powinien dawać szansę na rozwój kreatywności we wszystkich dziedzinach, nie tylko „akademickich”, takich jak matematyka, fizyka czy geografia. Oczywiście, pewien progowy poziom inteligencji jest niezbędny, lecz polskie szkoły powinny we wszystkich aspektach procesu pedagogicznego zwiększać nacisk na kształtowanie (utrwalanie) kreatywności wśród dzieci i młodzieży. Z niektórych badań wynika, że odsetek osób kreatywnych wśród

---

*Chodzi o to, aby w naszym postrzeganiu doskonałości intelektualnej skokowo zwiększyć szacunek i estymę dla osób kreatywnych. Jest to możliwe wyłącznie, jeśli kreatywność stanie się kompetencją powszechnie kształtowaną w systemie edukacji.*

---

czterolatków dochodzi do 97 proc., podczas gdy w populacji osób dorosłych spada do około 5 proc. Wielkim wyzwaniem dla systemu edukacji jest więc zmiana tego trendu. Nie można tego uczynić, działając w sposób „punktowy” – np. tworząc nieliczne, elitarne szkoły kształcące osoby kreatywne. Chodzi o to, aby w naszym postrzeganiu doskonałości intelektualnej skokowo zwiększyć szacunek i estymę dla osób kreatywnych. Jest to możliwe wyłącznie, jeśli kreatywność stanie się kompetencją powszechnie kształtowaną w systemie edukacji. Aby to osiągnąć za 30–40 lat, potrzebni będą w Polsce nie tylko kreatywni naukowcy, lecz także kreatywni burmistrzowie, prezydenci miast, radni, posłowie na sejm, biskupi, generałowie itd.

*dr inż. Jerzy Paweł  
Nowacki*

---

*rektor Polsko-Japońskiej Wyższej  
Szkoły Technik Komputerowych*

## *KSZTAŁCIMY DO PRACY W ZESPOLE*

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

### **Leszek Szmidtke: Po co informatykowi znajomość kultury Japonii?**

Jerzy Paweł Nowacki: Ludzie wykształceni powinni dysponować rozległą wiedzą. A niezależnie od tego historia, kultura i teraźniejszość Japonii są niezwykle interesujące, pozwalają także zrozumieć to, co się dzieje w świecie.

– **Jednak pracodawcy oczekują, że absolwenci takich uczelni będą specjalistami w stosunkowo wąskim zakresie, żeby nie trzeba było zbyt wiele inwestować w szkolenia, a najlepiej, żeby taki człowiek od razuabrał się do pracy.**

– Europejski model kształcenia zakłada, że student na kierunku inżynierskim musi również dostać pewną wiedzę humanistyczną i ekonomiczną. Do tego oczywiście należy dołożyć języki obce. Na naszej uczelni samodzielnie kształtujemy wiedzę humanistyczną studenta, stąd na przykład przedmiot o nazwie „Kultura Japonii”. Oczywiście studenci mogą również uczęszczać na wykłady z filozofii, historii czy innych kierunków humanistycznych. Sami dokonują wyboru, czego chcą się uczyć dodatkowo. Nie kryję, że właśnie kultura Japonii cieszy się największym zainteresowaniem.

– **Taki przedmiot ma wartość dla rynku pracy?**

– Na pewno nie będzie przeszkadzał, podobnie jak inne przedmioty humanistyczne. To jest niecałe 5 proc. czasu wszystkich zajęć. Elementy japońskie są nie tylko we wspomnianych wykładach czy nazwie szkoły. Staramy się przekazać pewne cechy ważne dla społeczeństwa Kraju Kwitnącej Wiśni, przede wszystkim umiejętność pracy zespołowej. Dziś to jest poważna przewaga rynkowa i dlatego uczymy studentów technik prac zespołowych na wszystkich przedmiotach. Ukończeniem studiów inżynierskich pierwszego stopnia jest praca inżynierska i żądamy od studentów, żeby była to praca zespołowa.

*Umiejętność pracy zespołowej to dziś poważna przewaga rynkowa i dlatego uczymy studentów technik prac zespołowych na wszystkich przedmiotach. Ukończeniem studiów inżynierskich pierwszego stopnia jest praca inżynierska i żądamy od studentów, żeby to była praca zespołowa.*

– **Kultura czy szerzej – cywilizacja japońska to również dążenie do doskonałości nawet w drobnych sprawach. Mniej jest tam miejsca na tak pożądaną w Stanach Zjednoczonych i Europie kreatywność.**

– Najważniejszym wydziałem naszej uczelni jest informatyka. Od niedawna mamy również Wydział Sztuki Nowych Mediów, ale o nim za chwilę. Informatyk powinien przede wszystkim poprzez narzędzia informatyczne tworzyć oprogramowanie i także nim zarządzać. To jest istota, natomiast szeroko rozumiana japońskość podnosi naszą atrakcyjność, ułatwia kontakty ze światem gospodarczym w kraju i za granicą. Oczywiście, czerpiemy też wzorce ze współczesnej Japonii, jak choćby *total quality management*, i wpajamy je naszym studentom. To ważny element współczesnej gospodarki wywodzący się z japońskiej tradycji.

– **Gospodarka przyszłości ma się opierać na kreatywności, wysokiej jakości oraz pracy zespołowej.**

– Właśnie dlatego ustawiliśmy program nauczania trochę inaczej niż większość uczelni w Polsce. Z reguły praca inżynierska jest przygotowywana na ostatnim semestrze studiów. Na naszej uczelni ma to miejsce wcześniej. W ostatnich trzech semestrach studiów studenci tworzą zespoły. Samodzielnie, przy niewielkiej pomocy opiekuna, identyfikują obszary swojej pracy, a później cały zespół to realizuje. Jest też podział ról, czyli oprócz wykonawców są kontrolerzy, menedżerowie. Jesteśmy uczelnią praktyczną, więc efektem pracy inżynierskiej musi być działający produkt, najczęściej oprogramowanie.

– **Czy te produkty znajdują później nabywców na rynku?**

– Nie oszukujmy się: przez siedem semestrów nie można wykształcić specjalistów tworzących profesjonalne oprogramowanie.

– **A część badawcza uczelni pracuje na rzecz rynku?**

– Realizujemy wiele projektów, w których pracują głównie doktoranci oraz cała kadra naukowa. Wciągani do tych prac są również studenci. Większość z tego, co robimy, to projekty europejskie w VI Programie Ramowym, również w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka. Takie przedsięwzięcia muszą się zakończyć wdrożeniem w gospodarce. Między innymi zajmowaliśmy się systemami rozpoznawania mowy, komunikacją baz danych między urzędami państwowymi. Tzw. badań podstawowych jest nie więcej niż 20 proc.

– **Gdzie znajdują pracę absolwenci waszej uczelni?**

– Najwięcej w Polsce, ale też sporo w krajach europejskich, kilku w Stanach Zjednoczonych i Japonii. Pracują dla największych koncernów. Duża część absolwentów zakłada własne firmy.

– **Czy firmy, z którymi współpracujecie, podpowiadają, co warto zmienić w programach nauczania?**

– Współpracujemy z najlepszymi firmami software'owymi w kraju, oczywiście również zagranicznymi działającymi w Polsce: IBM, Oracle czy Sygnity. Staramy się dostosować program do oczekiwań rynku, a raczej pewną część programu, tak żeby nasz absolwent był obeznany z najnowszymi trendami, niezależnie od tego, gdzie znajdzie pracę. Z firmami, z którymi współpracujemy, ustalamy też tematy prac dyplomowych. Mamy również fundowane stypendia, otrzymujemy oprogramowanie. Dzięki temu większość absolwentów może bez dodatkowych szkoleń od razu wdrożyć się do pracy.

– **Na stronie internetowej uczelni znalazłem informację, że studenci mają 320 godzin praktyk.**

– Nie ustalamy tego sami, takie są wymogi ministerialne. Z praktykami jest ciekawa historia, gdyż 15 lat temu firmy niechętnie przyjmowały studentów. Widziały w tym jedynie kłopot, bo trzeba było udostępnić im stanowiska, umożliwić dostęp do sieci itp. W tej chwili mamy więcej ofert praktyk



niż studentów. Poza tym niektórzy z nich sami znajdują sobie praktyki. Wtedy tylko sprawdzamy, czy takie miejsce spełnia nasze oczekiwania. Na praktykach nie poprzestajemy, gdyż mamy również projekt inkubatorów akademickich. Uważamy, że młodego człowieka tak trzeba kształcić, żeby sobie poradził po ukończeniu szkoły w różnych warunkach. Musi wiedzieć, jak założyć firmę i jak ją prowadzić, dlatego poznaje podstawy prawne przedsiębiorczości, uczymy też etyki w biznesie i umiejętności negocjacyjnych.

*Uważamy, że młodego człowieka tak trzeba kształcić, żeby sobie poradził po ukończeniu szkoły w różnych warunkach. Musi wiedzieć, jak założyć firmę i jak ją prowadzić, dlatego poznaje podstawy prawne przedsiębiorczości, uczymy też etyki w biznesie i umiejętności negocjacyjnych.*

– **W propozycjach programowych znalazłem pozycję zatytułowaną „Informatyka społeczna”.**

– To propozycja dla ludzi z wykształceniem humanistycznym, którzy potrzebują narzędzi informatycznych do realizacji badań. Najczęściej korzystają z tego socjolodzy, którzy muszą w swoich badaniach analizować wiele różnych informacji.

– **Utrzymujecie kontakt z absolwentami?**

– Staramy się podtrzymać pewne więzi i dlatego umożliwiamy zakładanie kont, dostęp do sieci i ułatwiamy korzystanie z naszego zaplecza naukowego. Istnieje też Klub Absolwenta, który co jakiś czas się zbiera. Członkowie mają swoje fora dyskusyjne, gdzie wymieniają się informacjami i opiniami. Proponujemy też dalsze kształcenie, czyli drugi oraz trzeci stopień. Plus, oczywiście, szeroki wachlarz kierunków na studiach podyplomowych. Dla naszych absolwentów przygotowaliśmy również ofertę pozwalającą na kształcenie się przez całe życie. Postęp w informatyce jest tak szybki, że trzeba się dokształcać na bieżąco, żeby móc zawodowo funkcjonować.

– **16 lat temu, gdy uczelnia powstawała, rynek pracy wyglądał inaczej niż dziś. Za kolejnych 16 lat również zajdą spore zmiany. Jaki będą miały charakter?**

– Odpowiedź na takie pytanie jest bardzo trudna. Nie wiemy, jakie kierunki będą rozwijane na uczelniach państwowych. Bardzo dużo zależy od polityki państwa. Od pewnego czasu istnieją tzw. kierunki zamawiane, na które specjalnymi stypendiami próbuje się ściągnąć więcej młodzieży niż studiowało do tej pory. Uważam, że absolwenci kierunków technicznych w przewidywalnej przyszłości nie będą mieli kłopotów ze znalezieniem pracy. Niedobór inżynierów widoczny jest nie tylko w Polsce, ale i w niemal wszystkich krajach Unii Europejskiej. Natomiast na uczelniach jedne kierunki będą się cieszyły większym zainteresowaniem, być może inne będą zanikały. Otworzyliśmy kierunek bioinformatyka, póki co niewielki, ale być może za jakiś czas się rozwinie. Nową propozycją jest też informatyka biznesowa. Ważne, żeby podstawa wykształcenia była dobrej jakości, wtedy później można się dokształcać.

– **Od trzech lat uczelnia ma oddział w Gdańsku i tam kształcicie w podstawowym kierunku. Czy będą nowe propozycje w najbliższym czasie?**

– W Warszawie zaczynaliśmy jako uczelnia techniczna. Po pewnym czasie wystartowała katedra multimediów, czyli animacje i gry komputerowe. Spostrzegliśmy, że nasze prace dyplomowe są dobrej jakości od strony oprogramowania, wiele do życzenia pozostawia natomiast grafika. Dlatego zaproponowaliśmy współpracę Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie i później otworzyliśmy Wydział Nowych Mediów. Kształcą się tam graficy, którzy będą potrafili korzystać z narzędzi informatycznych. Jest też Katedra Multimediów, która współpracuje zarówno z Wydziałem Informatyki, jak i z Wydziałem Nowych Mediów. W Gdańsku od października ruszy również wydział o nazwie Sztuka Nowych Mediów.

– **Dziękuję za rozmowę.**

*dr hab. Cezary  
Obracht-Prondzyński,  
prof. UG*

*dyrektor Instytutu Filozofii,  
Socjologii i Dziennikarstwa  
Uniwersytet Gdański*

## **ZARADNOŚĆ I PRACOWITOŚĆ MAMY WE KRWI**

Rozmowę prowadzi Leszek Szmidtke, dziennikarz PPG i Radia Gdańsk.

**Leszek Szmidtke: Czy istnieją kaszubsko-pomorskie wartości odmienne od tego, co można spotkać w innych regionach, a które mają znaczenie na rynku pracy?**

Cezary Obracht-Prondzyński: Chciałbym, aby takie wartości istniały. Mam jednak poważne wątpliwości. Oczywiście, często mówimy o kaszubsko-pomorskim etosie, w którym bardzo ważną rolę odgrywa pracowitość. Dla większości mieszkańców Pomorza sensem ludzkiego życia była praca i takie podejście musiało się przekładać na zachowania o charakterze ekonomicznym.

*Dla większości mieszkańców Pomorza sensem ludzkiego życia była praca i takie podejście musiało się przekładać na zachowania o charakterze ekonomicznym.*

Ten etos wpływa z ostrej konkurencji wobec znacznie silniejszego żywiołu niemieckiego w chwili, kiedy rodził się na naszych ziemiach kapitalizm. Z jednej strony Niemcy, korzystający ze wsparcia najlepiej wówczas rozwiniętego państwa

w Europie, z drugiej – rdzenna ludność Pomorza, już na starcie mająca znacznie słabszą pozycję. Mimo to często wygrywała konkurencję. Doskonałym przykładem jest parcelacja ziemi pod koniec XIX w. i wygrana z państwową instytucją, jaką była Komisja Kolonizacyjna.

– **Od tamtego czasu wiele się wydarzyło i na ogół nie były to wypadki wspierające takie zachowania. Czy cechy, wartości występujące na przełomie XIX i XX w., nadal obowiązują?**

– Dwie wojny światowe, powrót państwa polskiego na Pomorze, wreszcie komunizm. W dwudziestoleciu międzywojennym etos pracy połączony z zaradnością był na pewno widoczny, skoro Aleksander Majkowski czy Jan Karnowski pisali o zmaterializowaniu duszy kaszubskiej. Warto się jednak zastanowić, czy gdyby nie te wartości, to społeczność kaszubska nadal by istniała? Zaradność połączona z pracowitością były mechanizmem obronnym. W dwudziestoleciu międzywojennym formy zaradności się zmieniają, gdyż dramatycznie zmieniają się warunki ekonomiczne. Nowe granice dzielące tereny Kaszub i Pomorza, później wojna celna z Niemcami, ograniczenie dostępu do niemieckiego rynku pracy oraz w Wolnym Mieście Gdańsku... Zwłaszcza te ostatnie zdarzenia mocno dotknęły mieszkańców naszego regionu.

– **Jednak w tym czasie nadal gospodarka miała charakter kapitalistyczny. II wojna światowa, a szczególnie lata powojenne, to już zupełnie inne realia.**

– Jaki wpływ na te wartości ma kilkadziesiąt lat PRL oraz narastająca migracja z innych części Polski na Pomorze? Napływ mieszkańców innych regionów Polski występował już w okresie międzywojennym. Natomiast po 1945 r. znacznie przybrał na sile. Nastąpiło zderzenie różnych wzorców zaradności i pracowitości. Mój wujek, pracujący po wojnie na kolei jako budowlaniec, opowiadał, jak starannie przez niego wyremontowane pomieszczenie zostało zdemolowane przez kolegów z ekipy. Zarzucali mu, że wykonuje „niemiecką robotę”. To było dla niego traumatyczne przeżycie. Zderzenie różnych wartości miało negatywne skutki, szybko pojawiło się „kombinatorstwo”, przekonanie, że co wspólne, to niczyje, a jak niczyje – nie trzeba o to dbać i można się podzielić. Mimo wszystko elementy etosu zaradności i pracowitości przetrwały.

– **Jaki wpływ na obecne wartości i zachowania ma przeszłość?**

– Tego nie uczono w szkole, lecz w rodzinach – szczególnie tam, gdzie była tradycja rzemieślnicza lub wykształcona w dużych gospodarstwach rolnych. Dziś, oprócz bliskości metropolii, łatwości w komunikacji i dostępu do dużych

rynków zbytu oraz pracy, właśnie ta tradycja wyjaśnia, dlaczego np. w powiatach puckim lub kartuskim jest mniejsze bezrobocie. Niestety, ta zaradność dotyczy również szarej strefy, np. w budownictwie, rolnictwie – choćby w czasie zbioru truskawek. Często pieniądź trafia z ręki do ręki. Skali tego zjawiska żadne badania jeszcze nie potwierdziły. Póki co, są to moje obserwacje i wnioski. Nie wiem, czy można do wspomnianej szarej strefy dołączyć pomoc sąsiedzka.

– **Cały czas mówimy o robotnikach, rolnikach, drobnych rzemieślnikach. Czy to samo możemy powiedzieć o średniej kadrze kierowniczej lub menedżerskiej?**

– Nie wiem, gdyż na Pomorzu nie przeprowadzono żadnych badań kadry menedżerskiej o charakterze biograficzno-tożsamościowym. Możemy jedynie mówić o poszczególnych osobach lub firmach.

– **Zazwyczaj ludzie będący właścicielami dużych firm nie kryją, skąd pochodzą.**

– To prawda, ale taka deklaracja to za mało. Potrzebne są poważniejsze analizy, chociaż w takich szczytkowych badaniach etos pracy i zaradności jest eksponowany. Pojawia się nawet ciekawe sformułowanie: „tak musi być”. To jest wartość autoteliczna, sama się uzasadnia. Muszę pracować nie dlatego, że wtedy zarobię, lecz pracuję, gdyż taka jest istota naszego życia.

– **Gospodarka XXI w. ma być innowacyjna, kreatywna, sieciowa. Czy tradycyjne wartości będą miały znaczenie?**

– Właśnie dlatego należy przeprowadzić wśród przedstawicieli pomorskiej kadry kierowniczej i menedżerskiej obszerne badania i skorelować ich doświadczenia biograficzne, etos pracy, jego źródła oraz ich strategie zachowania w sferze biznesowej. Czy są kreatywni, innowacyjni, czy potrafią budować więzi? Czy te więzi nie mają na przykład nepotycznego charakteru? Wyniki badań mogą być bardzo interesujące, gdyż oprócz przedsiębiorstw działających w tradycyjnych dziedzinach gospodarki znam całkiem sporo przykładów firm zajmujących się nowymi technologiami, a prowadzonych przez ludzi z Kaszub i Pomorza.

– **W naszym regionie mało mamy firm związanych z szeroko rozumianym show-biznesem czy multimediami. Może mieszkańcy Pomorza nie mają zaufania do różnych wirtualnych przedsięwzięć i wolą te tradycyjne?**

– To bardzo ryzykowna teza. Mieszkańców województwa pomorskiego jest obecnie 2,2 mln. Ludzi o korzeniach kaszubsko-pomorskich jest może 700–800 tys., czyli mniejszość. Niegdyś się mawiało, że wołają oni konkretne zajęcia, a nie jakieś artystyczne. Tymczasem dziś wielu z nich pracuje w różnych firmach internetowych, medialnych, są aktorami, muzykami. Dlatego większe znaczenie ma kształt pomorskiej gospodarki w poprzednich latach. Przemysł stoczniowy i kształcenie na jego użytek odcisnęły tu silne piętno i chyba dlatego różne wysokie technologie nie zdążyły się mocno rozwinąć. 20–30 lat to przecież krótka perspektywa i zaszłości związane np. z kształceniem, preferowaniem zawodów technicznych będą długo widoczne.

*Przemysł stoczniowy i kształcenie na jego użytek odcisnęły pomorskiej gospodarce silne piętno i chyba dlatego różne wysokie technologie nie zdążyły się tu mocno rozwinąć. 20–30 lat to przecież krótka perspektywa i zaszłości związane np. z kształceniem, preferowaniem zawodów technicznych będą długo widoczne.*

– **Porównujemy się jednak z tymi, którzy są z przodu. Warszawa skupia firmy z sektora wysokich technologii, tam są wysoko wykwalifikowane kadry, których na przykład brakuje na Pomorzu.**

– Warszawa to miejsce, które wysysa z całej Polski to, co najlepsze. Bliższe prawdy jest porównanie choćby z Wrocławiem. Ale statystyka nie wyjaśnia wszystkiego. Moim zdaniem kreowany obraz tego miasta jest dużo lepszy niż rzeczywistość. Doskonałym przykładem wrocławskich perturbacji jest budowa stadionu. To bardzo skomplikowane przedsięwzięcie inżynierskie i logistyczne – i nagle się okazuje, że w innych miastach radzą sobie z tym o wiele lepiej.

– **Duża liczba małych firm w przyszłości będzie atutem czy też balastem? Takie przedsiębiorstwa nie mają przecież dostępu do najnowszych światowych rozwiązań.**

– Jestem chyba ostatnią osobą, która powie, że szansą rozwojową dla naszego regionu są wielkie korporacje. U nas nie będą się osiedlały ani wyrastały zarządy światowych firm, podobnie jak w innych miejscach – przyjdą, wyciągną to, co dla nich najbardziej wartościowe, i odejdą w nowe rejony. Nasz model gospodarczy opiera się na małych i średnich firmach, tak jesteśmy ukształtowani i chyba nic się tak zaraz nie zmieni. Ten model jest zbliżony do niemieckiego, a tam najbardziej innowacyjne są średnie przedsiębiorstwa. Pytanie tylko, jak stymulować, wspomagać rozwój takich firm. Jeżeli

innowacyjności nie będziemy ograniczać do nowoczesnych technologii, lecz uwzględnimy także zdolność przedstawiania się na nowe zadania, dostosowania do wymogów rynku, to okaże się, że małe i średnie przedsiębiorstwa są zdecydowanie bardziej elastyczne. Mają też dużo większe możliwości przetrwania w trudnych warunkach. Można to dostrzec,

*U nas nie będą się osiedlały ani wyrastały zarządy światowych firm; podobnie jak w innych miejscach przyjdą, wyciągną to, co dla nich najbardziej wartościowe, i odejdą w nowe rejony. Nasz model gospodarczy opiera się na małych i średnich firmach.*

obserwując przedsiębiorczość w naszym regionie, zwłaszcza w ostatnich dwóch latach. Niekiedy działalność takich firm odbywa się na pograniczu prawa, czasami może nawet to prawo jest łamane (na przykład

zatrudniają ludzi na czarno), ale małe i średnie firmy to przyszłość naszego regionu. Dają lepsze efekty w walce z bezrobociem niż ściąganie dużych koncernów. To walka tym bardziej skuteczna, że mieszkańcy powiatów człuchowskiego lub bytowskiego mogą wykonywać produkcję czy usługi na rzecz metropolii, pozostając w swoich domach.

– **Małe i średnie firmy nie mają funduszy na innowacyjność, współpracę z uczelniami, wdrażanie nowych rozwiązań powstających właśnie w środowiskach naukowych. A czy uczelnie odpowiadają na nowe wyzwania i czy kształcą ludzi z myślą o nowych potrzebach rynkowych?**

– Pomorskie małe i średnie firmy będą raczej w nurcie imitacyjnym niż innowacyjnym. Będą korzystały z istniejących rozwiązań, adaptowały do swoich realiów zarówno nowe rozwiązania organizacyjne, jak i technologiczne. Zapewne pojawią się enklawy, w których rozwój będzie miał charakter innowacyjny. Jednak w małych i średnich firmach zazwyczaj myśli się racjonalnie, a tańsze jest wykorzystywanie sprawdzonych rozwiązań. Inny problem to kształcenie. Toczy się wielka dyskusja, jak kształcić zarówno w skali kraju, jak i naszego szeroko rozumianego regionu, położonego wokół metropolii. Dzisiejsze kształcenie jest słabo dostosowane do potrzeb rynku pracy. Jednak nie jestem przekonany, czy w przyszłości wykształcenie uniwersyteckie powinno być wprost do niego dopasowane. To raczej zadanie wyższych uczelni zawodowych. Nie możemy też zapominać, że pracodawcy najchętniej zrzuciliby z siebie obowiązek inwestowania w ludzi. Dlatego dopominają się o absolwentów, których nie trzeba douczać. Po prostu szukają taniej siły roboczej. Przecież absolwent Politechniki

– budownictwa – nie potrafi po pięciu latach nauki budować mostów! Jeśli będzie pracował pięć kolejnych lat, to być może się nauczy. W tego człowieka trzeba zainwestować. Niestety, polski biznes nie widzi takiej potrzeby, nie ma ochoty na współpracę z nauką.

– **Kolejną rzeczą, która powinna cechować gospodarke przyszłości, jest współpraca. Tymczasem na przykład liczbę grup producenckich w pomorskim rolnictwie można policzyć na palcach.**

– Na Pomorzu, podobnie jak w Niemczech i Danii, życie gospodarcze było życiem zespołowym. W drugiej połowie XIX i na początku XX w. spółdzielczość była fundamentem mobilizującym kapitał na dalsze przedsięwzięcia. Największym polskim bankiem był Bank Związku Spółek Zarobkowych. Na Pomorzu, oprócz spółdzielczości kredytowej i pożyczkowej, były też mleczarska, cukrownicza, handlowa. Umiejętność współpracy kształtowano przez pokolenia. Gdyby ktoś zapytał mnie o najbardziej dotkliwą pozostałość komunizmu, to na pierwszym miejscu wymieniałbym mentalną degenerację.

– **Czy zaufanie, które było fundamentem ruchu spółdzielczego, można odbudować? Czy można przywrócić taką etykę w biznesie, która opierając się na dawnych wzorcach, będzie dostosowana do nowych wymagań?**

– Od 1950 r., czyli od chwili upaństwowienia spółdzielczości, zaradność nabrała indywidualnego charakteru i, niestety, często patologicznego. Dlatego budowanie takich więzi kooperacyjnych w małych środowiskach powinno

być otoczone szczególnie troskliwą opieką. Barięrami są nie tylko głęboko zakorzenione uprzedzenia typu: „Powiedziały jaskółki, że niedobre są spółki”. To problem bardziej złożony. Na szczęście pomoc sąsiadka nadal istnieje. To oznacza, że zdolność kooperacji jest możliwa.

– **Czy Pomorzanie potrafią się znaleźć w innych środowiskach kulturowych, światopoglądowych?**

– Doskonale potrafili i potrafią sobie z tym poradzić. Od XIX w. do dziś jedną z form zaradności jest emigracja. Raz jest ona stała, kiedy indziej sezonowa, ale wyjeżdżający zawsze stykali się z ludźmi innych kultur i wyznań. Radzili sobie w różnych miejscach i coś z tego przywozili do domu. Te kontakty są też przekazywane z pokolenia na pokolenie, gdyż ktoś zostawał na przykład w Niemczech, później pomagał innym szukającym tam pracy. Ten mechanizm dalej działa.

– **A gdy trzeba pracować w jednym miejscu z kimś, kto ma inny kolor skóry, wierzy w innego boga i ma inną orientację seksualną?**

– Bywa różnie. Pracujący w Niemczech nieraz krytycznie wypowiadali się o mieszkańcach byłej Jugosławii, Turkach, także samych Niemcach. Inni robili doskonałe interesy na przykład z Turkami. Turcy, czy może bardziej Kurdowie, pojawiają się także na Kaszubach, na Pomorzu. Mało o tym wiemy, nikt jeszcze nie zbadał takiej migracji. Generalnie jestem przekonany, że nasza społeczność jest bardzo mobilna i potrafi się znaleźć w nowych warunkach.

– **Dziękuję za rozmowę.**

## *SIECIO-SMYCZE I WARTOŚCI PRZYSZŁOŚCI*

Socjologowie przypatrujący się społecznemu tygłowi widzą jedynie drobne zwiastuny tego, co w zakresie wartości nowe. Czasem dostrzegają zjawiska ekstremalne, innym razem najzupełniej przypadkowo widoczne. Dlatego nie są w stanie dokładnie przewidzieć, co się stanie, jakie wartości i jakie normy obowiązywać będą w przyszłości. Spróbujmy jednak, mimo tych zastrzeżeń, to uczynić i przewidzieć, co stanie się z wartościami za lat dwadzieścia.

### **Konsumpcja ponad wszystko**

Ziścić się może hiperkonsumpcyjny scenariusz przyszłości, wszak już teraz toniemy w konsumpcyjnym stylu życia po uszy. Wartościami w tym świecie będą zabawa, przyjemność, komunikacja dla komunikacji, płytka towarzyskość, samorealizacja. Nastąpi ekspansja wartości „autohedonistycznych”, co oznacza, że niepodzielnie zapanuje jednostka i jej pragnienia, do których wszystko elastycznie będzie

*dr hab. Tomasz  
Szlendak, prof. UMK*

---

*kierownik Zakładu Badań  
Kultury, Uniwersytet Mikołaja  
Kopernika w Toruniu*

musiało się dostosować. Jednostki będą non stop dostępne on-line i będą budować własną tożsamość poprzez drobne akty kreacji w sieciach wszelkiego typu.

W kulturze hiperkonsumpcji konserwa zawierająca tradycyjne wartości może się szybko rozszczełnić. Obyczaje ulegną większej liberalizacji, coraz luźniejsza będzie kontrola nad czyimkolwiek życiem intymnym i prywatnym (no, może poza politykami...). Ludzie odchodząc będą od tradycyjnych form życia, od patriarchalizmu stosunków w domu i w pracy oraz od wartości religijnych, które regulowałyby codzienne postępowanie w związkach, zabawie czy wychowaniu dzieci. Zarządzać naszym życiem będą pospółta moda i konsumpcyjna wolność wyboru, które staną się jedynymi ideologiami, których będzie się zażarcie bronić.

Skąd zatem będą się brały wartości? Być może wartościami będą uwodzić nas firmy, wartości będą towarem, sprzedawanym w atrakcyjnych pakietach w formie instant, gotowej do realizacji tuż po rozpakowaniu.

W kulturze hiperkonsumpcji będzie się bardzo liczyć praca, i to nie tyle jako dostawca pieniędzy, ile najgłówniejszy budulec tożsamości.

Praca będzie wartością nadrzędną, a miejsce pracy stanie się miejscem życia, zwłaszcza że pracę będzie można wykonywać praktycznie wszędzie. Styl życia skupiony będzie wokół pracy, zwłaszcza w rozkwitających usługach niematerialnych.

## Kultura i komunikacja

Wartością w przyszłości może się stać bezkonfliktowa, niekonfrontacyjna postawa wobec innych ludzi, choć przyjaźń i miłość jako wartości mogą odejść do lamusa, ponieważ poważne zaangażowanie emocjonalne bywa bolesne i trudne, ponieważ emocje boją, zaangażowanie boli. Zamiast rozwijania głębokich przyjaźni ludzie zainwestują w samorozwój, w siebie, ustawiczna edukacja będzie wartością. W efekcie więzi między ludźmi staną się płytkie, ale za to będą liczne i łatwiej zawiązywane niż dziś. Wartością będzie komunikowanie SIEĆ, niekoniecznie komunikowanie CZEGOŚĆ.

Kultura się rozproszy i zamiast niej nastanie federacja subkultur. Dzięki ekspansji internetu już dzisiaj konsumowanie kultury coraz mocniej różnicuje ludzi, coraz wyraźniej odczuwalny jest brak kanonu kulturowego, który

łączyłby wszystkich. W sieci obowiązuje zasada 98 procent, która mówi, że większość – najdziwniejszych nawet – produkcji kulturowych znajdzie swoich fanów i użytkowników. Nastąpi tym sposobem szersza i głębsza eskapada w kierunku zachowań i gron neoplemiennych: miłośników kolejnych klonów anime, kolejnych „Gwiezdných wojen”, neorycerstwa etc.

Problem w tym, że jedni z coraz większą trudnością komunikować się będą z drugimi. Dlatego kultura przyszłości to kultura przeszukiwaczy, wyszukiwaczy, łączników, translatorów, przewodników, net-kreatorów, których zada-

*Jedni z coraz większą trudnością komunikować się będą z drugimi. Dlatego kultura przyszłości to kultura przeszukiwaczy, wyszukiwaczy, łączników, translatorów, przewodników, net-kreatorów. Coraz trudniej będzie o bezpośredni dialog, o porozumienie, dlatego stanie się ono wartością.*

niem jest już dzisiaj budowanie więzi i przekazywanie (a po drodze modyfikowanie) informacji. Innymi słowami, coraz trudniej będzie o bezpośredni dialog, o porozumienie, dlatego stanie się ono wartością, tak

jak wartościowi – w sensie dosłownym – będą ludzie, którzy są translatorami, tłumaczami z kultury na kulturę, odpowiedzialnymi za dialog.

Za dwadzieścia lat kontakty międzyludzkie będą miały coraz bardziej flirtowy charakter. W życiu społecznym staramy się non stop „podrywać” i jesteśmy „podrywani”. Liczba niezbędnych do pracy i życia kontaktów społecznych uzależniona jest, jak nigdy, od naszej atrakcyjności. Dlatego kultura przyszłości to kultura szybkich zderzeń ludzi z ludźmi, ludzi z przedmiotami coraz częściej funkcjonującymi jak ludzie (np. systemami elektronicznymi chroniącymi dostęp do jakichś zasobów, które nas interesują) i ludzi z ideami. Z każdym z tych obiektów człowiek będzie musiał odbyć rodzaj flirtu – zarzucić sieć, zaciekać sobą, pouwodzić, rozszyfrować. To jednak na dłuższą metę męczące. Flirt non stop jako rodzaj notorycznego i ustawicznego funkcjonowania społecznego znieśli tylko nastolatki. I tak trwałe związki staną się wartością, będą kojarzone z komfortem i spokojem. Jak grzyby po deszczu powstawać mogą społeczne kręgi dostarczające sobie opieki i przyjaźni.

## Spółeczeństwo postprywatne

Za lat dwadzieścia ludzie mogą mieć dosyć technologii informacyjnych, które dziś ułatwiają nam życie. Mogą pragnąć od nich uciec, choćby na chwilę. Stajemy się coraz mocniej uzależnieni od tych technologii. Już dzisiaj drogę

wskazuje nam Google Maps, informacje wyszukuje google.com, dzielone z innymi dokumenty kreujemy w Google Apps. Telefon komórkowy trzyma nas na niewidzialnej smyczy i uzależnia, a karta płatnicza zdradza, gdzie aktualnie jesteśmy. Nasze codzienne ruchy są śledzone, spisywane i archiwizowane. Żeby funkcjonować w zawodzie, ujawniamy się w sieci.

Budowanie tożsamości poza nią – poza Facebookami, naszymi-klasami i Golden-line’ami – jest niemal niemożliwe. Nasze emocje wyzwala i od razu zaspokaja przemysł emocjonalny.

Od tego wszystkiego będziemy mieli ochotę w przyszłości uciec. Niefigurowanie w sieci, bycie niedostępnym dla technologii komunikacyjnych, „oderwanie się” może stać się wartością. Urwanie się z sieciowej smyczy, wolność od rygorów i nadzoru cyfrowego, od bezpośredniego nadzoru, zlecanego coraz częściej nie przez państwo i jego aparat, lecz przez globalne korporacje, ucieczka od cyfrowego korporacyjnego oka – to kierunek przyszłości. Inaczej mówiąc, społeczeństwo przyszłości może być społeczeństwem postprywatnym. W takim typie społeczeństwa

*Żeby funkcjonować w zawodzie, ujawniamy się w sieci. Budowanie tożsamości poza nią – poza Facebookami, naszymi-klasami i Golden-line’ami – jest niemal niemożliwe. Od tego wszystkiego będziemy mieli ochotę w przyszłości uciec.*

zaczyna się ustawicznie monitorować wszelkie ludzkie działania w celu wyłapania pośród nich poczynañ mogących przynieść jakkolwiek ujmę czy szkodę innym. Jesteśmy i będziemy coraz bardziej wystawieni na cyber-oko, które w każdej godzinie podgląda nasze poczynania. W sieci są one monitorowane, agregowane i typologizowane przez różne centra zarządzania informacją. Te informacje wykorzystywane są przeciwko nam przez rozmaite agendy: koncerny, polityków, urzędy, instytucje parapolicyjne i kontrolne. Ucieczka od tej kontroli stanie się potrzebą, a bycie od niej wolnym – choćby na chwilę – wartością.

Żeby spędzić czas wolny od cyber-oka, będziemy najpierw musieli wszelakie cyber- i siecio-smycze zostawić w depozycie. Taki depozyt na siecio-smycze będzie zarządzać naszymi kartami kredytowymi i kartami dostępu, loginami, hasłami, elektronicznymi kontami bankowymi, pocztą elektroniczną, nagrywaniem ulubionych sitcomów na twarde czy miękkie dyski, pen-drive’ami albo ich przyszłymi modyfikacjami, naszymi awatarami pozostawionymi na istotnych dla nas forach. Słowem, depozyt na siecio-smycze będzie pod naszą nieobecność zarządzał naszym byciem on-line. Depozyt na siecio-smycze będzie udawał, że jesteśmy obecni, a nas tymczasem nie będzie.



## *CZŁOWIEK W ORGANIZACJI, CZYLI OGON MACHA PSEM*

**H**istoria problemu definiowania podmiotowości w organizacji wskazuje, jak bardzo otoczenie wpływa na metody i techniki kształtowania zachowań pracowniczych. Jest to szczególnie widoczne obecnie, w okresie dominacji kulturowego postulatów indywidualizacji w przeżywaniu świata oraz autonomizacji życia społecznego. Jednym słowem – obserwujemy zjawisko demokratyzacji stosunków społecznych, przybierające często formę tzw. reguł poprawności politycznej.

Organizacja to proces logiki integracji i zarazem konfliktu. Pojęcie struktury organizacyjnej, samo w sobie zakładające ład i racjonalność, zniekształca realny układ sił i zależności. Choć nie żyjemy już w epoce społeczeństwa przemysłowego, ciągle kierujemy się właściwą mu logiką życia organizacyjnego, która pozostaje w sprzeczności z wymogami samorealizacji i autoekspresji. Proces zastępowania autorytetu tradycji i osób autorytetem sformalizowanych zasad doprowadził do sytuacji, w której fundamentem współczesnych organizacji jest kryterium efektywności osiąganego poprzez przypisane role organizacyjne, zasadę kompetencji i hierarchii. Czy dylemat wyboru między wymogiem formalizacji a postępującą indywidualizacją potrzeb otoczenia zewnętrznego organizacji dotyczy również zagadnienia podmiotowego traktowania podwładnych? Jeśli uznamy, że tak, to w jaki sposób rozwiązuje się dziś ten problem? Czy w znanej nam perspektywie organizacyjnej rozwiązanie go jest w ogóle możliwe?

*dr Wojciech Pawnik*

*Akademia Górniczo-Hutnicza  
w Krakowie*

### **Kto myśli za robotnika?**

Zasadniczy wpływ na postrzeganie miejsca i roli aktorów życia organizacyjnego wywarł Frederick Winslow Taylor. Zakończył w ten sposób rozpoczęte blisko 100 lat

wcześniej próby zbudowania idealnego świata organizacji. W 1911 r. w książce „The Principles of Scientific Management” stwierdził, że:

- Celem ludzkiej pracy i myśli jest wydajność.
- Rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd.
- Ludzkim ocenom nie można ufać, gdyż są skażone nieścisłością, dwuznacznością i zbędną złożonością.
- Subiektywizm stanowi przeszkodę w jasnym formułowaniu myśli.
- To, czego nie można zmierzyć, nie istnieje albo nie ma wartości.
- Władzę decydowania należy oddać w ręce specjalistów.

W ten sposób ocenę wydawaną przez robotnika zastąpiono prawami, regułami i „zasadami nauki” o jego zawodzie. Oznaczało to, że pracownicy będą musieli zrezygnować ze wszystkich tradycyjnych reguł praktycznych, do których przywykli. W rzeczywistości zwolniono ich z jakiegokolwiek odpowiedzialności za myślenie. Od tej pory to system myślał za nich, a przekonanie, że oddanie ludzi do dyspozycji ich technik oraz technologii najlepiej służy dobru ogólnemu, jest dziś – poza nielicznymi wyjątkami – powszechnie akceptowane. W niepewnym i nieprzewidywalnym współczesnym świecie to przecież technika stanowi obecnie ostateczne kryterium pewności, umożliwiając nasycenie rozmaitych pojęć i zachowań w celu nadania im technicznej realności, wymiarności, policzalności oraz odpowiedniego przyporządkowania w odpowiednio standaryzowanej skali.

Prostą kontynuacją tej koncepcji jest tzw. procesowa przyszłość: zwiększenie skuteczności działań gospodarczych, redukcja liczby personelu (minimalizacja nakładów ludzkiej pracy) oraz wzrost rentowności gospodarowania. Zwiększenie efektywności przez organizację jest możliwe w sytuacji doprowadzenia do wzajemnej zgodności strategii, struktury, procesów, nagród i ludzi traktowanych w kategoriach elementu czy też innego, bliżej niesprecyzowanego zasobu organizacji. Jednak każda technologia ma tendencję do autonomizacji, uniezależnienia się od celów, do których została stworzona. Czy nie stało się tak w przypadku chęci uporzędowania relacji pracowniczych?

## Podmiotowość, czyli kolejny problem „techniczny”

Nie ma najmniejszych powodów, aby każdego zbioru czy też systemu procedur i reguł nie można było nazwać technologią. Technologia zarządzania ludźmi jest dziś zorientowana nie tyle na konkretne osoby, których podstawą auto-identyfikacji jest własne doświadczenie, ile na precyzyjnie zdefiniowane role organizacyjne (stanowisko, zakres obowiązków itd.), realizowane na podstawie scenariusza tzw. ścieżki kariery. Kontrolowanie i wpływanie na zachowanie ludzi zostało sprowadzone do kwestii natury czysto technicznej: właściwego projektu środków technicznych. W efekcie zaufanie do wiarygodności bezosobowego systemu kontroli zachowań organizacyjnych wynika z wiary w słuszność abstrakcyjnych zasad opartych na wiedzy i kompetencjach „technicznych”. Analizie i ocenie poddawane zostają „fakty”, związane np. z efektywnością czy też jakością wykonywanej pracy. Należy jednak pamiętać, że tzw. obiektywne dane są interpretowane przez kontekst, w którym się znajdują. Jak dotąd brakuje powszechnej i uniwersalnej akceptacji tego, co należy uznać za bardziej elementarne: fakty czy też kontekst ich występowania. W związku z tym przekonanie o istnieniu obiektywnych, czyli niezależnych od naszego umysłu wskaźników pozostaje co najwyżej w sferze organizacyjnych oczekiwań.

Przyjmując perspektywę logiki życia organizacyjnego, trudno wprost kwestionować istotę oraz znaczenie hierarchii. Hierarchia to uszeregowanie stanowisk według stopni służbowych, rang, sprawowania władzy, funkcji starszeństwa, stażu, godności, urodzenia itd. Innymi słowy – zależność niższych stopni od wyższych. Zjawisko hierarchii –

*Zjawisko hierarchii – wraz z centralizacją, specjalizacją oraz formalizacją – stanowi nadal elementarny wymiar struktury organizacyjnej. Dlatego niewygodne dziś pojęcie władzy jest rozumiane jako wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób, aniżeli na te osoby.*

wraz z centralizacją, specjalizacją oraz formalizacją – stanowi nadal, ku rozpamiętaniu kultury wyjątkowości i względności zjawisk życia społecznego, elementarny wymiar struktury organizacyjnej.

Dlatego niewygodne dziś pojęcie władzy jest rozumiane jako wywieranie wpływu raczej na rzecz innych osób, aniżeli na te osoby. W ten sposób nauki o zarządzaniu wyeliminowały z oficjalnego dyskursu problem władzy organizacyjnej, zastępując go neutralnym emocjonalnie pojęciem przywództwa. To swoista parafraza nieformalnego statusu jednego z gangów ulicznych w Chicago: przywództwo zakłada czynienie rzeczy za pomocą

innych. Władza wpływania na zachowania pracownicze została tym samym ukryta i rozproszona w procedurach, normach i uniwersalizowanych standardach.

### **Czas jako forma kontroli**

Choć czasu nie można ani zobaczyć, ani dotknąć, choć jest rodzajem doświadczenia ludzkiego umysłu, obecnie traktuje się go w takich samych kategoriach jak inne możliwe do wykorzystania zasoby organizacyjne. Stał się czymś, co poddaje się planowaniu, marnowaniu, rozmieszczaniu, sprzedaży lub kontroli. Choć czasowa synchronizacja jest dziś elementarną cechą systemu kontroli każdego ładu zbiorowego (np. systemu edukacji), to nie ma nic zaskakującego w tym, że czas, jako zreifikowana ilościowa miara, jest najbardziej widoczny we wszystkich typach organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw. Synchronizacja, kolejność i tempo działań funkcjonują w obrębie wąskich granic tolerancji. Co więcej, obecne działania muszą być podejmowane w określonym porządku dla zapewnienia odpowiednich wyników w przyszłości. I właśnie w obszarze relacji pracodawca–pracownik traktowanie czasu jako dodatkowego mechanizmu kontrolnego jest szczególnie widoczne. W tym miejscu widać kontynuację koncepcji Taylora. W jego przekonaniu tańsze oraz bardziej wydajne sekwencje ruchów ludzi i maszyn miały wyeliminować niebezpieczeństwo wszechwładzy brygadzystów, opartej na indywidualnym doświadczeniu i kompetencjach. Obecnie już nie sam rodzaj wykonywanej pracy, ale właśnie czas pracy stanowi główny przedmiot negocjacji. Praca jest wymieniana na pieniądze w formie zapośredniczonej. Czas jest medium, dzięki któremu praca jest przekładana na abstrakcyjnie definiowaną wartość wymiany. W Polsce definicja czasu pracy składa się z dwóch elementów: pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy oraz miejsca, w którym pracownik pozostaje w tej dyspozycji. Istotą definicji czasu pracy jest więc pozostawanie w dyspozycji pracodawcy. Tym samym czas pracy nie jest tożsamy z czasem efektywnego wykonywania pracy – obejmuje bowiem okresy nieświadczenia pracy, w których pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy (art. 128 Kodeksu pracy).

### **Reguły a zachowanie**

Czy wysoce skodyfikowane koncepcje zarządzania, stylów przywództwa, kierowania, koncepcje motywacji, funkcje kontroli czy też zarządzanie zmianą w organizacji umożliwiają uświadomione zachowanie i działanie jednostki

według jej własnych wartości i standardów? Można stwierdzić, że akceptowany społecznie pluralizm zachowań, postaw i akcentowanie osobowej odmienności znajduje co najwyżej swoje organizacyjne spełnienie w oczekiwaniu „kreatywnej dyspozycyjności”. Przekonanie o wszechobjętej możliwości kwantyfikacji „wszystkiego i wszystkich” niejako z definicji narzuca konieczność poszukiwania stanu optymalnego lub stanu równowagi organizacyjnej między poszczególnymi elementami. Zapewniając bezpieczny i stabilny świat, wyklucza nieprzewidywalność jednostkowej autoekspresji. Technologia zarządzania nie toleruje braku stabilności i przewidywalności ani organizacyjnej zmienności (również zmienności zachowań organizacyjnych). Innymi słowy, współtworzy przede wszystkim organizacje o tzw. kulturze roli, z silną hierarchią organizacyjną zbudowaną z ról i szczególnym naciskiem na poprawność postępowania zgodnego z procedurą. Choć ich słabą stroną jest powolność reakcji na zmiany w otoczeniu, wiara w techniczne możliwości prowadzi do wytworzenia kolejnego społecznego mitu, że w wystarczającym stopniu można kontrolować przynajmniej najważniejsze jego elementy. O tym, jak silne jest to złudzenie, mogą świadczyć badania przeprowadzone przez pracowników Wyższej Szkoły Pedagogiki Resocjalizacyjnej wśród pracowników dużych organizacji o strukturze korporacyjnej funkcjonujących w Polsce. Wykazały one cały szereg zachowań patologicznych z organizacyjnego punktu widzenia. Blisko jedna piąta ankietowanych poświęca na sprawy zawodowe więcej niż 12 godzin dziennie, a kolejne 33 proc. więcej niż 10 godzin. Nie protestują jednak przeciwko takiemu trybowi pracy. Co szósty ankietowany nie mieszka z żoną czy mężem. 14 proc. przyznaje, że widział się z bliskimi ponad miesiąc temu. Aby wytrzymać codzienne szaleńcze tempo pracy, sięgają po napoje energetyzujące, izotoniczne oraz ich mieszanki, popularnie zwane dopalaczami. Respondenci wymienili 11 rodzajów takich specyfików. Alkohol traktują jako podstawowe lekarstwo na stres – okazjonalnie piją prawie wszyscy, blisko połowa badanych kilka razy w tygodniu, a aż 18 proc. sięga po kieliszek codziennie. Eksperymentują też z narkotykami. Z badań wynika, że w koncernach pojawiło się też nowe zjawisko – niekontrolowane zachowania seksualne. Blisko jedna piąta badanych przyznaje, że traktuje przygodny seks jako skuteczny sposób odreagowania stresu. Najbardziej interesujące wydaje się to, że badani pracownicy podkreślali świadomość prowadzonego przez nich wyniszczającego trybu życia.

## *MASA KRYTYCZNA W REGIONIE – WARTO O NIĄ DBAĆ I JĄ CHRONIĆ*

Tysiącletnia burzliwa historia Polski sprawia, że musimy sami poszukiwać wielu rozwiązań „skrojonych na miarę” naszego kraju. Kulturowo jesteśmy bardziej podobni do Portugalczyków niż do Czechów. Wielkością dorównujemy Hiszpanii, ale nigdy nie byliśmy mocarstwem morskim. Wiele krajów europejskich cechuje to, że w ich kilkusetletniej historii centrum/stolica bądź wiodący region pozostawały przez długi czas w jednym miejscu. Tymczasem cechą naszego rozwoju gospodarczego było ruchome centrum. Najpierw zlokalizowane w okolicach jeziora Gopło w Wielkopolsce (Gniezno), potem (a może równolegle) w Poznaniu, który był siedzibą Bolesława Chrobrego. Za czasów panowania Chrobrego powstała idea silnego państwa zlokalizowanego pomiędzy Łabą a Wisłą. Stworzono wtedy od podstaw sieć grodów, m.in. Gdańsk, i przyłączono do „Polski” Mazowsze, zwane przez historyków „rezerwą terenową Piastów”. W 1038 roku w wyniku inwazji czeskiej Wielkopolska została spustoszona (w poznańskiej katedrze zamieszkały dzięki zwierzęta), a centrum władzy przeniosło się do Krakowa. Przez pierwsze dwa wieki naszej państwowości Polska była skierowana na Zachód (Chrobry wbijał żelazne słupy graniczne na rzece Soławie – obecnie Saale w Niemczech). Później środek ciężkości przesunął się ku Wschodowi (Lublin, Lwów, Wilno). Migrujące centrum

*dr Jan Fazlagić*

*Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu*

sprawiło (choć przyczyn było oczywiście więcej), że nasze regiony były zawsze niedoinwestowane i pozbawione siły intelektualnej. O słabości polskich centrów niech świadczy fakt, że metropolitalny Kraków w czasach renesansu liczył około 25 tys. mieszkańców, Poznań około 15 tys., natomiast pobliski Wrocław około 40 tys.

### Migrujące centrum

Przeniesienie siedziby króla z Krakowa do Warszawy na przełomie XVI i XVII wieku było kolejnym przykładem na migrowanie masy krytycznej w Polsce. Warszawa była zlokalizowana w centrum zacoфанego gospodarczo regionu o specyficznej strukturze społecznej, w którym szlachta zaściankowa stanowiła ¼ ludności i odgrywała – ze względu na bliskość geograficzną – decydującą rolę na sejmach (niektórzy historycy upatrują w tym zbiegu okoliczności przyczyny upadku ustroju i naszego państwa w roku 1795). Ciekawy jest też inny epizod związany z migracją centrum władzy. W czasach saskich wielką rolę odgrywała znajdująca się na pograniczu Śląska i Wielkopolski Wschowa, w której często rezydował król Polski i Saksonii. Wschowa była zaliczana do jednego z czterech najbogatszych miast pod względem wpływów podatkowych (oprócz Warszawy, Poznania i Krakowa). I i II rozbiór Polski (1772 i 1793) spowodowały oderwanie od Polski Poznania, utrwalając przekonanie, że rdzeniem Polski jest Mazowsze, a w związku z tym niepodległość Mazowsza oznacza niepodległość Polski. Z tego krótkiego, pobieżnego i selektywnego przeglądu wydarzeń z historii naszego państwa można wyciągnąć bardzo ważny wniosek: Polska jest krajem migrującego centrum, a zjawisko to uniemożliwia bądź utrudnia powstanie masy krytycznej – to znaczy minimalnego stanu zasobów ludzkich, intelektualnych i infrastrukturalnych potrzebnych do zainicjowania rozwoju.

### Rozwodniony potencjał

Rozwój Polski odbywał się w sposób niestabilny. W krajach takich jak Francja, Wielka Brytania czy niemieckie landy centrum gospodarcze i kulturalne znajdowało się przez setki lat mniej więcej w tym samym miejscu (w przypadku Niemiec była to Nadrenia; Anglicy zdobywali Szkocję, mając za oparcie Londyn, Niemcy podbijali Słowian zachodnich i Prusów, opierając się na silnych metropoliach na zachodzie, itd.). Innymi słowy, kraje te zawdzięczały swoją ekspansję istnieniu silnego, stabilnego regionu / grupy metropolii, które eksportowały wiedzę,

idee i zasoby potrzebne do podboju nowych terytoriów. W Polsce nigdy nie udało się stworzyć stabilnych centrów eksportu idei i zasobów. Wzrost zasobności rozptywał się wraz z szybką ekspansją terytorialną na wschód. Polska była mocarstwem terenowym i padła ofiarą braku zdolności do budowania mas / masy krytycznej w jednym stabilnym regionie / kilku kluczowych regionach. Gdybyśmy

*W Polsce nigdy nie udało się stworzyć stabilnych centrów eksportu idei i zasobów. Wzrost zasobności rozptywał się wraz z szybką ekspansją terytorialną na wschód. Polska była mocarstwem terenowym i padła ofiarą braku zdolności do budowania masy krytycznej.*

byli wtłoczeni pomiędzy pasma górskie i morze, moglibyśmy skoncentrować się na udoskonalaniu tego, co mamy (tak jak Holendrzy czy Szwajcarzy). Stało się inaczej – owoce rozwoju

gospodarczego były inwestowane w ekspansję na wschód, a potencjał Polski był „rozwadniany”. Zjawisko „rozwadniania” masy krytycznej jest widoczne w mentalności Polaków do dziś. Pomysły na stworzenie województwa środkowopomorskiego (Koszalin) czy środkowopolskiego (Kalisz) – nieudane – oraz opolskiego i lubuskiego – udane – są przykładem na to, jak modernizacja Polski opóźniania jest przez upływnianie masy krytycznej. Dobrą ilustracją na blokowanie jej rozwoju jest skuteczny lobbing Uniwersytetu Jagiellońskiego na rzecz zablokowania powstania uniwersytetu w Poznaniu (wielokrotny w ciągu kilkuset lat).

### Supremacja stolicy

Aktualnie problem niszczenia masy krytycznej w regionach i rozpraszania zasobów można analizować z punktu widzenia roli i pozycji Warszawy w rozwoju regionalnym Polski. Niedrożna infrastruktura transportowa w połączeniu ze świadomą, a nawet częściej

*Niedrożna infrastruktura transportowa w połączeniu ze świadomą, a nawet częściej podświadomą polityką koncentrowania instytucji służących całemu krajowi w Warszawie sprawia, że w ciągu ostatnich 20 lat został wykreowany olbrzymi rynek pracy wysysający kadry z regionów.*

podświadomą polityką koncentrowania instytucji służących całemu krajowi w Warszawie sprawia, że w ciągu ostatnich 20 lat został wykreowany olbrzymi rynek pracy wysysający

kadry z regionów. Owe wysysanie jest szkodliwe w równym stopniu zarówno dla miast takich jak Radom, Lublin czy Białystok (na wschód od Wisły), jak i dla Gdańska, Szczecina czy Poznania.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem ucieczki do metropolii. Takie zjawisko było

obserwowalne także w Niemczech (Ostflucht), a rząd niemiecki próbował mu zapobiegać poprzez dodatki motywacyjne dla urzędników pracujących na „niemieckim wschodzie” oraz poprzez nakłady inwestycyjne (np. boom budowlany w Poznaniu w latach 1903–1914) i podniesienie prestiżu zacofanych miast (w Poznaniu powstał w roku 1913 pałac Cesarski, a *Posen* stał się jednym z miast rezydencjalnych Cesarza Wilhelma III Hohenzollerna). I wojna światowa uniemożliwiła zbadanie efektów tego programu, który można z pewnością zaklasyfikować jako program ochrony masy krytycznej w regionie.

W drugim przypadku mamy do czynienia z niszczeniem masy krytycznej w regionach. Wiele firm zlokalizowanych w miastach takich jak Poznań czy Gdańsk ma problemy z rekrutacją specjalistów wyższego szczebla (np. kierowników personalnych) w regionie i musi uciekać się do poszukiwań na rynku warszawskim. Warszawa z kolei jest w sposób nieproporcjonalny do zamożności naszego kraju atrakcyjna. Emocjonalne i ekonomiczne koszty budowy masy krytycznej polegające na migracji ekspertów ze stolicy kraju do innych metropolii są bardzo wysokie. Korporacje zlokalizowane w takich miastach jak Rzeszów czy Szczecin ponoszą dodatkowe wysokie koszty związane z utrzymaniem bądź przyciągnięciem wykwalifikowanych ekspertów.

## Ochrona masy krytycznej

Ochrona masy krytycznej powinna być procesem skoordynowanym. Należy podjąć działania związane z decentralizacją inwestycji (zarówno infrastrukturalnych, jak i „miękkich”, takich jak. organizacja obchodów międzynarodowych wydarzeń). O ile ustanowienie siedziby prezydenta RP w Warszawie jest bezdyskusyjne, o tyle można się spierać, dlaczego stadion narodowy ma być budowany w Warszawie, a nie w Łodzi czy Gdańsku. Podobnie siedziba GUS-u z powodzeniem mogłaby się mieścić w Lublinie. Taka polityka nie jest utopią – stosuje ją od lat Komisja Europejska, lokalizując wiele swoich agend poza Brukselą, np. siedzibę Europejskiego Banku Centralnego (Frankfurt) czy Europejskiego Urzędu Patentowego (Monachium).

Proces ochrony masy krytycznej może odbywać się także poprzez edukację, która powinna bardziej eksponować lokalne aspekty historii. Dla przykładu, dla Wielko-

*Decentralizacja inwestycji oraz eksponowanie lokalnych aspektów historii w edukacji są ważnymi elementami budowy masy krytycznej w regionie.*

polan rocznica 11 listopada NIE jest rocznicą odzyskania niepodległości, ponieważ tego dnia Wielkopolska nadal pozostawała częścią

Niemiec. Tak więc budowanie tożsamości regionalnej poprzez decentralizację nauczania historii jest ważnym aspektem budowy masy krytycznej w regionie.

# Młodzi o Pomorzu

|                           |  |    |
|---------------------------|--|----|
| <b>Wojciech Woźniak</b>   | <i>Womenomics, czyli o wpływie kobiet na światową gospodarkę</i> | 54 |
| <b>Magdalena Pozorska</b> | <i>Kompetencje międzykulturowe – kompetencje przyszłości</i>     | 58 |

## WOMENOMICS, CZYLI O WPLYWIE Kobiet NA ŚWIATOWĄ GOSPODARKE

W 2006 roku brytyjski „The Economist” ogłosił, że przyszłość światowej gospodarki znajduje się w rękach kobiet<sup>1</sup>. W podobnym tonie na łamach „Foreign Policy” wypowiedział się amerykański (konserwatywny!) publicysta i komentator życia publicznego Reiham Salam, wieszcząc „zmierzch machizmu”<sup>2</sup>. Przekonuje on, że mężczyźni, a raczej działania podyktowane stereotypowo męskim tokiem rozumowania (nastawienie na szybki zysk i skłonność do angażowania się w przedsięwzięcia obarczone dużym ryzykiem), doprowadziły świat do gospodarczej zapaści. Co więcej, to właśnie męska część świata ponosi konsekwencje recesji, jako że zdecydowana większość likwidowanych miejsc pracy przypadła na sektory tradycyjnie zasilane przez męską siłę roboczą (budownictwo, transport, przemysł ciężki). Jak twierdzi Salam, w takich okolicznościach kryzysu nie należałoby nazywać mianem „recession”, lecz raczej „he-cession”<sup>3</sup>.

Gdy do powyższych zjawisk dodamy parcie Zachodu w kierunku gospodarki opartej na wiedzy i połączymy to z faktem, że w krajach rozwiniętych kobiety stanowią

Wojciech Woźniak

absolwent socjologii i politologii  
Uniwersytetu Gdańskiego

1 *Women and the world economy: A guide to womenomics*, „The Economist”, 12 kwietnia 2006.

2 R. Salam, *The Death of Macho*, „Foreign Policy”, lipiec/sierpień 2009.

3 Od angielskiego zaimka osobowego *he* (on).



ok. 60 proc. absolwentów wyższych uczelni, to możemy pokusić się o projekcję „womenomics”<sup>4</sup>, a więc świata, w którym o kształcie gospodarki w zdecydowanie większym stopniu rozstrzygać będą kobiety. Bez wątplenia sensowność takich wyobrażeń można próbować zbici szeregiem mocnych argumentów – wykształcenie kobiet jest wciąż dużo częściej związane z edukacją, opieką zdrowotną czy sferą nauk humanistycznych, dużo rzadziej zaś z nowoczesnymi technologiami czy naukami ścisłymi, kobiety są grupą niedoreprezentowaną w zaawansowanych projektach badawczych, mimo że np. w Polsce czy Słowacji płęć żeńska stanowi ok. 60 proc. kadry naukowej w kategorii *science and technology* (należy jednakowoż dodać, że kobiety pracujące w tej sferze zarabiają ok. 40 proc. mniej niż mężczyźni)<sup>5</sup>. Podobna sytuacja ma miejsce w sektorze przedsiębiorstw, gdzie „szklany sufit” wciąż bardzo rzadko pozwala kobietom na zajmowanie wysokich stanowisk kierowniczych. Niemniej jednak nie można nie doceniać rosnącej pozycji płci pięknej na rynku pracy – od 2000 roku w Unii Europejskiej 6 z 8 milionów nowo wykreowanych miejsc pracy zostało wypełnionych przez panie. Utrzymująca się tendencja wyrównywania udziału obu płci w sile roboczej obsługującej potrzeby światowej gospodarki z pewnością odcisnie swoje piętno na charakterze stosunków społecznych i ekonomicznych, w ramach których będziemy funkcjonować, zdeterminuje też pewne wyzwania, z którymi przyjdzie nam się zmierzyć.

### Więcej kobiet – lepsze zarządzanie?

Jak zatem może wyglądać biznes nie tyle zdominowany, ile zrównoważony przez kobiety? Po pierwsze, większe nasycenie „damskim pierwiastkiem” powinno przynieść jakościową zmianę w organizacji i zarządzaniu. Często wskazuje się, że kobiety cechuje bardziej demokratyczny styl kierowania pracą swoich podwładnych. Ponadto większą wagę niż mężczyźni przykładają one do harmonii stosunków interpersonalnych, dążą do silnej integracji grupy, lepiej radzą sobie z wyjaśnianiem dwuznacznych sytuacji oraz

*Większe nasycenie „damskim pierwiastkiem” powinno przynieść jakościową zmianę w organizacji i zarządzaniu. Kobiety cechuje bardziej demokratyczny styl kierowania pracą swoich podwładnych i większą wagę niż mężczyźni przykładają one do harmonii stosunków interpersonalnych, dążą do silnej integracji grupy.*

łagodzeniem wewnętrznych konfliktów. Kobiety-kierownicy lepiej niż mężczyźni znoszą porażki i charakteryzuje je większa elastyczność oraz wyższe zdolności adaptacyjne, co z pewnością ma istotne znaczenie w sytuacjach nagłych czy krytycznych<sup>6</sup>. Być może istnieje tu pewna korelacja z wnioskami wyciągniętymi przez Michelle K. Ryan z Uniwersytetu w Exeter, która analizując wyniki przedsiębiorstw notowanych na FTSE 100, dokonała interesującej obserwacji: w firmach, których notowania spadały, kobiety angażowano częściej niż w tych utrzymujących lub doskonalących swoją pozycję na giełdzie<sup>7</sup>. Co prawda konkluzje prof. Ryan sugerowały raczej, że kobiety są niejako „wrabiane” w rolę kozła ofiarnego trudnej sytuacji rynkowej, wydaje się jednak, że nie można wykluczyć zaufania do kobiecych zdolności działania w niesprzyjających, a nawet beznadziejnych warunkach. Niestety, brytyjska socjopsycholożka wskazuje też inną niepokojącą tendencję – usuwania z zarządu przedstawicieli płci żeńskiej wraz z powrotem przedsiębiorstw do zadowolających wyników.

Większy odsetek kobiet na wysokich stanowiskach kierowniczych może mieć wpływ na kulturę organizacji także w sferze etyki. W literaturze przedmiotu można często spotkać opinię, że kobiety z reguły cechuje wyższa wrażliwość etyczna. Dla biznesu może mieć to o tyle istotne

*Większy odsetek kobiet na wysokich stanowiskach kierowniczych może mieć wpływ na kulturę organizacji także w sferze etyki. To może przełożyć się np. na większą liczbę przedsięwzięć opartych na zasadach fair trade czy zmniejszyć udział takich, które powodują zaangażowanie w naganne pod względem moralnym procesy korupcyjne.*

znaczenie, że jeśli decyzje finansowe, inwestycyjne itp. w przedsiębiorstwach zależne będą w większym stopniu od kobiet, można przypuszczać, iż częściej o ich podjęciu decydować będą także czynniki natury moralnej. To z kolei może

przełożyć się np. na większą liczbę przedsięwzięć opartych na zasadach *fair trade* czy zmniejszyć udział takich, które powodują zaangażowanie w naganne pod względem moralnym procesy korupcyjne.

Inspiracje do snucia rozważań na temat znaczenia większej feminizacji biznesu możemy też odnaleźć w teorii Karola Darwina. Otóż analizując działanie doboru płciowego w świecie zwierząt, w którym z reguły samice podejmują ostateczną decyzję co do doboru partnerów, doszedł

<sup>4</sup> *Women and the world economy*, op.cit.

<sup>5</sup> Raport OECD *Science, Technology and Industry Scoreboard 2009*, styczeń 2010.

<sup>6</sup> A. Moir, *Płęć mózgu: o prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Warszawa 2000.

<sup>7</sup> I. Cieślińska, *Gdzie diabeł nie może...*, „Gazeta Wyborcza”, 23 lutego 2010.

on do wniosku, że występowanie u samców zachowań ekstrawaganckich i obarczonych dużym stopniem ryzyka wiąże się z chęcią odpowiedniego zareklamowania płci przeciwnej własnych walorów. Ostatecznie decydują samice, gdyż to one inwestują w proces rozrodczy dużo więcej energii, wydatkowanej w związku z ciążą czy karmieniem. Dbając o jakość przyszłego potomstwa, przedstawicielki płci żeńskiej muszą z dużą ostrożnością analizować atrakcyjność genetyczną potencjalnych partnerów. Nasuwa się zatem pytanie: jakie skutki dla przedsiębiorczości może mieć powyższy rozkład cech? Ze względu na to, że, ogólnie rzecz biorąc, działania ryzykowne niejako nie leżą w naturze kobiet, a są raczej domeną mężczyzn, z większego udziału pań w obszarze wysokiego kierownictwa w biznesie może wynikać zmniejszenie prawdopodobieństwa podejmowania decyzji niebezpiecznych, mogących przynieść pokaźne zyski, ale też w dużym stopniu zagrożonych możliwością dotkliwej porażki. Rzadziej mielibyśmy zatem do czynienia ze skomplikowanymi i obciążonymi dużym ryzykiem produktami czy inwestycjami finansowymi, coraz częściej podejmowano by natomiast działania przynoszące mniejsze, ale za to pewne i długoterminowe korzyści.

### Zmiana organizacji pracy

Więcej pracujących kobiet to także konieczność zmian w systemie organizacji pracy. Obowiązki macierzyńskie, którymi obciążone są również kobiety aktywne zawodowo, z pewnością będą wymagały uelastycznienia czasu pracy czy stworzenia możliwości pracy w domu. Ciekawymi rozwiązaniami w tej materii są choćby rozliczenia czasu pracy w systemie rocznym (nie zaś tygodniowym), ruchome godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, długie bezpłatne urlopy i utrzymywanie stałego kontaktu z nieobecna z ww. powodów osobą, co pozwala na lepszy i bardziej udany (dla obu stron) powrót do wykonywanych obowiązków. Możliwe jest też zaangażowanie pracodawców w tworzenie odpowiedniej infrastruktury i organizowanie opieki nad dziećmi pracujących matek. Kierownicy, chcąc utrzymać coraz bardziej kompetentne i lepiej wykwalifikowane kobiety, muszą zdawać sobie też sprawę, że panie niezadowolone z poziomu oferowanych udogodnień w organizacji pracy coraz częściej biorą sprawy w swoje ręce, otwierając własny biznes – w ostatniej dekadzie w Stanach Zjednoczonych

liczba firm zakładanych przez kobiety rosła dwa razy szybciej niż tych zarządzanych przez mężczyzn<sup>8</sup>.

W tym miejscu warto poświęcić nieco uwagi jednemu z wymienionych wyżej usprawnień w dysponowaniu siłą roboczą kobiet, a mianowicie telepracy, czyli pracy na odległość. Oprócz oczywistego aspektu udogodnień dla pracowników i pracodawców otwiera się tu pole dla wszelkiego rodzaju innowacji i nowatorskich rozwiązań technicznych. Nowe narzędzia pracy umożliwiające prowadzenie nawet bardzo skomplikowanych projektów i realizowanie złożonych zadań w sieci – i to zarówno w czasie rzeczywistym (np. edytowanie jednego dokumentu przez kilka osób naraz), jak i asynchronicznie, z możliwością odtworzenia procesu wprowadzania zmian przez innych członków zespołu – na pewno przyczynią się do zwiększenia efektywności pracy na odległość oraz popularności tej formy zatrudnienia. Dziedzina sieciowych utensyliów tego typu (zarówno tych *software*, jak i *hardware*) z pewnością będzie stanowić języczek u wagi na rynku nowych technologii, gdyż dziś już wiemy, że e-mail i wideokonferencje to za mało. Kobiety mogą zatem mieć także wpływ na sferę wysokich technologii. Co więcej, nie zawsze musi się to wiązać z faktem zatrudniania ich w tym sektorze gospodarki i może mieć bardzo pośredni charakter.

### Zarabiają i wydają

Duża grupa pracujących kobiet, oprócz zwiększania PKB, generuje też dochody, które następnie w pewnej części służą zaspokajaniu potrzeb konsumpcyjnych. Rozszerzanie się grona niezależnych finansowo przedstawicielek płci żeńskiej, a także tych, które zarabiając więcej, częściej będą decydować o domowym budżecie, to na pewno ważna informacja m.in. dla producentów i dostawców. Kathy Matsui, główny strateg oddziału banku Goldman Sachs w Tokio, zauważając powyższy trend, stworzyła koszyk 115 japońskich przedsiębiorstw, których działalność (przemysł tekstylny, pielęgnacja urody, pewne usługi finansowe, handel detaliczny) w dużym stopniu nastawiona była na żeńskich odbiorców. W ciągu 10 lat wartość udziałów spółek umieszczonych w tym koszyku wzrosła o 96 proc. w stosunku do 13 proc. wzrostu ogółu notowanych na tokijskiej giełdzie<sup>9</sup>.

Powyżej zaznaczonych zostało jedynie kilka z wielu obszarów wpływu żeńskiej siły roboczej na otaczający

<sup>8</sup> *Women in the workforce: female power*, „The Economist”, 30 grudnia 2009.

<sup>9</sup> *Women and the world economy*, op.cit.

nas świat. Poza sferami biznesu i gospodarki opisywane tu zjawisko z pewnością w dużym stopniu odbije się na kwestiach takich jak demografia, model małżeństwa czy szerzej – rodziny. Wśród ekspertów brakuje zgody w sprawie wpływu większej aktywności zawodowej kobiet na przyrost naturalny i wydaje się, że mimo wszystko nie jest ona tutaj czynnikiem decydującym. Raczej współtworzy wraz z innymi elementami (rozwiązaniami systemowymi, wzorcami kulturowymi) pewien zespół bodźców, który w ten bądź inny sposób wpływa na decyzje macierzyńskie kobiet w różnych regionach świata. Lepiej zarabiające kobiety będą też częściej przejmować role głównych żywicieli rodziny, co w pewnym stopniu zmieni sposób budowania relacji małżeńskich i rodzinnych. Jak poradzą sobie z tym

faktem mężczyźni? „New York Times” przekonuje, że nie najlepiej<sup>10</sup>. Nie zapominajmy jednak, że zmiany te nie będą przebiegać (niektóre już przebiegają) w sposób raptowny. Mamy raczej do czynienia z pewnym procesem, który choć nie gwałtowny, w niektórych obszarach może napotkać pewien opór i zaognić konflikty społeczne. Niemniej biorąc pod uwagę obecne uwarunkowania, jego bieg wydaje się nieodwracalny. By rozwiązać zbyt wybujałe wyobrażenia, należy na koniec dodać, że proces ten będzie dążył raczej do zrównoważenia sił w gospodarce czy polityce, nie zaś do dominacji czy swoistego przejścia steru władzy przez kobiety.

---

<sup>10</sup> Sam Roberts, *More Men Marrying Wealthier Women*, „New York Times”, 18 stycznia 2010.

## ***KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE – KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI***

**D**ecyzja o emigracji w celach zarobkowych wpisuje się w nowy paradygmat pracy, wyznaczany przez narastającą transnacjonalizację światowego rynku pracy. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że emigracja to strategia adaptacji do przemian gospodarczych i ekonomicznych.

Świat pracy i jego możliwości w postmodernistycznych Niemczech kuszą wizją poprawy własnego dobrostanu i sprawiają, że jednostka, niekiedy bez żadnej wiedzy o kulturze społeczeństwa przyjmującego, podejmuje decyzję o opuszczeniu kraju rodzinnego. Nierzadko towarzyszy temu brak świadomości, że jednocześnie staje ona przed wyzwaniem szeroko pojętej integracji, która bezsprzecznie jest potrzebna do dobrego funkcjonowania na rynku pracy.

### **Integracja kluczem adaptacji**

Im więcej interakcji pomiędzy cudzoziemcami a rdzennymi mieszkańcami Niemiec, tym większe szanse na stworzenie w emigrantach więzi z krajem goszczącym, nowej tożsamości. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że sytuacja, w której oczekuje się od obcokrajowców swoistego „dopasowania się” do stylu życia w nowym kraju, przyjęcia panujących w nim zwyczajów (asymilacja), jest zaprzeczeniem pojęcia integracji.

*Magdalena Pozorska*

---

*doktorantka  
Uniwersytet Adama Mickiewicza  
w Poznaniu*

Nowoczesne społeczeństwa powinny cechować kulturowa otwartość, heterogenność, pluralizm oraz dynamizm<sup>1</sup>.

Doświadczenia emigracyjne Polaków, ich szersza perspektywa postrzegania wymagań rynku pracy w kraju rodzinnym i za granicą stanowią niewątpliwie ważną rolę w dyskusji na temat kompetencji przyszłości. W związku z globalizacją rynku pracy i dalszą integracją Europy należy wskazać pewne cechy osobowe oraz kompetencje kluczowe, które wraz z kwalifikacjami zawodowymi pozwolą osiągnąć wyznaczone cele w konstruowaniu doświadczenia zawodowego poza krajem pochodzenia.

Integracja w szerokim ujęciu oznacza uczestnictwo emigrantów przybyłych do danego kraju w tworzeniu rynku pracy, ich udział w edukacji itd. Niewątpliwie jest ona procesem dynamicznym, który przebiega etapowo. Obejmuje akulturację, czyli proces przyswajania kultury, umiejscowienie się emigranta – znalezienie miejsca pracy, nawiązanie przyjaźni, bliższych kontaktów z otoczeniem – oraz identyfikację, czyli emocjonalną asymilację, poczucie przynależności do nowego kraju<sup>2</sup>.

Na podstawie wyników badań własnych<sup>3</sup>, przeprowadzonych wśród polskich emigrantek w Niemczech metodą sondażu diagnostycznego, warto podjąć próbę wskazania tych kompetencji, bez których coraz trudniej można mówić w przyszłości o integracji i właściwym funkcjonowaniu osób obcego pochodzenia na rynku pracy. Niniejsze weryfikacje empiryczne dotyczą dwóch niemieckich krajów związkowych: Nadrenii Północnej-Westfalii oraz Turynгии.

### Trzy profile polskich emigrantek

Spora dywersyfikacja grupy badawczej pozwala na wyodrębnienie trzech sylwetek polskich emigrantek i umożliwia ukazanie mocnych stron emigranta, które będą ostatecznie kształtować za kilka lat atrakcyjny profil zawodowy. Krótkie zaprezentowanie różnych postaw Polek za granicą nakreśli kompetencje, bez których w przyszłości właściwe funkcjonowanie w świecie pracy będzie trudne lub wręcz niemożliwe.

Pierwsza odsłona obejmuje grupę kobiet, które mimo relatywnie dobrego wykształcenia pracują za granicą poniżej

kwalifikacji, na mało eksponowanych stanowiskach. Przyczyn swojego położenia upatrują w stereotypizacji postrzegania Polek i uprzedzeniach. Inną barierą powodującą ich bierność zawodową jest macierzyństwo, które – ich zdaniem – często dyskwalifikuje je w walce o eksponowane stanowisko pracy.

Druga grupa to Polki o niskim poziomie wykształcenia, odsunięte poza trajektorię życia zawodowego. Emigracja zmarginalizowała bowiem ich szanse na zaistnienie w zawodzie, długotrwała przerwa w pracy spowodowała dewaluację posiadanych umiejętności. One same niewiele robią, aby uatrakcyjnić swój profil zawodowy. Problemem zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy diagnozowanych kobiet są również tendencje izolacjonistyczne, negatywne nastawienie do kultury niemieckiej, ograniczanie kontaktów społecznych do kręgu Polonii.

Zupełnie inną jakość ma doświadczenie zawodowe osób prezentowanych w trzecim profilu respondentek. Mowa tu o osobach, które dzięki pracy w Niemczech oraz dalszemu kształceniu umocniły swoją pozycję zawodową. Wychodzą one naprzeciw globalnym trendom na rynku pracy, dostrzegają konieczność nieustającego rozwoju kompetencji zawodowych w procesie kształcenia ustawicznego (*life-long learning*), a przede wszystkim zadbały o biegłą znajomość języka niemieckiego. Polki te szanują zasady życia w społeczności wielokulturowej, utrzymują szerokie kontakty ze społeczeństwem przyjmującym. Biorą udział w życiu kulturalnym, nie izolują się od tego, co z pozoru jest dla nich obce.

Z powyższych konstatacji można wysnuć wnioski, że istnieją także pewne cechy osobowościowe, które ułatwiają akulturację. Trzecią grupę kobiet, które najlepiej

*Istnieją cechy osobowościowe, które ułatwiają akulturację: elastyczność, umiejętność dopasowania się do nowych realiów życia prywatnego i zawodowego, otwartość na nowe doświadczenia i gotowość do wchodzenia w interakcje ze społeczeństwem przyjmującym.*

poradziły sobie na niemieckim rynku pracy, wyróżniają niewątpliwie (poza solidnym wykształceniem) elastyczność, umiejętność dopasowania się do nowych realiów życia prywatnego

i zawodowego, otwartość na nowe doświadczenia i gotowość do wchodzenia w interakcje ze społeczeństwem przyjmującym.

### Adaptacja kulturowa

Mała próba badawcza sprawia, że przedstawiane wnioski stanowią przyczynek do kolejnych weryfikacji

1 M. Auditor, *Sie sprechen fließend Deutsch, haben aber nichts zu sagen. Integrationsförderung zwischen Politik und Pädagogik*, „Deutsch als Zweitsprache” nr 2, 2003 s. 18–19.

2 K. Leptien, *Das Osnabrücker Integrationsprojekt*, „IMIS-Beiträge” nr 28, 2006, s. 27–29.

3 Badania pochodzą z pracy magisterskiej: M. Pozorska, *Kariera kobiet – nowy paradygmat we współczesnym świecie – na przykładzie Niemiec*, napisanej w 2009 roku pod kierunkiem prof. M. Piorunek w Zakładzie Poradnictwa Społecznego Wydziału Studiów Edukacyjnych UAM.

o podobnym charakterze, na różnych poziomach agregacji, i są tylko w pewnej mierze egzemplifikacją panujących zachowań. Jeśli chodzi o dwie pierwsze zaprezentowane sylwetki, deficyt stanowią umiejętności związane z kompetencją międzykulturową. Wobec faktu, że Niemcy tworzą społeczeństwo wielokulturowe<sup>4</sup>, pojęcie kompetencji międzykulturowej wymaga w omawianym temacie krótkiego zaprezentowania jego istoty. Należy zauważyć, że kompetencję tę można ująć jako integralny obszar kompetencji zawodowych człowieka, które oznaczają zdolność „(...) do osiągnięcia celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy”<sup>5</sup>.

Zgodnie z modelem kompetencji międzykulturowej Jürgena Boltena<sup>6</sup>, wyodrębnić można cztery kategorie kompetencji częściowych: zawodowe, strategiczne, społeczne i indywidualne. W połączeniu z umiejętnościami niezbędnymi ściśle w procesie akulturacji nabierają one zupełnie innej jakości aniżeli wewnątrz jednej kultury. W myśl opracowania Boltena wymienić można kilka umiejętności, które są ściśle związane z adaptacją do życia w nowej kulturze. W kontekście przemian rynku pracy warto zwrócić uwagę, że dla potencjalnych pracowników obcego pochodzenia stają

się one jednocześnie kompetencjami przyszłości, bez których funkcjonowanie na obcym rynku pracy będzie trudne czy wręcz niemożliwe. Fundamentem w tym rozumieniu jest język jako podstawa wzajemnej komunikacji. Język jest punktem wyjścia do porozumiewania się i przyswajania nowej kultury i świata w wielu nowych przestrzeniach. Swoisty kapitał stanowi umiejętność metakomunikacji oraz policentryzm. Duże znaczenie ma również gotowość jednostki do międzykulturowego uczenia się, tolerancja niepewności oraz dystans do roli<sup>7</sup>. Tak rozumiana kompetencja międzykulturowa przeciwdziała pojawieniu się problemu tzw. szoku kulturowego, który ma miejsce wówczas, gdy adaptacja kulturowa do wielokulturowego środowiska pracy wywołuje u człowieka dysonans poznawczy między wyobrażeniami i oczekiwaniami a rzeczywistością.

W rozważaniach nad kompetencjami przyszłości niezbędnymi do pomyślnej adaptacji na zagranicznym rynku pracy łatwo dojść do przekonania, że zbudowanie pozytywnych relacji w obcym państwie oznacza wysiłek zarówno emigrantów, jak i społeczeństwa przyjmującego. Motywacja i zaangażowanie w tym procesie leżą zdecydowanie po stronie obcokrajowców<sup>8</sup>. Zbyt łatwo wypowiada się jednak krzywdzące opinie dotyczące problemów związanych z integracją, a za mało czyni dla popularyzacji praktycznej wiedzy o istocie kompetencji międzykulturowej, np. w formie treningów międzykulturowych.

4 Z danych Federalnego Urzędu Statystycznego wynika, że w Niemczech mieszka ok. 6,7 mln emigrantów, co stanowi 8,2 proc. całego społeczeństwa (Statistisches Bundesamt Deutschland, stan: 31.12.2008).

5 M. Nowicki (red.), *Pomorska mapa zawodów i umiejętności przyszłości*, Pomorskie Obserwatorium Rynku Pracy, Gdańsk 2008, s. 9.

6 J. Bolten, *Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung*, Erfurt 2007, s. 86.

7 M. Chutnik, *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałanie*, Kraków 2007, s. 117–119.

8 M. Auditor, op.cit., s. 19.

# Okno na świat

## *JAKICH PRACOWNIKÓW BĘDZIE POTRZEBOWAĆ EUROPA?*

**J**ak będzie wyglądał europejski rynek pracy w najbliższych latach? W jakim kierunku się kształcić, aby w przyszłości odnieść sukces zawodowy? W 2008 r. Europejskie Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego [ECRSZ]<sup>1</sup> opracowało raport na temat przyszłych potrzeb rynku pracy w Europie – *Future skill needs in Europe*. Analizie poddano kraje UE (25 państw członkowskich) oraz Norwegię i Szwajcarię<sup>2</sup>. Z raportu wynika, że w latach 2006–2015 w UE 25+ powstanie około 13 mln nowych miejsc pracy. Jednak pomiędzy poszczególnymi sektorami oraz zawodami będzie występowało zróżnicowanie. Dlatego poniższy artykuł przedstawia najpierw główne wnioski w zakresie badanych przez ECRSZ sektorów, by następnie przejść do omówienia sytuacji w poszczególnych zawodach i zapotrzebowania na pracowników.

*Aleksandra Borowicz*

---

*Institut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

<sup>1</sup> The European Centre for the Development of Vocational Training, agencja Unii Europejskiej – [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)

<sup>2</sup> Na potrzeby artykułu w dalszej części używany będzie skrót UE 25+.



## Gdzie mniej, gdzie więcej: sektory

Istotne spadki w zakresie liczby miejsc pracy w ciągu lat 1996–2015 odnotują sektor podstawowy oraz przetwórstwo przemysłowe. Ten pierwszy tworzą: kopalnictwo i wydobywanie, elektryczność, woda i gaz oraz rolnictwo. W 2006 r. cały ten sektor oferował około 12 mln miejsc pracy w badanych krajach. Przewiduje się, że liczba ta spadnie do około 9,5 mln w roku 2015. Zjawisko to będzie najbardziej odczuwalne w rolnictwie. Natomiast sektor przetwórstwa przemysłowego, na który składają się: przemysł spożywczy i tytoniowy, inżynieria oraz pozostałe przetwórstwo przemysłowe, w 1996 r. zatrudniał 37,6 mln osób. W jego przypadku prognozy wskazują na spadek zatrudnienia do poziomu ok. 34 mln w 2015 r. Szczególnie dynamiczną redukcję zatrudnienia zaobserwowano tu w latach 1996–2006.

Równoległe do negatywnych zmian, w sektorach takich jak: budownictwo, dystrybucja i transport, usługi biznesowe i usługi nierynkowe odnotowuje się pozytywny trend w zakresie zapotrzebowania na pracowników. Dynamika tych zmian jest jednak zróżnicowana. Najmniejsze pozytywne zmiany oczekiwane są w sektorze budownictwa – w kolejnych latach do 2015 r. przewidywana jest stagnacja. Podobnie będzie zachowywał się sektor usług nierynkowych, który po bardziej dynamicznych wzrostach zapotrzebowania na pracowników w latach 1996–2006 będzie nadal odnotowywał pozytywne zmiany, lecz w mniejszym zakresie.

Warto zwrócić uwagę na procesy postępujące w sektorach dystrybucji i transportu oraz usług biznesowych. Zwłaszcza ten ostatni odnotowywać będzie dynamiczny

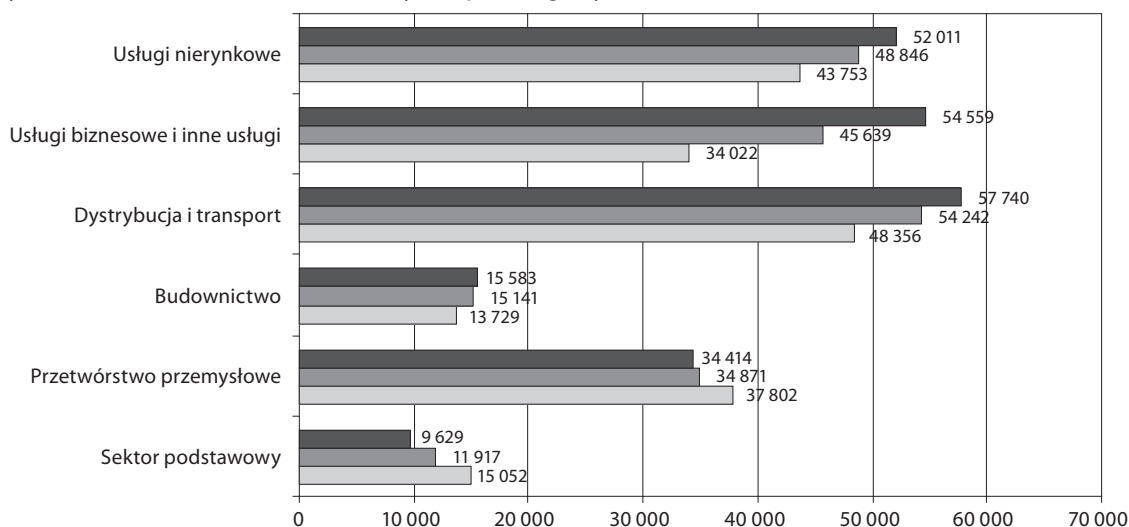
wzrost zapotrzebowania na pracowników. Przewiduje się, że do 2015 r. sektor usług biznesowych i innych (bankowość, ubezpieczenia, bezpieczeństwo oraz pozostałe usługi) ma zwiększać zatrudnienie w skali 2 proc. rocznie. Zatrudnienie w 2015 r. ma osiągnąć poziom ponad 54,5 mln osób (w 1996 r. zaledwie ponad 34 mln), co spowoduje, że stanie się on drugim najważniejszym pracodawcą na rynku. Natomiast w sektorze dystrybucji i transportu w latach 1996–2006 przeciętnie zatrudnienie wzrastało o 1,2 proc. w skali roku. Okres lat 2006–2015 to już czas dojrzały dla tego sektora i tym samym coraz większa stabilizacja w zakresie zatrudnienia.

## Przyszłość poszczególnych zawodów

Zmiany zachodzące w zakresie liczby pracujących w poszczególnych sektorach mają swoje konsekwencje w popycie na konkretne zawody. Ogółem w 2006 r. we wszystkich zawodach pracowało prawie o 18 mln osób więcej aniżeli w 1996. Przewiduje się, że w 2015 r., w porównaniu z rokiem 2006, będzie pracować o 13 mln osób więcej. Średnioroczny wzrost w obydwu okresach jest na zbliżonym poziomie 0,9 proc. (1996–2006) i 0,7 proc. (2006–2015). Jednakże, jak wcześniej wspomniano, sytuacja różni się w poszczególnych profesjach.

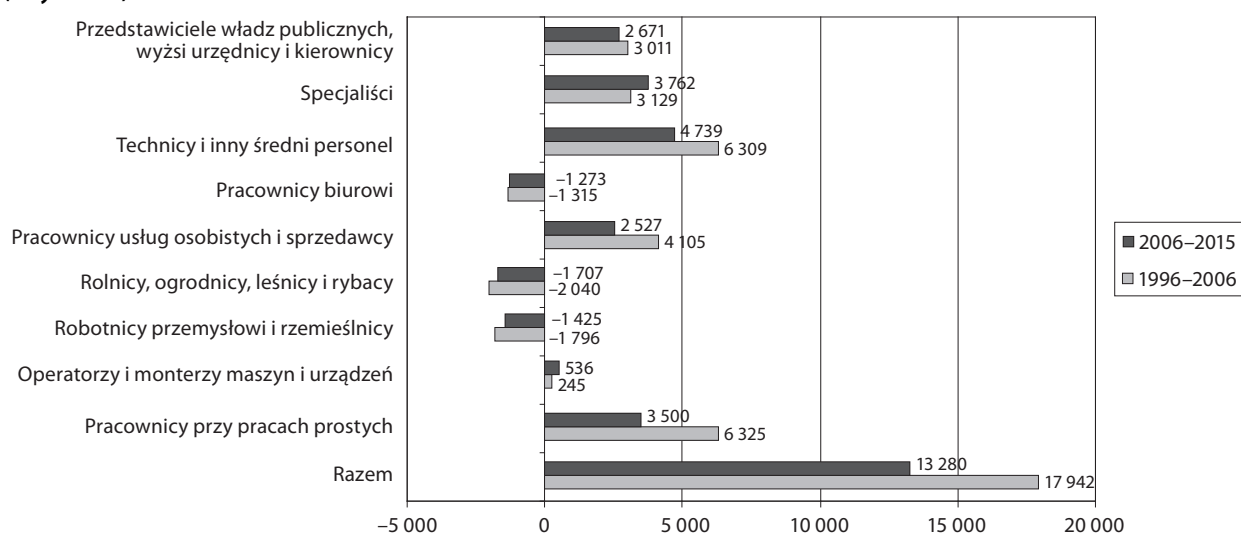
Raport ECRSZ wskazuje, że w większości zawodów nastąpi wzrost liczby zatrudnionych w 2015 r. w porównaniu z rokiem 2006. Jednakże wzrost liczby zatrudnionych w latach 2006–2015 będzie mniejszy niż w poprzednim okresie w takich zawodach jak: pracownicy prac prostych, pracownicy usług osobistych i sprzedawcy oraz

Rysunek 1. Całkowita liczba zatrudnionych w poszczególnych sektorach w latach 1996, 2006 i 2015 w UE25+ (w tys. osób)



Źródło: European Centre of Development for Vocational Training, Future skills needs in Europe, 2008, s. 41.

**Rysunek 2. Zmiana liczby zatrudnionych w poszczególnych zawodach w latach 1996–2006 i 2006–2015 w UE 25+ (w tys. osób)**



Źródło: European Centre of Development for Vocational Training, Future skills needs in Europe, 2008, s. 51.

przedstawiciele władz publicznych, wyżsi kierownicy oraz kierownicy. W przypadku dwóch grup zawodowych: specjalistów oraz operatorów i monterów maszyn i urządzeń przewiduje się większy wzrost liczby zatrudnionych w okresie 2006–2015 niż w latach 1996–2006.

Redukcja zatrudnienia w okresie 1996–2006 miała miejsce w trzech grupach zawodów: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy; rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy oraz pracownicy biurowi. Największy spadek zatrudnienia w 2006 r. w porównaniu z 1996 r. odnotowały zawody rolnicze, podczas gdy najmniejsza redukcja zatrudnienia miała miejsce wśród pracowników biurowych. Negatywny trend utrzyma się w tych zawodach do 2015 r.

### Nowe miejsca pracy czy wymiana pokoleniowa?

Znając zmiany w zakresie zatrudnienia w poszczególnych zawodach, warto przyrzeć się czynnikom, z których one wynikają. Jednym z tych elementów jest rozwój, czyli zapotrzebowanie na nowych pracowników, wynikające z postępującego rozwoju określonej branży i wzrostu jej znaczenia w gospodarce. W zakresie popytu na konkretne zawody konieczne jest jednak wzięcie pod uwagę także zmian demograficznych. Starzejące się społeczeństwo w istotny sposób wpływa na liczbę osób zatrudnianych w określonych zawodach. Mamy wówczas do czynienia z tzw. zastępowaniem w danym zawodzie (np. w wyniku przechodzenia na emeryturę). Raport ECRSZ podaje, że w ujęciu ogólnym w całym okresie 2006–2015 Europa

wykaże zapotrzebowanie na pracowników na poziomie około 30 proc. w odniesieniu do 2006 r. Jednakże większościowy udział w tym zapotrzebowaniu będzie miał popyt wynikający z potrzeby zastąpienia odchodzących pracowników, a nie powstawania nowych miejsc pracy w poszczególnych sektorach. Szacowane zapotrzebowanie w tym okresie znajduje się ogółem na poziomie ponad 64 mln osób, z czego zapotrzebowanie w wyniku zastąpienia to ponad 51 mln.

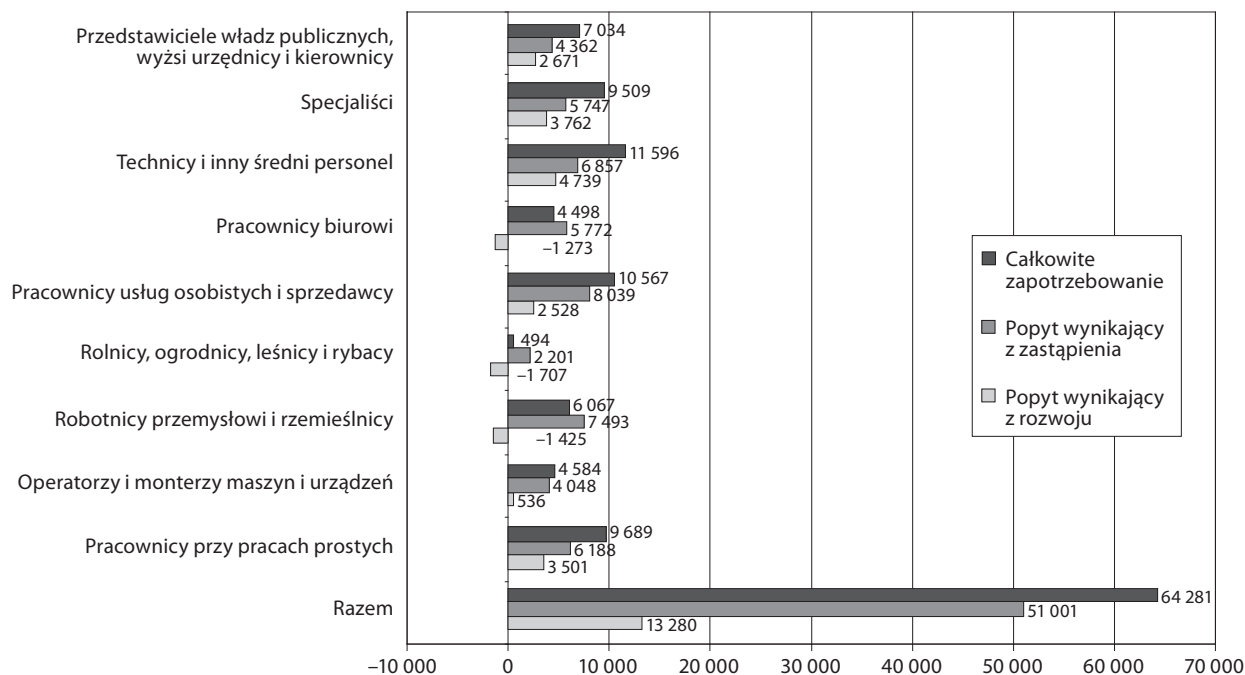
Zmiana jest szczególnie widoczna w następujących zawodach: pracownicy biurowi; ogrodnicy, rolnicy i rybacy oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. Według badań popytu na pracowników, przedstawionych w pierwszej części artykułu, zapotrzebowanie jest generowane właśnie przez zmianę pokoleniową, a nie rozwój tych zawodów.

Wśród branż, w których nie występuje aż tak istotna dominacja zapotrzebowania wynikającego z zastępowania, znajdują się: przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy; specjaliści oraz technicy i inny średni personel, a także pracownicy prac prostych. W tych zawodach zapotrzebowanie wynikające z rozwoju stanowi co najmniej 1/3 całkowitego zapotrzebowania.

### Podsumowanie

W sektorze podstawowym będziemy obserwować zmniejszające się zatrudnienie. Jest to wynikiem zmian strukturalnych, a szczególnie malejącego znaczenia w gospodarce rolnictwa, wydobywania i kopalnictwa. Podobny trend obserwowany jest w przemyśle, aczkolwiek zatrudnienie

**Rysunek 3. Zapotrzebowanie na pracowników w poszczególnych zawodach ze względu na charakter popytu w latach 2006–2015 w UE25+ (w tys. osób)**



Źródło: European Centre of Development for Vocational Training, Future skills needs in Europe, 2008, s. 56.

w tym sektorze spada od 1996 r. z mniejszą dynamiką. Pozytywne zmiany obserwowane są w sektorze usług biznesowych i pozostałych oraz dystrybucji i transporcie. Zatrudnienie w tych sektorach od 1996 r. wskazywało istotnie pozytywny trend.

Redukcja zatrudnienia dotknie zawody takie jak: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy; rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy oraz pracownicy biurowi. Malejący poziom zatrudnienia utrzymuje się w tych zawodach od 1996 r. Przewiduje się, że wzrost liczby zatrudnionych w 2006 i 2015 r. (w porównaniu z latami 1996 i 2006) będzie wyższy jedynie wśród specjalistów oraz operatorów i monterów. W pozostałych zawodach zatrudnienie będzie rosło,

aczkolwiek jego wzrost do 2015 r. będzie niższy aniżeli pomiędzy latami 1996 i 2006.

Mimo że w większości zawodów obserwuje się wzrost zatrudnienia i w ujęciu ogólnym będzie on utrzymywany do 2015 r., to zapotrzebowanie na pracowników z tytułu rozwoju będzie miało zdecydowanie mniejsze znaczenie. Ok. 80 proc. zapotrzebowania na pracowników w okresie 2006–2015 będzie wynikało z procesu zastępowania. Szczególnie ważne jest, że wśród poszczególnych zawodów znajdują się aż trzy, które mają ujemny popyt wynikający z rozwoju. Są to: pracownicy biurowi; rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy.

# Analizy i porównania

|                             |  |    |
|-----------------------------|--|----|
| <b>dr Maciej Tarkowski</b>  | <i>Sytuacja gospodarcza województwa pomorskiego w IV kwartale 2009 roku</i>        | 67 |
| <b>Przemysław Susmarski</b> | <i>Kompetentni czy wykwalifikowani? Pomorskie na tle Polski i innych krajów UE</i> | 73 |

## **SYTUACJA GOSPODARCZA WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO W IV KWARTALE 2009 ROKU<sup>1</sup>**

**W** analizie stanu gospodarki województwa pomorskiego w IV kwartale 2009 r. wzięto pod uwagę koniunkturę gospodarczą, działalność przedsiębiorstw, obroty handlu zagranicznego, rynek pracy oraz poziom wynagrodzeń. Dokonano także przeglądu najważniejszych wydarzeń, potencjalnie istotnych dla rozwoju regionu.

### **Koniunktura gospodarcza**

Oceny koniunktury gospodarczej w całym IV kwartale 2009 r. odzwierciedlały równowagę pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi opiniami o stanie gospodarki<sup>2</sup>.

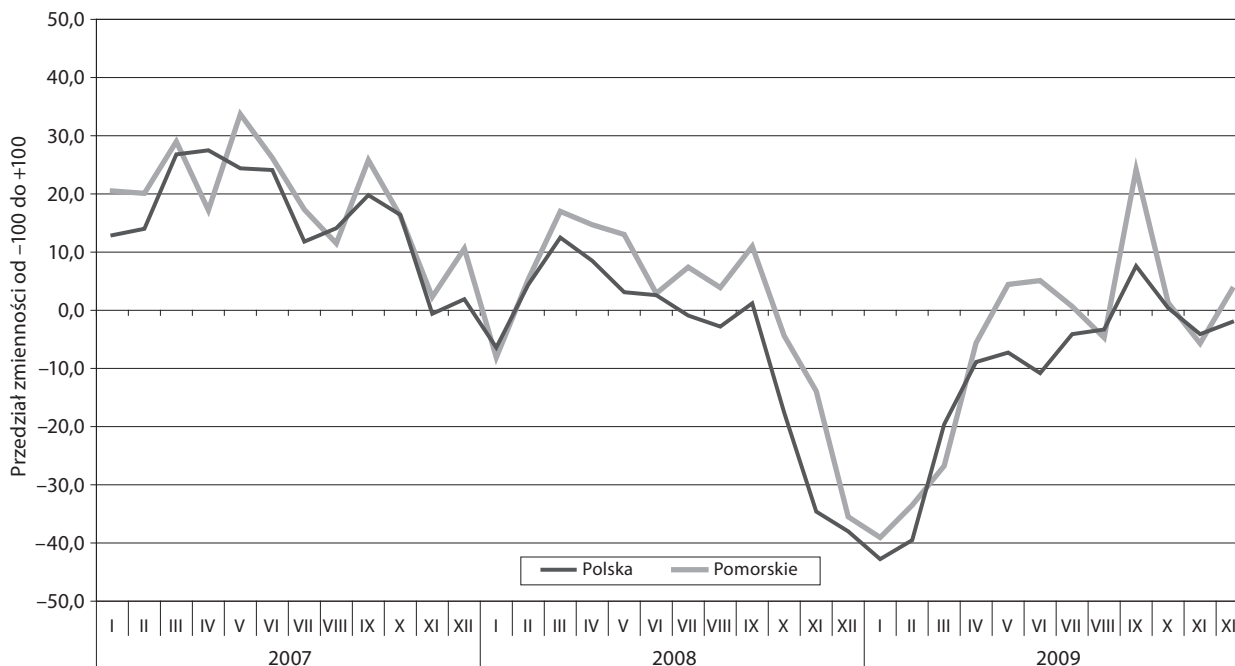
*dr Maciej Tarkowski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

1 Niniejszy artykuł powstał na podstawie następujących materiałów, w całości opublikowanych na stronie internetowej PPG (www.ppg.gda.pl): A. Hildebrandt, 2010, *Handel zagraniczny w województwie pomorskim*, D. Piwowarczyk, 2009, *Wiadomości gospodarcze*, P. Susmarski, 2010, *Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim w grudniu 2009 r.*, M. Tarkowski, 2009, *Poziom rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego i jego zmiany w grudniu 2009 r.*

2 Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od stycznia 2001 r. prowadzi badanie koniunktury gospodarczej w województwach. Badanie prowadzone jest metodą testu koniunktury, polegającą na comiesięcznym ankietowaniu określonej grupy podmiotów gospodarczych. Ankietowani odpowiadają na pytania dotyczące swoich odczuć związanych z ogólną sytuacją gospodarczą w województwie oraz sytuacji swoich firm. Pytania dotyczą między

Rysunek 1. Koniunktura gospodarcza w województwie pomorskim i w Polsce w latach 2007–2009



Uwaga: Przedział wahań wskaźnika wynosi od -100 do +100. Wartości ujemne oznaczają przewagę ocen negatywnych, dodatnie – pozytywne.  
Źródło: Opracowanie IBnGR.

Wartość bieżącego wskaźnika koniunktury oscylowała wokół 0 (w skali od -100 do +100). W październiku odnotowano niewielką przewagę opinii pozytywnych. W listopadzie sytuacja się odwróciła, by w grudniu znowu powrócić do stanu, w którym nieznaczną przewagę mieli optymiści. Wartości bieżącego wskaźnika koniunktury notowane w IV kwartale 2009 r. nie odbiegały istotnie od notowań z dwóch poprzednich kwartałów. Po zapaści, jaka cechowała I kwartał minionego roku, oceny szybko powróciły do poziomu zbliżonego do zera. Wyjątkiem był wrzesień, w którym przewaga optymistów dość wyraźnie urosła. Jak się jednak okazało, była to zmiana chwilowa. Zmiany wartości bieżącego wskaźnika koniunktury wskazują na ustabilizowanie się stanu gospodarki regionu. Oznacza to, że poza odroczonym w czasie wzrostem bezrobocia, spowodowanym restrukturyzacją przemysłu okrętowego, nie powinno nastąpić dalsze wyraźne pogarszanie się stanu rynku pracy. Nie należy jednak liczyć na zupełne zatrzymanie tego procesu lub na wyraźny wzrost zapotrzebowania na pracę.

Mimo że oceny koniunktury w IV kwartale 2009 r. nie były szczególnie pozytywne, to w ten sposób należy oceniać fakt, że są one nieco lepsze niż przeciętnie w Polsce. Pomorscy przedsiębiorcy szybciej otrząsnęli się z szoku wywołanego kryzysem finansowym i generalnie nieco

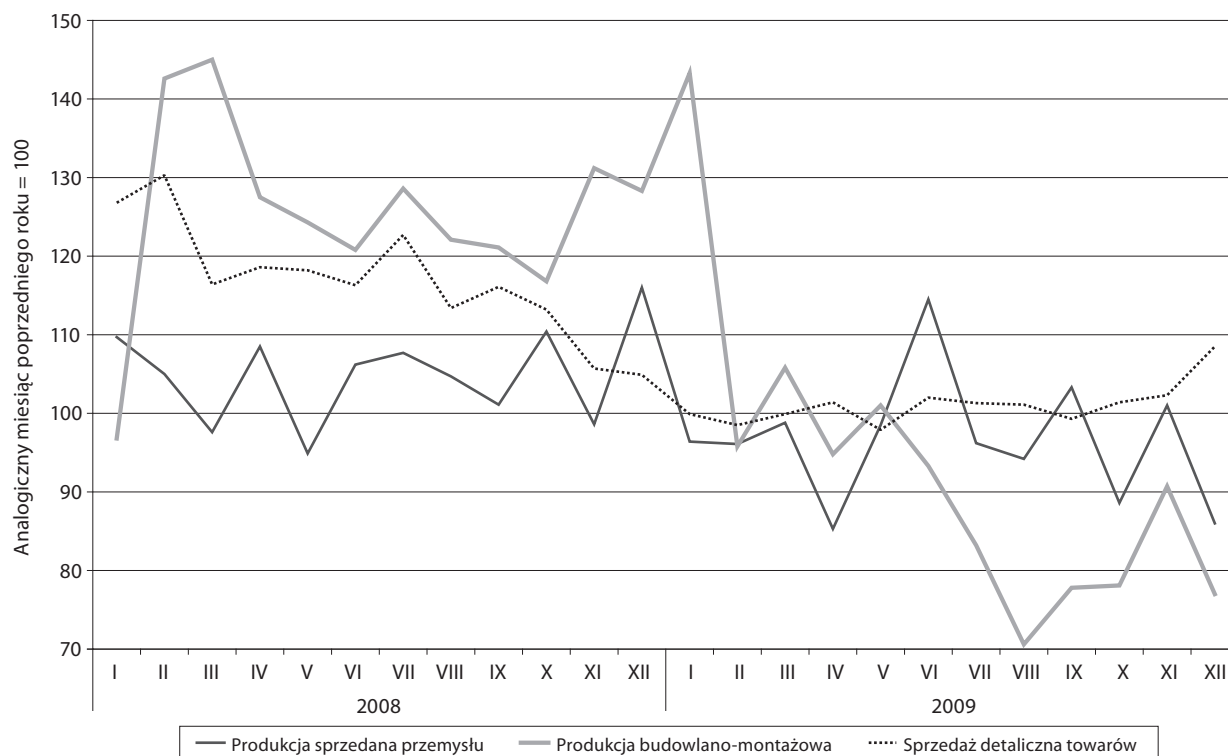
lepiej odnajdują się w sytuacji niejednoznacznych prognoz na przyszłość. Jest to także istotne w kontekście restrukturyzacji przemysłu okrętowego, która, jak pokazują oceny koniunktury, ma ograniczone negatywne skutki dla stanu pomorskiej gospodarki.

### Działalność przedsiębiorstw

W IV kwartale 2009 r. odnotowano dalszy systematyczny wzrost liczby podmiotów gospodarczych. W grudniu osiągnęła ona rekordowy poziom 249 tys. Zarejestrowane zmiany odbiegają od schematu obserwowanego w latach poprzednich. Z reguły wyraźny wzrost poziomu przedsiębiorczości następował w okresie wiosenno-letnim, co związane było z sezonowym wzrostem aktywności gospodarczej oraz napływem absolwentów na rynek pracy. Z kolei w okresie jesienno-zimowym widoczna była stagnacja liczby podmiotów gospodarczych. Jednakże w omawianym okresie aktywność gospodarczą cechowało wyższe niż zwykle w tym kwartale natężenie, co w świetle trudności na rynku pracy należy oceniać pozytywnie. Świadczy ono o aktywności osób, które utraciły pracę, choć zapewne część wzrostu przedsiębiorczości to efekt „samozatrudnienia” u byłego pracodawcy, co pozwala obniżyć koszty działalności gospodarczej. Niezależnie od powodu podjęcia samodzielnej działalności, taki stan rzeczy jest korzystny – pozwala ograniczyć bezrobocie i dostarcza nowych doświadczeń

innymi poziomu produkcji, sprzedaży, zatrudnienia. Szczegóły: [http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe\\_menu/koniunktura\\_w\\_województwach](http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/koniunktura_w_województwach)

**Rysunek 2. Dynamika produkcji sprzedanej, budowlano-montażowej i sprzedaży detalicznej w województwie pomorskim w latach 2008–2009**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku.

zawodowych. Niewątpliwie większa liczba podmiotów gospodarczych ułatwi wzrost zatrudnienia w momencie powrotu lepszej koniunktury gospodarczej.

W przypadku wyników działalności przedsiębiorstw na uwagę zasługuje wyraźny wzrost sprzedaży detalicznej. Tendencja taka obserwowana była od października. Optymizm konsumentów nie został zatem nadwątlony, co decyduje o względnej stabilności polskiej i pomorskiej gospodarki. Z kolei wartość produkcji sprzedanej przemysłu uległa dalszej redukcji. Mimo że jej wartości cechuje znaczna fluktuacja, to zaobserwowane w IV kwartale zmiany wpisują się w spadkową tendencję widoczną już w poprzednim okresie. Regres ten jest konsekwencją ciągle ograniczonego, w porównaniu ze stanem z pierwszej połowy 2008 r., zagranicznego popytu na produkty wytwarzane w województwie. Pomijając listopadową stabilizację, wartość produkcji budowlano-montażowej uległa dalszemu obniżeniu w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Jedyna pozytywna informacja jest taka, że regres przestał się pogłębiać. Budownictwo wydaje się mieć przed sobą względnie dobre perspektywy – szczególnie infrastrukturalne – w związku z koniecznością realizacji licznych inwestycji współfinansowanych z funduszy strukturalnych. Perspektywy rynku mieszkaniowego także wydają się pozytywne,

o czym świadczy stabilizacja cen i powoli rosnąca liczba sprzedanych przez deweloperów mieszkań.

### Handel zagraniczny

Na początku czwartego kwartału 2009 r.<sup>3</sup> nie zaszły większe zmiany w obrotach handlu zagranicznego. W październiku wartość eksportu wynosiła 378 mln euro, a wartość importu 645 mln euro. Saldo wymiany handlowej województwa pomorskiego z zagranicą było nadal ujemne i wobec września 2009 r. deficyt ten znacznie się pogłębił, a to ze względu na istotny, bo 30-proc. wzrost wartości importu przy równoczesnym 6-proc. spadku wartości eksportu.

Struktura geograficzna pomorskiego eksportu w październiku 2009 r. nadal wykazywała dominację rynków unijnych, jednak nastąpił spadek ich znaczenia w stosunku rocznym (o 2,4 pkt proc.). Spadek w ujęciu rocznym zanotowały również kraje kapitalistyczne<sup>4</sup>. Nieznaczny wzrost zaobserwowano w grupie pozostałych państw oraz w grupie

<sup>3</sup> W trakcie przygotowywania artykułu najnowsze dostępne dane o handlu zagranicznym w ujęciu regionalnym dotyczyły października 2009 r.

<sup>4</sup> W 2009 r. za kraje Europy Środkowo-Wschodniej uważa się m.in.: Bośnię i Hercegowinę, Chorwację, Serbię i Czarnogórę; do krajów byłego ZSRR należą: Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawia, Rosja, Ukraina, Uzbekistan; do krajów kapitalistycznych zalicza się m.in.: Watykan, Norwegię, Liechtenstein, Szwajcarię, USA, Australię, Japonię, Kanadę, Singapur, Nowa Zelandię, Wyspy Marshalla.

krajów byłego ZSRR. W przypadku państw kapitalistycznych oraz pozostałych krajów miał miejsce spadek udziału w eksporcie.

W strukturze geograficznej importu widać wyraźnie systematyczny wzrost udziału krajów UE. W październiku 2009 r. udział ten przekroczył 35 proc. i w stosunku rocznym wzrósł o 4 pkt proc. Istotnie wzrósł także udział pozostałych krajów, sięgając prawie 28 proc. Tym samym udział krajów byłego ZSRR uplasował tę grupę na trzeciej pozycji w strukturze geograficznej importu, kurcząc się z 31 proc. do 28 proc. Największy spadek zanotowały jednak kraje kapitalistyczne, których udział spadł o 6,5 pkt proc., ostatecznie osiągając 9 proc.

### Rynek pracy i wynagrodzenia

W IV kwartale 2009 r. następował systematyczny spadek zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Zatrzymanie tego spadku we wrześniu miało charakter chwilowy. Na koniec grudnia, w stosunku do końca III kwartału, liczba zatrudnionych spadła o niecały 1 proc. Natomiast w porównaniu z końcem 2008 r. spadek ten przekroczył 4 proc. Spadek liczby pracujących w analizowanym okresie był jednak wolniejszy niż w kwartałach poprzednich. Pozwala to przypuszczać, że w pierwszym półroczu 2010 r. dalsza redukcja zostanie powstrzymana.

Przeciwna tendencja wystąpiła natomiast w sektorze wynagrodzeń. Wzrosły one nie tylko w ujęciu miesięcznym, co można wytłumaczyć wypłatami premii, ale także w ujęciu rocznym. Jest to efekt występującego nadal, mimo globalnego spadku popytu na pracę, deficytu

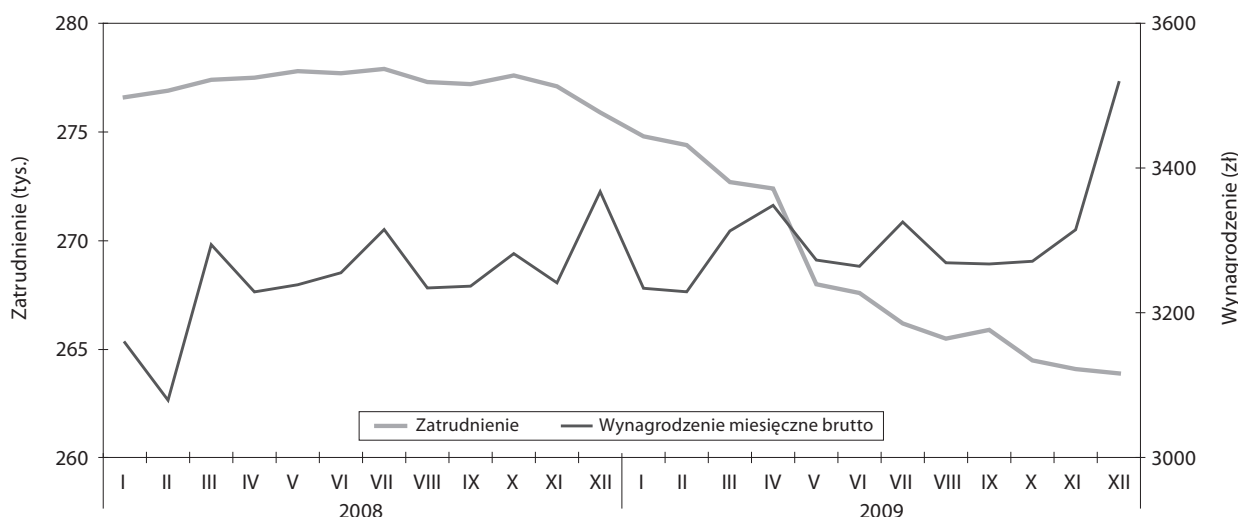
wykwalifikowanych pracowników w wielu branżach gospodarki.

Konsekwencją spadku popytu na pracę był wzrost bezrobocia. W IV kwartale 2009 r. liczba bezrobotnych powiększyła się o 16 proc. Był to stosunkowo duży wzrost, aczkolwiek spodziewany – częściowo wynika on z sezonowego osłabienia intensywności niektórych rodzajów działalności gospodarczej. W grudniu do bezrobotnych zaczęli dołączać także stoczniowcy, którzy mimo skorzystania z programu wsparcia dla byłych pracowników Stoczni Gdynia nie znaleźli zatrudnienia.

Wzrostowi bezrobocia towarzyszyło pogorszenie jego struktury. W ujęciu rocznym najszybciej rosła grupa bezrobotnych w wieku do 25 lat. Złożyło się na to kilka czynników, z których najważniejszym jest ich słaba pozycja na rynku pracy ze względu na mały zasób wiedzy i brak doświadczenia zawodowego, a także recesja obserwowana w większości krajów UE, szczególnie w Wielkiej Brytanii i Irlandii, która ograniczyła możliwości znalezienia pracy za granicą.

Po ponad roku od początku globalnego kryzysu dynamicznie zaczęła rosnąć grupa długookresowo bezrobotnych. W kolejnych miesiącach należy spodziewać się nasilenia tego zjawiska, gdyż osoby, które wtedy utraciły pracę i do tej pory nie podjęły zatrudnienia, zaczną zasilać tę kategorię bezrobotnych. Ze względu na znaczne ograniczenie popytu na pracę wzrost liczby długookresowo bezrobotnych może być znaczny.

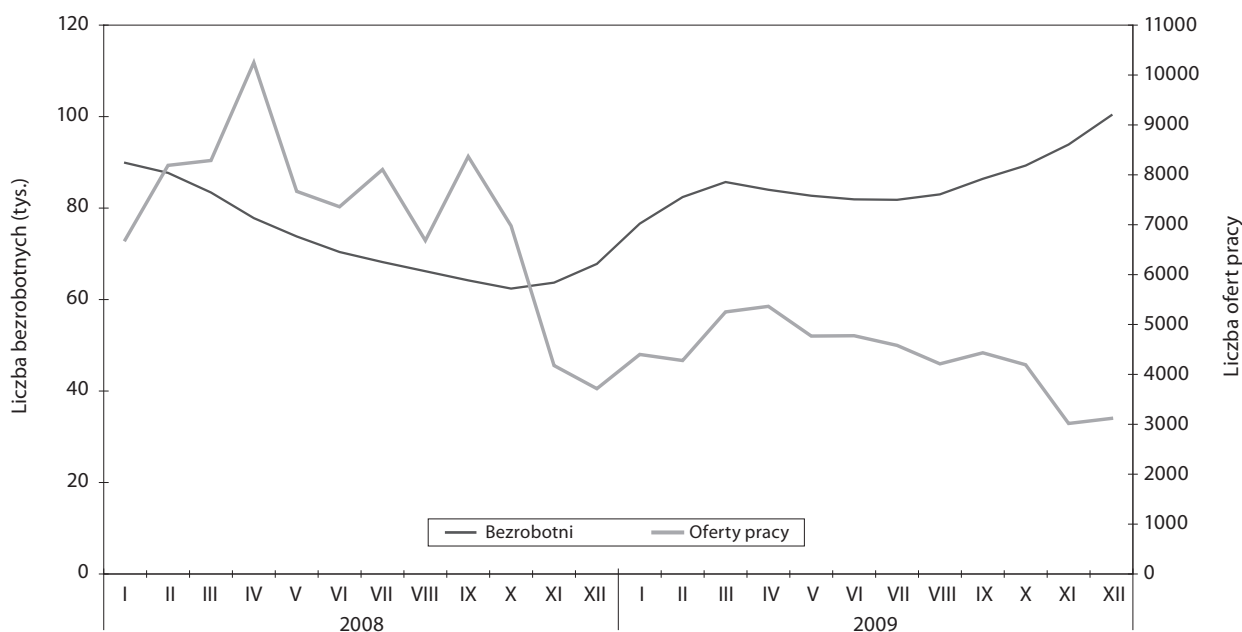
**Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia i poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w województwie pomorskim w latach 2008–2009**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku.



**Rysunek 4. Liczba bezrobotnych i ofert pracy zgłoszonych do urzędów pracy w województwie pomorskim w latach 2008–2009**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Gdańsku.

W IV kwartale 2009 r. wyraźnie zmalała liczba ofert zgłaszanych do urzędów pracy. O ile we wrześniu kształtowała się ona na poziomie 4,4 tys., o tyle w listopadzie, najbliższym pod tym względem miesiącu minionego roku, wynosiła 3 tys. Biorąc pod uwagę zmiany obserwowane w minionych latach, w kolejnych miesiącach należy się spodziewać wzrostu liczby ofert pracy, gdyż listopad i grudzień są pod tym względem miesiącami najtrudniejszymi. Wzrost ten nie będzie najprawdopodobniej znaczny i nie przekroczy w istotny sposób wartości notowanych w 2009 r.

### Ważniejsze wydarzenia<sup>5</sup>

IV kwartał jest okresem podsumowań i planów budżetowych. Muszą one brać pod uwagę fakt spowolnienia gospodarczego. W 2009 r. zarówno w Gdańsku, jak i w Gdyni konieczne były korekty i rezygnacja z części zaplanowanych inwestycji i wydatków. Podobne podejście do konstruowania budżetów na 2010 r. nie uchroni samorządów wymienionych miast przed dalszym wzrostem deficytu. Projekt gdańskiego budżetu zakłada, że w ciągu roku do kasy miasta wpłynie 1 mld 830 mln zł. Wydatki wyniosą jednak aż 2 mld 117 mln zł. Tym samym deficyt sięgnie 297 mln zł. Pod koniec roku łączne zadłużenie miasta wyniesie więc 58 proc. rocznych dochodów i zbliży się do maksymalnego dopuszczalnego poziomu (60 proc.) dla jednostek

samorządu terytorialnego. Nierównowaga finansów tłumaczona jest intensywną działalnością inwestycyjną. Gdańsk planuje wydać na inwestycje 577 mln zł (w 2009 r. była to kwota 710 mln zł). Do najdroższych inwestycji należą: budowa stadionu na EURO 2012 (132 mln zł), modernizacja transportu miejskiego (61 mln zł), przebudowa ulicy Słowackiego (56 mln zł) oraz Inkubator Przedsiębiorczości (30 mln zł). Deficyt na podobnym poziomie planuje też Gdynia: tu wydatki przewyższą przychody o ok. 290 mln zł. Co czwarta złotówka w gdyńskim budżecie zostanie przeznaczona na inwestycje. Największe wydatki to koszty modernizacji Węzła Drogowego Wzgórze (60 mln zł) oraz budowa nowego stadionu piłkarskiego (70 mln zł). Ten drugi obiekt ma pomieścić 15 tys. widzów. Zgodnie z planem, po zakończeniu budowy, w listopadzie przyszłego roku, będą na nim rozgrywali mecze zarówno piłkarze grającej w Ekstraklasie Arki, jak i drugoligowego Bałtyku.

Dzięki wsparciu UE, mimo mniejszych wpływów podatkowych, możliwa jest realizacja wielu ważnych inwestycji. Jedną z nich jest modernizacja wysypiska śmieci na gdańskich Szadółkach, której 60 proc. kosztów sfinansowanych zostanie z funduszy strukturalnych. Inwestycja warta 407 mln zł pozwoli stworzyć w Gdańsku i okolicznych gminach kompleksowy system zagospodarowania odpadów komunalnych. Zbudowana zostanie 12-hektarowa szczelna kwatery, wyposażona w instalacje do odzysku biogazu, który trafi do elektrowni biogazowej. Otrzymana w ten

<sup>5</sup> Opis poszczególnych wydarzeń przygotował D. Piwowarczyk. Wyboru i zestawienia dokonał M. Tarkowski.

sposób energia zaspokoi zapotrzebowanie ponad 600 gospodarstw domowych. Dodatkowo dzięki budowie sortowni pracę znajdzie 250 osób. Dzięki tej instalacji odzyskiwane ma być około 50 proc., a nie jak obecnie 2 proc. odpadów trafiających na wysypisko.

Daleko idące konsekwencje dla gospodarki Pomorza ma nie tylko likwidacja Stoczni Gdynia, ale także cały proces restrukturyzacji, którego celem jest bardziej efektywne zagospodarowanie stoczniowego majątku. Nowego właściciela znalazł już mały suchy dok oraz rejon prefabrykacji konstrukcji i wyposażenia statków. Dok został kupiony przez Energomontaż-Północ za 33 mln zł. Firma nie planuje jednak produkcji statków, lecz skupienie się na budowie konstrukcji stalowych. Z kolei rejon prefabrykacji za 58 mln zł nabyła Stocznia Remontowa Nauta. Ta transakcja otwiera nowe perspektywy rozwoju dla śródmieścia Gdyni, gdyż działalność Nauty ma być przeniesiona do zakupionego rejonu prefabrykacji z dotychczasowej lokalizacji sąsiadującej z centrum miasta. Zwolniony teren zostanie sprzedany. Jednak najpierw musi powstać nowy miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. W zależności od jego ustaleń szacunkowa wartość ośmiohektarowej nieruchomości wynosić może od 100 do 200 mln zł. Jeżeli transakcję uda się szybko sfinalizować, przenosiny mogłyby się zakończyć w 2010 r. Dzięki temu przedsięwzięciu stocznia ma szansę na zwiększenie skali działalności. Dla części stoczniowców, którzy stracili zatrudnienie w Stoczni Gdynia, stworzy to możliwość znalezienia pracy przy remontach i modernizacji. Beneficjentem zmian będzie także miasto (19 ha w sąsiedztwie centrum oraz tzw. międzytorze), które poszerzy i tak obiecujące perspektywy rozwoju przestrzennego Śródmieścia.

Po wieloletnich problemach los Stoczni Gdynia może podzielić Stocznia Marynarki Wojennej. Zapadła bowiem decyzja o ogłoszeniu jej upadłości. Zakład może jednak jeszcze zawrzeć układ ze swoimi wierzycielami, co pozwoli uniknąć najgorszego scenariusza. Obecnie właścicielem 99 proc. akcji SMW jest Agencja Rozwoju Przemysłu. Pod koniec października opublikowała ona zaproszenie dla inwestorów zainteresowanych przejęciem stoczni. Agencja liczy, że sprzeda swoje 160 mln akcji za nie mniej niż 80 mln zł. Według nieoficjalnych doniesień wstępne zainteresowanie zakupem wyraził francuski państwowy koncern zbrojeniowy DCNS oraz holenderski Damen.

Nadmorskie położenie niesie ze sobą nie tylko korzyści, ale i zagrożenia. Obszarem o wysokim ryzyku powodzi,

której jedną z przyczyn bywają spiętrzenia sztormowe, są Żuławy. Obszar ten istnieje dzięki rozbudowanej infrastrukturze pozwalającej regulować gospodarkę wodną. Jest ona, niestety, niedoinwestowana. Dzięki środkom z Unii Europejskiej w 2010 r. rozpocznie się program poprawy bezpieczeństwa przeciwpowodziowego Żuław. W ciągu najbliższych pięciu lat przebudowanych i zmodernizowanych zostanie 40 km koryt rzek i kanałów, powstanie lub zostanie zmodernizowanych 80 km wałów przeciwpowodziowych. Działaniami tymi objęte zostaną także śluzy i stacje pomp. Łączny obszar projektu to 2150 km<sup>2</sup>. W omawianym okresie realizowane będą głównie projekty w okolicach Elbląga, Gdańska i Pruszcza Gdańskiego. Łączny koszt tych inwestycji szacowany jest na około 647 mln zł. Z tej kwoty 550 mln zł sfinansowane zostanie z bezzwrotnej dotacji z Unii Europejskiej. Na kolejne inwestycje (realizowane w latach 2015–2030), które ostatecznie rozwiązałyby kwestię ochrony przeciwpowodziowej Żuław, władze centralne i samorządowe będą musiały pozyskać dodatkowo około 1,5 mld zł.

W grudniu zakończyły się wszystkie najważniejsze prace, w wyniku których moce przerobowe gdańskiej rafinerii wzrosły z 6 do 10,5 mln ton ropy. Tym samym rafineria awansowała do grona największych tego typu zakładów w Europie Środkowo-Wschodniej (w Płocku można przetwarzać około 13,8 mln, a w Możejkach 13,2 mln ton ropy). Obecnie zakład powoli zwiększa przerób i zaczyna poszukiwanie nowych odbiorców na swoje produkty. Jako że największy przyrost produkcji dotyczyć będzie deficytowego na polskim rynku oleju napędowego, zdaniem władz spółki z jego zbytem nie powinno być większego problemu.

Ze względu na deficyt nowoczesnych powierzchni biurowych, przegląd najważniejszych wydarzeń zamyka informacja dotycząca centrum biurowego Opera Office. Jego budowa ma się rozpocząć w połowie bieżącego roku. Będzie to 4–5-kondygnacyjny budynek biurowy o łącznej powierzchni około 6,5 tys. m<sup>2</sup>. Pomieszczenia o powierzchni od 45 do 200 m<sup>2</sup> mają trafić do małych i średnich firm, poszukujących nowoczesnych biur w dobrej lokalizacji. Obiekt będzie położony w pobliżu jednej z głównych arterii komunikacyjnych (al. Zwycięstwa), w bliskim sąsiedztwie przystanku Gdańsk Politechnika, Multikina oraz Opery Bałtyckiej. Jak deklaruje inwestor, spółka Euro Styl, jest szansa, że pierwsze firmy przeprowadzą się do nowego budynku jeszcze w 2011 r.

*Przemysław Susmarski*

*Instytut Badań  
nad Gospodarką Rynkową*

## *KOMPETENTNI CZY WYKWALIFIKOWANI? POMORSKIE NA TLE POLSKI I INNYCH KRAJÓW UE*

**K**ompetencje oraz kwalifikacje zawodowe to pojęcia często traktowane w języku potocznym jako synonimy. Jednakże znaczenie kompetencji zawodowych ma znacznie szerszy wymiar. Jest to zdolność wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników i standardów oczekiwanych w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy. Fundamentem kompetencji zawodowych są cechy osobowe takie jak: samodzielność, odpowiedzialność, uczciwość/prawość, komunikatywność, asertywność, pracowitość, wytrwałość. W ramach kompetencji zawodowych wyróżnia się też kompetencje kluczowe: komunikacja w języku ojczystym, komunikacja w językach obcych, kompetencje matematyczne i naukowo-techniczne, przedsiębiorczość, kompetencje interpersonalne i obywatelskie czy umiejętność uczenia się. Są one uniwersalnym szkieletem do budowy kwalifikacji zawodowych. Toteż kwalifikacje zawodowe są najbardziej dynamicznym elementem kompetencji zawodowych – składa się na nie wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe oraz motywacja<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Pomorska Mapa Zawodów i Umiejętności Przyszłości*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2008 r.

Szeroki zakres pojęcia kompetencji zawodowych sprawia, że uzasadnione byłoby przeanalizowanie, jak kształtują się niemal wszystkie cechy społeczno-demograficzne mieszkańców województwa. Tego typu analiza przekracza jednak zakres niniejszego opracowania. Dlatego koncentruje się ono na kilku wybranych charakterystykach pozwalających uplasować województwo pomorskie na mapie Polski oraz Europy. Z jednej strony tych, które odzwierciedlają kompetencje kluczowe, z drugiej zaś świadczących o kwalifikacjach zawodowych. Warto tutaj zaznaczyć, że ze względu na brak danych, bezpośrednie porównanie kwalifikacji zawodowych nie tylko na poziomie województw, lecz właściwie na jakimkolwiek poziomie agregacji, jest niewykonalne. Jedynym, jak się wydaje, sposobem przeprowadzenia analizy stopnia wyposażenia Pomorzan w kwalifikacje zawodowe może być analiza struktury zawodowej pracowników województwa. Rozumiejąc kwalifikacje zawodowe jako zestaw konkretnych umiejętności niezbędnych do pełnienia określonej funkcji bądź wykonywania zawodu, możliwe jest poczynienie założenia, że każdy z pracowników pracujących w wybranym zawodzie jest w pewnym stopniu wyposażony w kwalifikacje zawodowe do tego niezbędne<sup>2</sup>.

### Nasze kompetencje kluczowe

Mieszkańcy Pomorza pozytywnie wyróżniają się pod względem kompetencji obywatelskich. Cechuje ich relatywnie wysoki poziom wrażliwości na dobro publiczne (3. pozycja wśród 16 polskich województw)<sup>3</sup>, jak również częściej niż przeciętnie decydują się oni na udział w wyborach. Podobnie lepiej od przeciętnej rozwinięta jest sieć fundacji i organizacji społecznych. Jednocześnie jednak zmiana perspektywy na międzynarodową wskazuje, że społeczeństwo polskie (również pomorskie) nie spełnia kryteriów pozwalających na nazwanie go społeczeństwem obywatelskim. Polacy należą do najmniej ufających sobie narodów<sup>4</sup>. Podobnie pod względem skłonności do stowa-

2 Dane wzięte pod uwagę nie obejmują pracujących w rolnictwie indywidualnym. Tym też należy tłumaczyć znikomy odsetek rolników, leśników i rybaków w wojewódzkiej strukturze zatrudnienia. Niemniej jednak umożliwiają one porównanie znaczenia pozostałych grup zawodowych w układzie województwo-Polska, jak również analizę zmian znaczenia pozostałych grup zawodowych w czasie. Pełniejszych informacji dostarczają dane pochodzące z Eurostatu, które nie mogą być jednak zestawiane z danymi dla województwa pomorskiego.

3 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza 2007 – Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa 2007, str. 243.

4 *European Social Survey 2004* [w:] J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza 2007 – Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa 2007, str. 264.

rzyszenia się Polska zajmuje miejsce w końcówce rankingu klasyfikującego państwa europejskie.

Pomorskim atutem jest wysoki poziom przedsiębiorczości. To pochodna skłonności do podejmowania inicjatywy, ponoszenia ryzyka oraz doświadczenia związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON jest w województwie pomorskim wyższa od przeciętnej ogólnopolskiej.

Niezbýt dobrze ocenić natomiast należy poziom kompetencji w zakresie nauk matematycznych. Co prawda wyniki egzaminu maturalnego w województwie pomorskim są nieco lepsze od ogólnopolskich, jednak zmiana perspektywy na międzynarodową stwarza powody do obaw. Polscy, w tym również pomorscy uczniowie są oceniani w zakresie matematyki i nauk przyrodniczych gorzej od przeciętnej w krajach OECD. Co gorsza, obserwuje się negatywną tendencję w tym zakresie<sup>5</sup>. Podobną relację można zaobserwować w przypadku zdolności uczenia się przez całe życie. Pomorscy przedsiębiorcy mają zdecydowanie większą od przeciętnej świadomość konieczności prowadzenia szkoleń wśród pracowników. Jednak w perspektywie europejskiej okazuje się, że dorośli Polacy należą w Europie do osób najmniej skłonnych do uczestniczenia w jakiegokolwiek formie doksztalania się<sup>6</sup>.

Mieszkańcy Pomorza dobrze wypadają pod względem umiejętności językowych. Spośród przebadanych w Diagnozie Społecznej 2007 mieszkańców Pomorza znajomość języka angielskiego deklaruje 37,2 proc. (pierwsze miejsce w rankingu województw przy średniej krajowej 32,9 proc.), niemieckiego – 22,8 proc. (21,5 proc. średnio w Polsce), rosyjskiego zaś 32,3 proc. (30,2 proc. wynosi średnia krajowa). Istnieją jednak uzasadnione obawy, że deklarowana znajomość języka (czynna bądź bierna) odbiega od praktycznej umiejętności posługiwania się nim. Tym samym odsetek mieszkańców mogących np. podjąć pracę wymagającą posługiwania się językiem obcym jest zdecydowanie niższy.

Analiza wybranych wskaźników, które w sposób przybliżony mogą informować o stopniu wyposażenia mieszkańców bądź pracowników Pomorskiego w kompetencje kluczowe, pozwala na dwa spostrzeżenia. Z jednej strony Pomorzan cechuje wyższy niż przeciętnie w kraju

5 OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, Vol. 1 (2007).

6 *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008 r.

poziom kompetencji kluczowych. Z drugiej jednak strony poziom kompetencji kluczowych jest zdecydowanie niższy niż w krajach OECD.

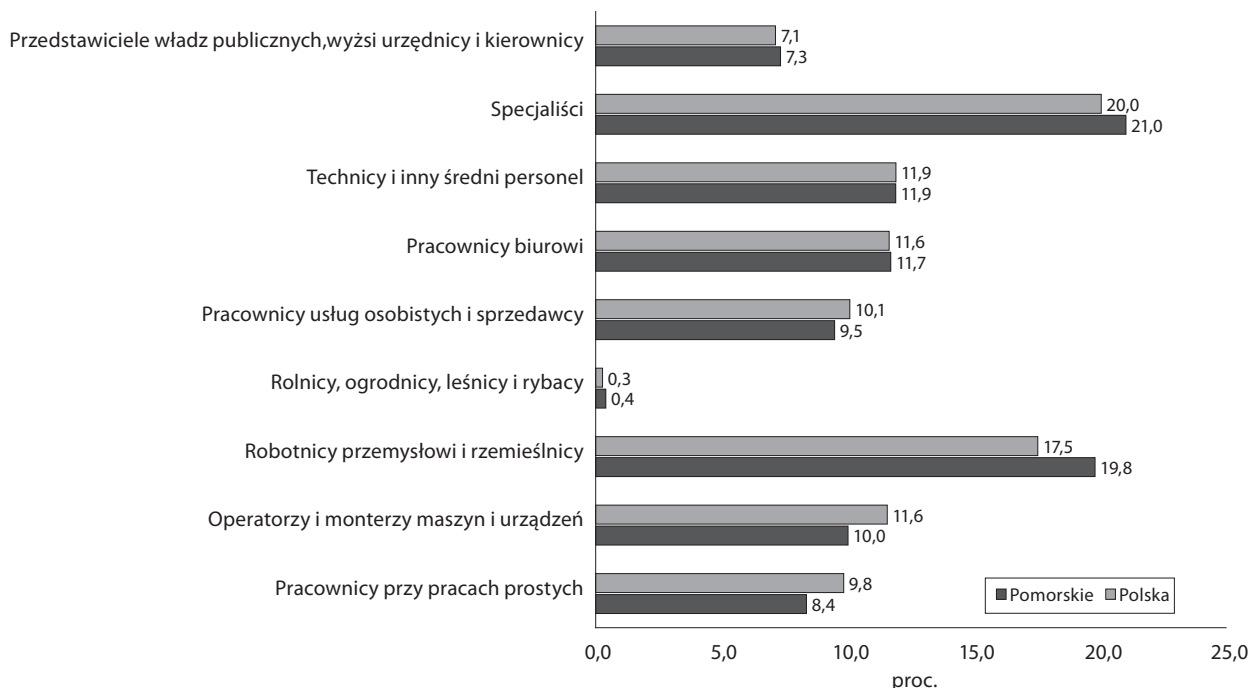
### W jakich zawodach pracują Pomorzanie...

Najliczniejszą grupą zawodową wśród pracujących w województwie pomorskim stanowią specjaliści. To niezwykle istotna z punktu potencjału rozwojowego regionu grupa pracowników, obejmująca ponad 1/5 ogółu zatrudnionych (czyli mniej więcej tyle, co przeciętnie w kraju). Grupę tworzą nauczyciele, inżynierowie, architekci, prawnicy, ekonomiści. Pracujący w tych zawodach „tworzą wiedzę” bądź wdrażają koncepcje, teorie i nowe metody do praktyki życia społecznego i gospodarczego. W województwie pomorskim w gronie ekspertów przeważają specjaliści szkolnictwa, stanowiący 8,9 proc. ogółu pracowników. Liczebność oraz koncentracja zatrudnionych sprawia, że pracujący w zawodzie nauczyciele (specjaliści szkolnictwa zatrudnieni w edukacji) stanowią najliczniejszą homogeniczną grupę zawodową wśród pracujących w gospodarce regionu. Inną dość liczną grupą są pozostali specjaliści – podgrupa tworzona przez osoby posiadające wykształcenie z zakresu: ekonomii, finansów, bankowości, ubezpieczeń, księgowości, zarządzania czy prawa. Ich umiejętności zawodowe wiążą się z prowadzeniem badań, stosowaniem wiedzy związanej z rozpowszechnianiem

informacji, organizacją biznesu. Posiadają wiedzę o indywidualnych oraz zbiorowych zachowaniach populacji. Zajmują się działalnością doradczą, w zakres ich zadań może również wchodzić nadzorowanie innych pracowników.

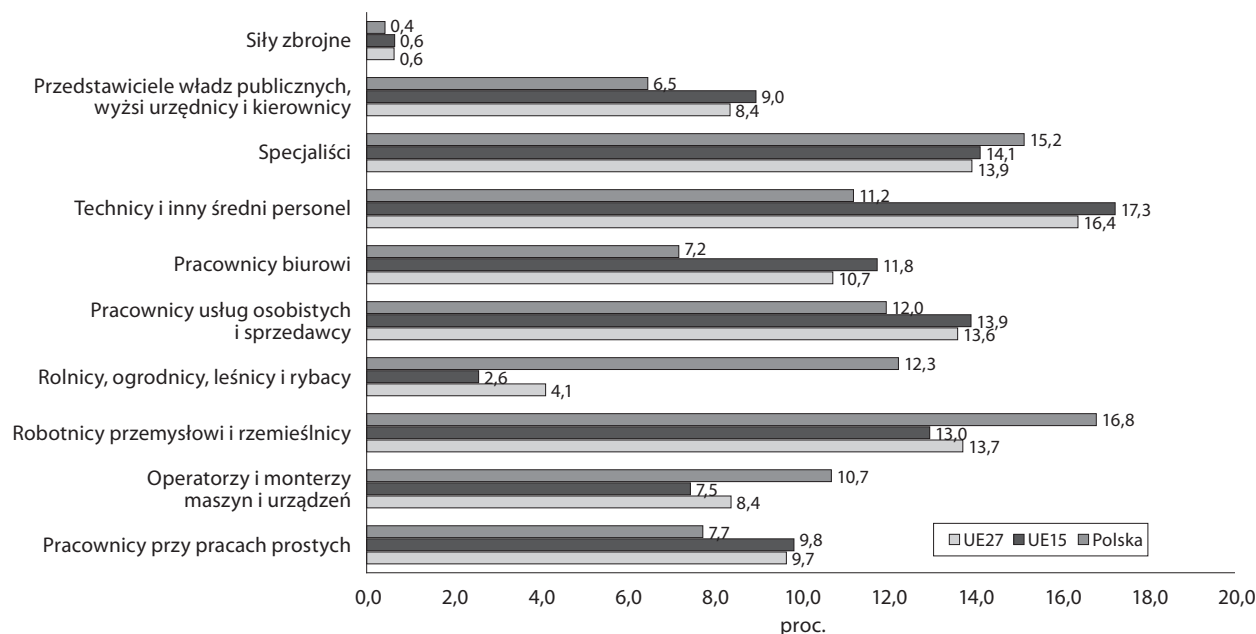
Cechą charakterystyczną struktury zawodowej mieszkańców województwa jest wyższy niż przeciętnie w kraju odsetek pracujących jako robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. To efekt obecności w regionie przemysłu stoczniowego. Wydaje się, że zamknięcie stoczni w Gdyni niewiele w tym zakresie zmieni. Szkolenia, w których wciąż jeszcze uczestniczą pracownicy zlikwidowanego zakładu, wpłyną zapewne na zmianę struktury zawodowej. Należy jednak przypuszczać, że pracownicy stoczni, pomimo przekwalifikowania, będą chętniej poszukiwać zatrudnienia w zawodzie, w którym dotychczas pracowali. Tego typu zjawisko jest zresztą obserwowane w regionie od dłuższego czasu. W latach 1998–2006 znacznej redukcji zatrudnienia w branży stoczniowej towarzyszył wzrost zatrudnienia w sekcji: produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń. Należy również pamiętać, że brane pod uwagę dane statystyczne o pracujących nie przedstawiają pełnej informacji o strukturze popytu na pracę w województwie. Ich dopełnienie stanowią informacje o strukturze zawodowej osób bezrobotnych. Dlatego z pewnością będzie miało miejsce zmniejszenie udziału robotników przemysłowych i rzemieślników w liczbie pracujących. Możliwe jednak,

Rysunek 1. Struktura zatrudnienia w województwie pomorskim i w Polsce w 2008 r.



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

**Rysunek 2. Zawodowa struktura zatrudnienia w Polsce oraz UE15 i UE27 w 2008 r.**



Uwaga: Poszczególne udziały nie sumują się do 100% gdyż nie wszyscy ankietowani udzielili odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych Eurostat.

że stanie się to kosztem wzrostu ich liczby w populacji osób bezrobotnych.

Struktura pracujących w województwie wyróżnia się również w zakresie udziału operatorów maszyn i urządzeń w liczbie pracujących ogółem. We wrześniu 2008 r. ich odsetek stanowił 10 proc. zatrudnionych w województwie pomorskim. To o 1,6 pkt proc. mniej niż przeciętnie w Polsce. Niższy odsetek jest pochodną struktury gospodarki województwa, którą cechuje wyższe znaczenie sektora usługowego oraz mniejsza rola przemysłów wydobywczego i przetwórczego.

Jeszcze liczniejszą grupę zawodową stanowią pracownicy biurowi – to prawie 12 proc. pracujących w województwie pomorskim. Podobna liczebność charakteryzuje techników i inny średni personel. Tak jak w przypadku pracowników biurowych, ta grupa zawodowa reprezentuje prawie 12 proc. pracujących zarówno w województwie, jak i w całym kraju.

Jako korzystny należy określić niższy niż przeciętnie w Polsce odsetek pracujących przy pracach prostych. To grupa zawodowa o niższych kwalifikacjach, częściej niż przeciętnie zasilająca szeregi bezrobotnych.

Widać wyraźnie, że struktura zatrudnienia, a co za tym idzie, struktura kompetencji zawodowych, nieznacznie tylko odbiega od wskaźników ogólnopolskich. Jednak gdy przyjmiemy za punkt odniesienia strukturę zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej, obserwowane rozbieżności

są zdecydowanie większe<sup>7</sup>. Cechą charakterystyczną ogólnopolskiej, a przy założeniu niewielkich rozbieżności również pomorskiej struktury zatrudnienia jest znacząco wyższy niż na poziomie UE udział pracujących w zawodach wymagających niższych kwalifikacji. Dotyczy to przede wszystkim robotników przemysłowych i rzemieślników – dla tej grupy jest to 16,8 proc. w Polsce, przy średniej dla państw UE przekraczającej 13 proc. Specyficzny jest też wysoki udział rolników, ogrodników, leśników i rybaków. Na koniec 2008 r. stanowili oni 12,3 proc. ogółu zatrudnionych w Polsce, przy czym omawiany odsetek był dla krajów UE27 trzykrotnie niższy, a dla krajów UE15 prawie pięciokrotnie. Cechą charakterystyczną struktury ogólnopolskiej jest również niższy udział techników i innego średniego personelu oraz niższy odsetek pracowników biurowych. Niewielkim pocieszeniem jest relatywnie niski odsetek pracowników przy pracach prostych (7,7 proc. przy średniej UE27 na poziomie 9,8 proc.). Biorąc pod uwagę omawiane powyżej grupy zawodowe, odsetek pracowników o stosunkowo niskich kwalifikacjach zawodowych przekracza 38 proc. i jest wyższy o ponad 10 pkt proc. od przeciętnej zarówno dla UE15, jak i UE27. Pozytywnie

<sup>7</sup> Ze względu na inną metodę gromadzenia informacji, bezpośrednie porównanie struktury zatrudnienia w województwie pomorskim oraz w UE nie jest możliwe. Można jedynie zestawzić informacje na poziomie całego kraju i niejako pośrednio wskazać najważniejsze rozbieżności.

należy natomiast oceniać fakt ponadprzeciętnego udziału specjalistów w strukturze zawodowej.

### ... a w jakich będą pracować?

Odmierna od europejskiej struktura zatrudnienia ulega dynamicznym przemianom. Jest to o tyle interesujące, że jeszcze do niedawna owe przemiany, ze względu na strukturalny charakter, cechowało niskie tempo zmian.

Zarówno w Polsce, jak i w Pomorskiem obserwuje się proces polegający na przesuwanie się zatrudnionych w zawodach o niskim poziomie kwalifikacji do zawodów o wyższych wymaganych kwalifikacjach. Choć tempo procesów strukturalnych jest zwykle niskie, analiza zmian w pespektywie dwóch lat pozwala na wykazanie pewnych prawidłowości<sup>8</sup>.

Największe zmiany obserwuje się w przypadku pracowników usług osobistych i sprzedawców. Ta kategoria pracujących odnotowała sięgający 3,2 pkt proc. wzrost w strukturze zatrudnionych. Na regionalnym rynku pracy wzrosło również znaczenie przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników, natomiast niemal nie zmienił się odsetek pracowników biurowych. Pozostałe grupy zawodowe odnotowały spadek udziału w liczbie pracujących ogółem. Jego skala była największa

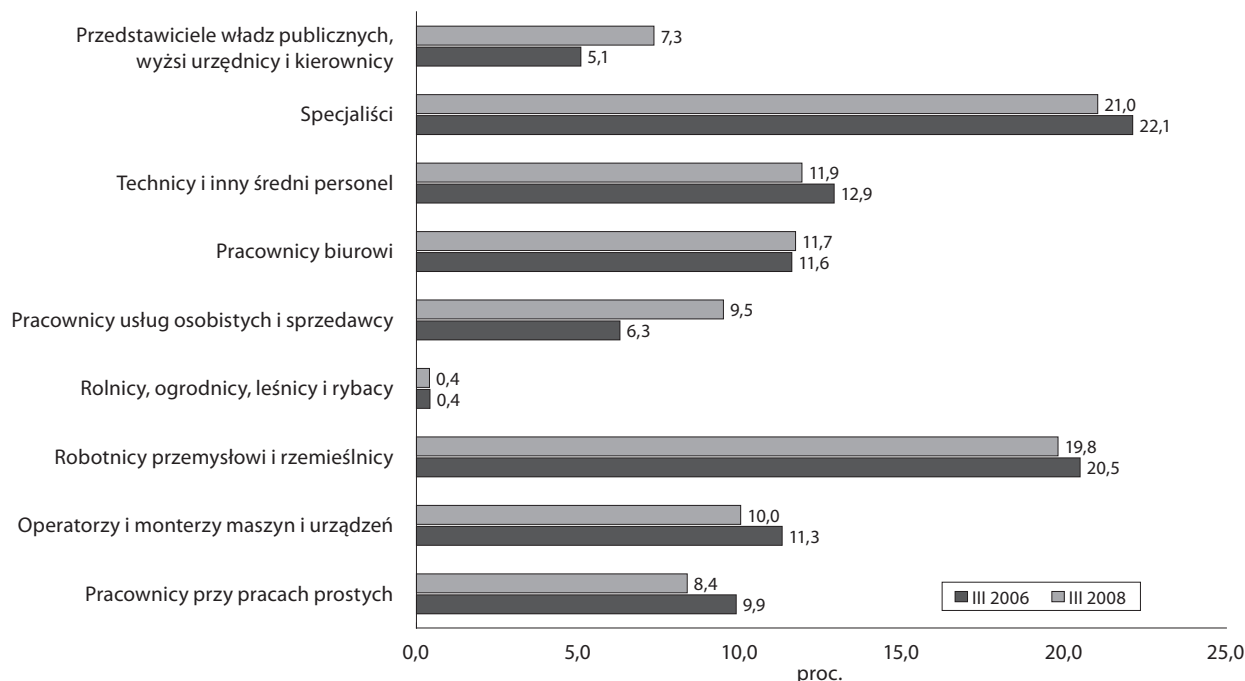
<sup>8</sup> Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że analizowane statystyki dotyczą populacji osób pracujących i nie obejmują struktury zawodowej osób obecnych na rynku pracy.

w przypadku pracowników przy pracach prostych (1,6 pkt proc.), operatorów i monterów maszyn i urządzeń (spadek o 1,3 pkt proc.), specjalistów (zmiana z 22 proc. na 21 proc.), techników i średniego personelu (spadek o 1 pkt proc.) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (spadek o 0,7 pkt proc.).

Wraz ze wzrostem zatrudnienia zaobserwowano zatem wzrost zapotrzebowania na pracowników o wyższych kwalifikacjach. Jednocześnie zmniejszyła się rola pracowników gorzej wykwalifikowanych – łączny udział robotników przemysłowych i rzemieślników oraz pracowników przy pracach prostych zmniejszył się o 2,2 pkt proc. Uwzględniając spadek w grupie techników i średniego personelu, można zauważyć przesunięcie struktury zatrudnienia w kierunku sektora usługowego.

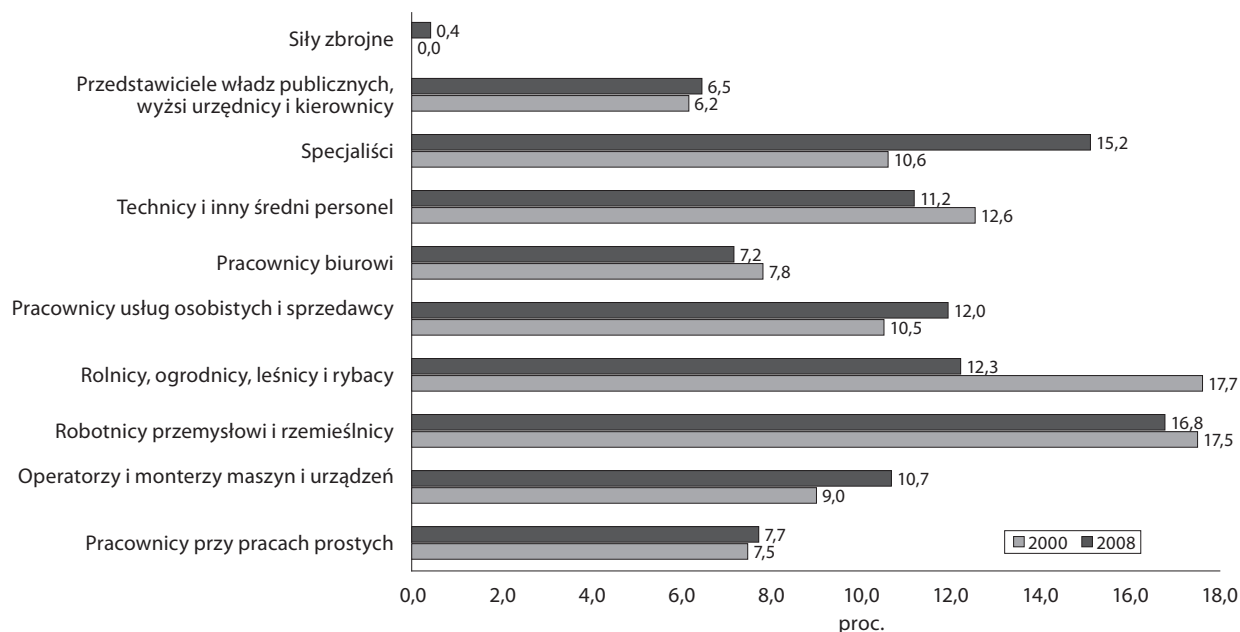
Dane statystyczne zagregowane na poziomie ogólnopolskim pozwalają na prześledzenie tego procesu w dłuższej perspektywie czasowej, jak również porównanie tempa i kierunku zmian w ujęciu międzynarodowym. Inna metoda gromadzenia danych bardziej kompleksowo uwzględnia zmiany w strukturze zatrudnionych. Analiza zmian w dłuższej pespektywie potwierdza, że zidentyfikowane powyżej trendy rzeczywiście mają miejsce. Najdynamiczniej zmniejsza się odsetek pracujących rolników, ogrodników, leśników i rybaków. O ile w 2000 r. stanowili oni 17,7 proc. ogółu pracujących w kraju, o tyle odsetek ten w 2008 r.

**Rysunek 3. Struktura zatrudnienia w województwie pomorskim w III kwartale 2006 i III kwartale 2008 r.**



Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

Rysunek 4. Struktura zatrudnienia w Polsce w latach 2000 i 2008



Uwaga: Poszczególne udziały nie sumują się do 100% gdyż nie wszyscy ankietowani udzielili odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie IBnGR na podstawie danych GUS.

zmniejszył się do 12,3 proc. Równie dynamicznie zmieniała się liczba specjalistów – choć tu akurat odnotowano wzrost. Tę grupę zawodową cechuje najszybszy przyrost liczby pracujących (w latach 2000–2008 tempo wzrostu przekroczyło 56 proc.). Obserwowane zmiany są po części wynikiem wzrostu popytu na wykształcenie wyższe. Dynamicznie rosło też zatrudnienie w grupie techników i średniego personelu, pracowników usług osobistych i sprzedawców oraz operatorów maszyn i urządzeń.

Analiza zmian struktury zawodowej idzie w parze ze zmieniającą się strukturą gospodarki z przemysłowo-rolniczej w kierunku usługowej, zbliżając ją do struktury gospodarki rynkowej. Proces konwergencji struktury zawodowej pomiędzy Polską i krajami „starej” UE jest faktem. Można się spodziewać dalszego zbliżania struktur zatrudnienia, szczególnie w zakresie specjalistów, pracowników usługowych, biurowych sprzedawców w handlu oraz urzędników wyższego szczebla<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> A. Karpiński, *Przyszłość rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2006, str. 29.

### Lepiej niż w Polsce, gorzej niż w UE

Przeprowadzona analiza poziomu wyposażenia mieszkańców województwa pomorskiego w kompetencje zawodowe, w tym kwalifikacje, prowadzi do dwóch wniosków. Po pierwsze, Pomorzanie cechuje nieznacznie wyższy niż przeciętnie poziom wyposażenia w kompetencje kluczowe. Podobnie bardziej dopasowana do uwarunkowań gospodarki rynkowej wydaje się być struktura kwalifikacji zawodowych w województwie. To bez wątpienia atuty regionalnego rynku pracy. Jego słabe strony ujawnia zmiana punktu odniesienia. Patrząc na strukturę kompetencji zawodowych, w tym kwalifikacji w relacji międzynarodowej, ocena Pomorskiego jest zupełnie inna. Pocieszeniem jest fakt wysokiego tempa zmian obserwowanych na ogólnopolskim i pomorskim rynku pracy. Zawodowa struktura zatrudnienia zmienia się niezwykle dynamicznie, w coraz większym stopniu upodabniając się do struktury pracujących w Unii Europejskiej.



# GDAŃSK

MIASTO DOBRYCH PROGNOZ DLA BIZNESU



GDAŃSK

[www.gdansk.pl](http://www.gdansk.pl)



ONI JUŻ WYBRALI:

ACXIOM  
COMPUWARE  
FIRST DATA CORPORATION  
FINEOS  
INTEL  
IBM  
KAINOS  
LUFTHANSA SYSTEMS  
ZENAR

GDAŃSK

GDAŃSK jest jednym z 31 najatrakcyjniejszych miast na świecie dla inwestorów z branży wysokich technologii\*

\*Według raportu firmy doradczej KPMG

Więcej informacji w raporcie „Exploring Global Frontiers” na stronie: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)



naturalna  
energija





## Strategiczne miejsce na mapie

LOTOS w pełni wykorzystuje swoje nadbałtyckie położenie.  
W całym regionie poszukujemy nowych złóż ropy naftowej.  
Odkrywamy i wydobywamy cenny surowiec spod morskiego dna.  
Przetwarzamy go i uzyskujemy produkty o najwyższych standardach jakości.  
Tylko LOTOS dysponuje takim potencjałem.

Wiemy, że dzisiaj tworzymy przyszłość.

 **LOTOS**  
Otwarcie na przyszłość

