

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 8/2015

**Zarządzanie zasobami ludzkimi –
aspekty ekonomiczne i socjologiczne**

Studies in Management and Finance
by the Poznan School of Banking
No. 8/2015

Management of Human Resources – Economic and Social Aspects

edited by
Andrzej Kokieli



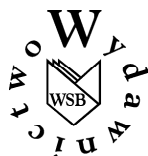
The Poznan School of Banking Press
Poznan 2015

Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 8/2015

Zarządzanie zasobami ludzkimi – aspekty ekonomiczne i socjologiczne

redakcja naukowa

Andrzej Kokieli



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2015

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. zw. dr hab. Teresa Famulska (Polska), dr Donald Finlay (Wielka Brytania), dr Klaus Haberich (USA), prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Polska), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węclawski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Surówka (Polska)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazie Index Copernicus i BazEkon.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal placed in the “B” list of the Ministry of Science and Higher Education, in the Copernicus Index and in the BazEkon database.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

dr Andrzej Kokiel

Redaktor statystyczny / Statistical editor

dr Rafał Czyżycki

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by

Victoria Szyrka (native speaker)

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2015

ISSN 2084-0152

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

Wstęp (<i>Andrzej Kokieł</i>)	9
--	---

Misja zwiększania wydajności organizacji poprzez zarządzanie oparte na paradygmacie humanistycznym

Inna Shorobura, Olesia Dolynska

Employment of population: Re-distribution of human potential under the influence of European integration processes	13
--	----

Beata Milewska

Czynnik ludzki jako determinanta efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych	19
--	----

Євген Долинський

Перспективи вдосконалення механізму формування інформатичної компетентності майбутніх перекладачів в контексті глобальних питань економіки	29
--	----

Joanna Tabeńska, Łukasz Makowski

Klauzule abuzywne a konsument. Wybrane środki ochrony przed niedozwolonymi klauzulami	37
---	----

Ярослав Нагорний

Соціальне значення знання іноземних мов для сучасного керівника підприємства	61
--	----

Тетяна Понедільчук, Тетяна Кочубей

Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства	67
---	----

Aneta Zaremba, Marta Kawula, Patrycja Łatoszyńska

Budżet obywatelski jako forma zarządzania rozwojem lokalnym	75
---	----

**Zarządzanie zasobami ludzkimi w edukacji
w obliczu przemian aksjologicznych**

Надія Чернуха, Маргарита Козир

Інформаційна компетентність як пріоритет успішного менеджменту
у сучасному освітньому просторі 85

Irena Lewicka, Elżbieta Wulbach, Jan Nikolajew

Szkoła podstawowa – zarządzanie placówką 93

Сергій Циц

Професійна діяльність працівників освіти як складова організаційно-правового
механізму управління освітніми процесами на території України 107

Оксана Боднар

Специфіка підготовки експерта-аналітика в освіті 115

Наталія Казакова

Організація оплати праці керівникам практики у вищих педагогічних
навчальних закладах України в умовах економічної кризи 125

Jordan Klimek, Katarzyna Łobacz, Jan Nikolajew

Wybrane aspekty wykluczenia młodzieży na współczesnym rynku pracy i sposoby
ich przezwyciężenia z uwzględnieniem nowoczesnego modelu edukacyjnego 135

Lista recenzentów współpracujących z czasopismem

„Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 151

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu 153

Contents

Introduction (<i>Andrzej Kokieli</i>)	9
--	---

Increasing Efficiency of an Organization through Management Based on a Humanistic Paradigm

Inna Shorobura, Olesia Dolynska

Employment of a population: Re-distribution of human potential under the influence of European integration processes	13
---	----

Beata Milewska

The human factor as a determinant of trade-up effect in the manufacturing – logistics processes	19
--	----

Євген Долинський

Prospects of improving the mechanism behind the informative competence formation of future translators in the context of the global economy.....	29
---	----

Joanna Tabeńska, Łukasz Makowski

Abusive clauses and the consumer – Selected measures that protect against unauthorized clauses.....	37
--	----

Ярослав Нагорний

Social meaning of knowledge of foreign languages for the modern manager of an enterprise	61
---	----

Тетяна Понедільчук, Тетяна Кочубей

The intellectual capital management strategy of an enterprise	67
---	----

Aneta Zaremba, Marta Kawula, Patrycja Łatoszyńska

Citizen budget as a form of management for local development	75
--	----

**Human resource management in education
in the face of axiological change**

Надія Чернуха, Маргарита Козир

Realities and perspective of management in the modern educational dimension 85

Irena Lewicka, Elżbieta Wulbach, Jan Nikolajew

Primary school management 93

Сергій Циц

The professional work of educators as part of the organizational and legal mechanism for managing educational processes in the Ukraine 107

Оксана Боднар

Specifics of expert-analyst education 115

Наталія Казакова

The organization of wages for teaching in higher education establishments of Ukraine in the economic crisis 125

Jordan Klimek, Katarzyna Łobacz, Jan Nikolajew

Chosen aspects of youth exclusion and overcoming methods in today's labor market with regards to the model of modern education 135

List of reviewers collaborating with

“Studies in Management and Finance by the Poznan School of Banking” 151

**The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions
in English 153**

Wstęp

Dynamika przemian zachodzących w wielu obszarach życia społecznego skłania do poszukiwania nowych rozwiązań współcześnie istniejących problemów. Wymaga też poparcia tych działań „myślą przewodnią” budującą plan na podstawie realnych przesłanek. Pozwala to na przewidywanie następstw, szczególnie w sytuacji ryzyka, a także na dostosowanie potencjału do pojawiających się wyzwań. Istotą zarządzania potencjałem ludzkim nie jest bowiem dążenie do osiągnięcia wyłącznie materialnych celów organizacji, ale również jej usprawnianie, z poszanowaniem potrzeb wszystkich interesariuszy. Do tych zagadnień odnoszą się zebrane w niniejszej pracy artykuły. Ukazują one ekonomiczny kontekst zarządzania, podkreślający realizację celów organizacji przez maksymalizację zysków, a zarazem wskazujący, że organizacja to przede wszystkim potencjał ludzki. Na poziomie formalnym tworzą go stawiane jej zadania, zaś na poziomie socjologicznym – strukturalnie i funkcjonalnie zarysowany zespół, zbudowany hierarchicznie, na którego działanie wpływ ma wiele czynników – zarówno endogennych, jak i egzogennych. Takie spojrzenie pozwala rozumieć potencjał ludzki jako podlegający procesom społecznym. Tym samym na plan pierwszy wysuwa się człowiek dysponujący potencjałem, którego aktywizacja zależy od jakości zarządzania, decydującego o przebiegu pracy w organizacji i tworzącego klimat sprzyjający współpracy, współdziałaniu i odpowiedzialności za realizację wspólnych celów. Jest to zatem prawdziwa sztuka rozumienia człowieka, jego potrzeb i możliwości, a przy tym cenna umiejętność w pracy z ludźmi, której możliwości wykraczają poza ramy naukowego myślenia o człowieku.

Przedstawiony przez autorów szeroki zakres tematyczny artykułów dowodzi, że zarządzanie odbywa się na wielu płaszczyznach – wszędzie tam, gdzie istnieje kontekst społeczny dla realizacji celów. Niezależnie od ich charakteru podstawę stanowi stworzenie przestrzeni do pracy, działania ukierunkowanego na proces zmiany zgodnie z założeniami organizacji. Właściwe ukierunkowanie tego procesu jest istotą zarządzania. Niemniej działanie w warunkach zmiany wiąże

się z wciąż nowymi wyzwaniami, determinując zachowania odbiegające od powszechnie znanych schematów. Budzi to refleksję, a zarazem potrzebę wyjaśnienia na gruncie nauki przyczyn i ewentualnych skutków takiego stanu rzeczy. Niestandardowe sytuacje domagają się bowiem niestandardowych działań opartych na innowacyjności i kreatywności. Jest to zatem przyczynek do pogłębionych badań naukowych nakreślonego w tytule problemu, którego złożoność domaga się szerokiej, interdyscyplinarnej analizy i poszukiwania narzędzi usprawniających proces zarządzania potencjałem ludzkim.

dr Andrzej Kokieli

**Misja zwiększania wydajności organizacji
poprzez zarządzanie
oparte na paradygmacie humanistycznym**

Inna Shorobura

Khmelnitskyi Humanitarian-Pedagogical Academy
Faculty of Social and Psychological Education
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Olesia Dolynska

student of National Taras
Shevchenko University
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Employment of a population: Re-distribution of human potential under the influence of European integration processes

Abstract. This paper examines the impact of the European integration process in Ukrainian employment and its migration. The necessity of introducing an effective policy of migration for migration processes has been proved. The role of immigration in the determination of negative consequences of demographic re-distribution of human potential has been grounded. The opportunity to learn from immigrant reproductive behaviour of the indigenous population has been taken into consideration. The measures of improving the demographic component of the human potential of destination countries have been offered.

Keywords: migration of population, human potential, EU integration

1. Introduction

European integration as a strategic direction of a country's development stipulates the course of social-economic processes, which take place in the country. Being in the same time the country of origin, destination and migrants' transit, Ukraine joins the modern processes of global migration re-distribution of human potential. Taking into account the difficult demographic situation and rise of the role of a person as the carrier of potential of economy building up, regulation of migration processes from the side of the state remains one of the top priority tasks.

2. The aim of the research

To determine and to analyze the problems, which are caused by migration in the context of human potential of Ukraine development, and to offer proper measures as for the migration policy.

3. The main material of the research

The main obstacle of human potential forming in the developed regions of the world at the modern period of time is ageing of population and connected with it reduction of highly qualified workers at the labour market.¹ Under the modern conditions of development human potential becomes the main force of economic growth and competitiveness of the countries. As a result, national economies are interested in usage different ways of its reproduction.

At the global level international migration is apprehended as one of the integral elements of globalization process. For Ukraine migration is comparatively new phenomenon, that is why under the conditions of our reality migration processes demand diligent study and profound understanding. Arisal of the new state Ukraine at the political map concurred with the forming of durable general European tendency to essential diminution of the birth rate, even to the complete absence of natural increase of population, which in its turn, induced to intensification of migration processes in the world.

Geopolitical position of Ukraine, its disposition on the way from Asia to Europe determines special place of our country in European and Eurasian migration systems. Three basic migration tendencies are characteristic for our state: Ukraine as a country of transit; Ukraine as a country of processing; Ukraine as a country of origin.² Ukraine is characterized by active transit migration through the use of central European rout (one of five main routs of global illegal migration to EU, which is used by the citizens of the countries of Community of Independent States, Central, Eastern and South-Eastern Asia). This rout is less threatening for the countries of European Union, than, for example, South-African or Balkan, especially by the amount of illegal migration, but it has its significant negative consequences for Ukraine.

As a country of origin of migrants, Ukraine is a supplier of labour force to the European Union and Russian Federation. For the most part Ukrainians fill up

¹ В.М. Геєць, *Наслідки демографічних викликів для економічного зростання в Україні*, «Демографія та соціальна економіка» 2011, № 1(15), с. 3-23.

² *Населення України – 2012. Щорічна аналітична доповідь*, Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, Київ 2012.

by themselves the number of illegal labour migrants, directing themselves to the ways of employments, built by their precursors. According to the information of Ministry of Labour and Social Security, in 2012 the number of Ukrainian citizens, working abroad due to mediation of the licensed companies, that is on legal bases, made 73 thousand people, which is about 2% of all Ukrainians-season workers.³

At the end of the XX – beginning of the XXI century there was re-distribution of the poles of “immigration gravity,” when, alongside with Germany, the states of Southern Europe, which not long ago were the main suppliers of the labour force to Germany, Great Britain, Sweden and other developed countries of the European Union, become the countries of immigration. Foreigners from Africa (Tunisia, Senegal, Morocco) and the countries of Latin America (Argentina, Peru), and also from other countries (Dominican Republic, Philippines, former Yugoslavia) arrived to Italy.⁴

The contingent of modern labour migration has changed: at the edge of the XX-XXI century there was the rise of seasonal flows. Thus, during the last decade, the countries of Western Europe much quicker than before attracted seasonal workers, first of all in agriculture. Every year western countries of EU recruit about 500 thousand agricultural workers from beyond EU. Another peculiarity of international migration, and European in particular, which can be seen during the last years, is feminization. The number of women in population resettlement constantly grows, and this is connected with the rise of demand on women’s work in some branches (homemaking, taking care of sick people and elderly people, teaching children and also sphere of entertainment). An important role in the process of feminization of migration movements is played as well by the growing of economic independence of women in society, an also reunification of families in developed countries.

Migration of population is not only the determinants feature of the modern globalized world, but also one of the indicators of the crisis state of economy. In the situation with Ukraine it means that Ukrainians are actively searching the ways to improve their financial conditions, and in some regions of Ukraine the shortage of opportunity to find a job, place the labour migrants in extremely advantageous position, comparing to their compatriots stay and work in their homeland⁵.

The drift of intellectual and highly qualified part of able to work population leads to the qualitative worsening of the contingent of Ukraine’s population, as in the first place the most active and educated citizens leave the country. Very

³ В.М. Геєць, *op. cit.*

⁴ І. Петрова, *Соціальні наслідки Євроінтеграції України. Ринок праці*, Київ 2012, с. 10-21.

⁵ Д. Коулмен, *Третий демографический переход*, Электронная версия бюллетеня Население и общество, Институт демографии Государственного университета Высшей школы экономики, 2007. Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0299/tema03.php> [3.04.2015].

often migration and job placement out-of-specification cause the loss of professional qualification, which, in its turn, makes a person less competitive back under Ukrainian conditions, and, as a result, induce these citizens to migrate again.⁶

During 1995-2011 5 million people left Ukraine. The most popular are the countries of EU and Russia. According to the official data 16 469 people went to Poland, 64 000 – to Czechia, to Greece – 20 000, to Italy – 200 000, to Portugal – 38 000, to Spain – 70 000, to Ireland – 3 500, to Russia – 170 000. The highest percentage of emigrants was among people with higher and secondary education, which is a negative tendency of shortening the number of highly qualified population. It should also be mentioned that Ukrainians abroad get professions quite of no prestige, among which the biggest percentage made up builders, baby-sitters, cleaners, miners. The highest number of population emigrates from such regions of Ukraine, as Ternopil (41,9%), Rivne (37,6%), Odesa (22,3%), Volyn (17,9%), Luhansk (15,1%), Kherson (14,5%). The lowest level of emigrants is from Zhytomyr (1,8%), Zaporizhzhia (3,4%), Kharkiv (5,2%), Donetsk (5,7%), and Vinnytsia (5,9%) regions. In most cases people emigrate to the countries of EU and to Russia.⁷ Ukraine, as a country of origin, transit and destination of migrating people (men, women and children, who become the victims of human beings traffic, first of all with the aim of compulsory work and sexual exploitation), regularly becomes the object of criticism from the part of different international organizations and governments of developed countries. According to the results of the investigation of the International Migration Organization, beginning with 1991 more than 100 000 citizens of Ukraine suffered from human beings traffic. Enactment of the future Agreement of Association between Ukraine and EU and creating extended free trade zone (EFTZ) can lead to reduction of the barriers foreign trade, simplification of procedures of customs. Among the expected changes in Ukrainian economy the experts most frequently call improvement of investment environment, spread of advanced technologies, gradual approximation of Ukrainian standards with the European ones, establishment in Ukraine European norms of labour legislation. In long-term prospects it will lead to revival of economy, increase of the output and rise of domestic goods' quality, improvement of competitiveness of Ukrainian production.⁸

⁶ С. Захаров, *Международные мигранты вносят значимый вклад в рождаемость в западных странах*, С. Захаров, С. Сурков, Электронная версия бюллетеня Население и общество, Институт демографии Государственного университета Высшей школы экономики, 2009. Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2009/0399/tema01.php> [3.04.2015].

⁷ *Населения України – 2012...*, op. cit.

⁸ Д. Коулмен, *Третий демографический переход*, Электронная версия бюллетеня Население и общество, Институт демографии Государственного университета Высшей школы экономики, 2007. Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0299/tema03.php> [3.04.2015].

4. Conclusions

All mentioned above, points out to the necessity of adequate reaction from the part of the state and society to the challenges and threats, connected with the development of migration processes in Ukraine and European Union, the part of migration process of which is our state. There is urgent necessity for creating favorable conditions of conducting small-scale and middle-scale business. Besides, the state should guarantee protection of rights of Ukrainian citizens, who work abroad, in the same time not forgetting about the necessity of encouragement of emigrants to come back to Ukraine.

The problem of inner migration regulation become of great importance, development of which would allow regulating correlation of social-economic development of Ukraine and developing labour markets inside the country. Development and control of in-migration could satisfy the needs of the labour market of Ukraine and become real alternative of departure of Ukrainian citizens abroad.

References

- Геєць В.М., *Наслідки демографічних викликів для економічного зростання в Україні*, «Демографія та соціальна економіка» 2011, № 1(15).
- Захаров С., *Международные мигранты вносят значимый вклад в рождаемость в западных странах*, С. Захаров, С. Сурков, *Электронная версия бюллетеня Население и общество*, Институт демографии Государственного университета Высшей школы экономики, 2009, Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2009/0399/tema01.php> [3.04.2015].
- Коулмен Д., *Третий демографический переход*, *Электронная версия бюллетеня Население и общество*, Институт демографии Государственного университета Высшей школы экономики, 2007, Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0299/tema03.php> [3.04.2015].
- Населення України – 2012. Щорічна аналітична доповідь*, Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, Київ 2012.
- Петрова І., *Соціальні наслідки Євроінтеграції України. Ринок праці*, Київ 2012.

Зайнятість населення: перерозподіл людського потенціалу під впливом євроінтеграційних процесів

Анотація. В статті досліджується вплив Євроінтеграційних процесів на зайнятість населення України та його міграцію. Обґрунтовано необхідність запровадження ефективної політики щодо міграційних процесів. Досліджено роль імміграції у вирішенні негативних наслідків демографічного перерозподілу людського потенціалу. Врахована можливість переймання іммігрантами репродуктивної поведінки корінного населення. Запропоновані заходи підвищення демографічної складової людського потенціалу країн призначення.

Ключові слова: міграція населення, людський потенціал, євроінтеграція

Beata Milewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: beata.milewska1@gmail.com
tel. 509 142 460

Czynnik ludzki jako determinanta efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych

Streszczenie. Efekt trade-up związany jest z możliwością jednoczesnej poprawy jakości i obniżki kosztów, w odróżnieniu od powszechnie występującej relacji trade-off, gdzie wyższa jakość wiąże się z podwyższeniem kosztów. W procesach produkcyjno-logistycznych efekt trade-up może być osiągnięty dzięki zastosowaniu strategii lean manufacturing. Duży wpływ na to ma czynnik ludzki, gdyż od zaangażowania, odpowiedzialności i kreatywności pracowników, od ich zdolności identyfikowania i rozwiązywania problemów, łatwego przystosowywania się do zmian, elastyczności i umiejętności współpracy zależy wdrożenie elementów tej strategii, takich jak: kaizen, koła jakości, samokontrola, jidoka, poka-yoke. Każdy z nich, nawet zastosowany osobno, sprzyja osiągnięciu efektu trade-up. Jednak możliwość ta znacznie się zwiększa, gdy elementy te zostaną zastosowane łącznie w spójnej strategii, jaką jest lean manufacturing. Czynnik ludzki może być jednak również barierą w osiągnięciu efektywności przy wdrażaniu tej strategii.

Słowa kluczowe: czynnik ludzki, efekt trade-up, efekt trade-off, logistyka, produkcja, efektywność, lean manufacturing

1. Wprowadzenie

Czynnik ludzki jest kluczowy dla osiągnięcia sukcesu każdej organizacji. W przedsiębiorstwie wpływa w znaczący sposób na efektywność, jakość produktów i usług oraz koszty działalności, a więc na możliwość konkurencyjności na rynku. W niniejszym artykule uwaga będzie skoncentrowana na wpływie czynnika ludzkiego na efektywność procesów produkcyjno-logistycznych i na możliwość uzyskania efektu trade-up. Ilustracją tego zagadnienia będzie znaczenie czynnika ludzkiego w strategii lean manufacturing.

2. Efekt trade-off i trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych

Produkcja i logistyka to bardzo ważne obszary działalności przedsiębiorstwa. Produkcja może być rozumiana szeroko, nie tylko jako wytwarzanie dóbr materialnych, ale także niematerialnych (produkcja usług). W szerokim rozumieniu każde przedsiębiorstwo czy organizacja zajmuje się produkcją, np. szkoła zapewnia usługi edukacyjne, szpital – usługi medyczne. W artykule produkcja będzie jednak rozumiana wąsko – jako produkcja dóbr materialnych. Logistyka zajmuje się przede wszystkim zarządzaniem strumieniem materialnym oraz połączonymi z nim strumieniami informacji, ludzi, finansów. Strumień materialny (surowców, materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych) w przedsiębiorstwie produkcyjnym przepływa przez trzy obszary: zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję.

Procesy produkcyjno-logistyczne są ściśle ze sobą powiązane strumieniem materialnym. Sfera logistyki i produkcji są również od siebie zależne. Z jednej strony bez wsparcia logistycznego, które zapewnia wszystkie potrzebne surowce, materiały i komponenty w odpowiednim miejscu, czasie, stanie i ilości, produkowanie czegokolwiek byłoby niemożliwe. Z drugiej strony sfera logistyki zgłasza pewne postulaty wobec produkcji. Dotyczą one np. elastyczności, bezawaryjności oraz krótkiego cyklu produkcji, co pozwala na zmniejszenie zapasów wyrobów gotowych oraz krótki czas realizacji zlecenia.

Trade-off („coś za coś”) to relacja między dwoma przeciwstawnymi elementami kosztowymi, czasowymi, jakościowymi. Trade-off kosztowe dotyczy sytuacji, gdy w wyniku podjęcia jakichś działań jeden rodzaj kosztów wzrasta, a inny spada, ale koszty całkowite są mniejsze niż przed podjęciem tych działań. Przykładem trade-off w procesach logistyczno-produkcyjnych jest decyzja dotycząca długości partii produkcyjnej. Wydłużenie partii produkcyjnej prowadzi na ogół do zmniejszenia kosztów produkcji (mniejsze koszty przestawienia produkcji), a zarazem do zwiększenia kosztów utrzymania zapasów wyrobów gotowych – nie można bowiem na bieżąco zaspokajać zmiennego zapotrzebowania. Chodzi zatem o ustalenie takiej długości partii produkcyjnej, przy której suma kosztów (produkcji i utrzymania zapasów) będzie najniższa.

Trade-off nie musi być związane tylko z kosztami, ale także z elementami konkurencyjności, np. gdy na skutek podjęcia pewnych działań jeden element konkurencyjności ulega poprawie (jakość produktu lub poziom obsługi logistycznej), a inny pogorszeniu (wzrastają koszty)¹. Przykładowo poprawia się jakość produkowanych wyrobów gotowych z uwagi na to, że do ich wyprodukowania

¹ B. Milewska, *Możliwości zastąpienia relacji trade-off relacją trade-up w logistyce i produkcji*, cz. 1, „Logistyka” 2005, nr 5.

użyto lepszych, lecz droższych surowców. Trade-off oznacza zatem lepszą jakość wyrobów, ale wyższe koszty ich wyprodukowania.

Efekt trade-off jest bardzo powszechny, choć nie jest jedynym, jaki można uzyskać. Czasami można także osiągnąć efekt trade-up². Efekt ten występuje wtedy, gdy w wyniku pewnych działań poprawiają się jednocześnie elementy czy obszary zazwyczaj przeciwstawne, a więc te, które zwykle zmieniają się na zasadzie „coś za coś”. Trade-up to więc nie „coś za coś”, ale „i jedno, i drugie”.

W procesach produkcyjno-logistycznych efekt trade-up często jest związany z usprawnieniami organizacyjnymi, z wdrażaniem nowoczesnych strategii logistycznych, takich jak just-in-time, ECR czy lean management, dzięki którym poprawa następuje w obszarze i kosztów, i poziomu logistycznej obsługi klienta. Przykładowo wdrożenie dostaw w systemie just-in-time pozwala na zmniejszenie kosztów, m.in. dzięki obniżeniu poziomu zapasów, a jednocześnie poprawie ulega logistyczna obsługa klienta dzięki dostawom dokładnie na czas³. Podobnie w strategii ECR – integracja między producentami i dystrybutorami (np. siecią supermarketów) może prowadzić zarówno do obniżki kosztów (m.in. z uwagi na niższy poziom utrzymywanych zapasów), jak i do wyższego poziomu obsługi logistycznej (dzięki bieżącej informacji rzadziej zdarzają się braki towarów, a dzięki częstszym dostawom w małej ilości towary są świeższe).

Efekt trade-up może być nie tylko związany ze stosowaną strategią logistyczną, ale także z zastosowaną techniką czy metodą. Przykładem takiej metody jest SMED⁴, która w drodze usprawnień, głównie organizacyjnych, powoduje radykalną poprawę elastyczności produkcji (jej zastosowanie w Toyocie pozwoliło na skrócenie czasu przezbrajania maszyn z 4 godzin do 3 minut). Zastosowanie metody SMED w przedsiębiorstwie produkcyjnym przyczynia się do obniżenia kosztów produkcji (większa elastyczność to lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego), obniżenia kosztów utrzymania zapasów wyrobów gotowych (dzięki elastycznej produkcji można produkować zgodnie z zapotrzebowaniem) oraz mimo niskiego poziomu zapasów do poprawy logistycznej obsługi klienta (krótszy czas realizacji zlecenia, większa kompletność dostaw).

3. Efekt trade-off związany z czynnikiem ludzkim

Na zasoby ludzkie składają się: wiedza (teoretyczna), umiejętności (np. posiadanie prawa jazdy określonej kategorii, umiejętność obsługi wózków widłowych, umiejętność obsługi programu komputerowego), doświadczenie, zdolności (np.

² B. Milewska, *Możliwości zastąpienia relacji trade-off relacją trade-up w logistyce i produkcji*, cz. 2, „Logistyka” 2006, nr 1.

³ B. Milewska, D. Milewski, *Just In Time*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

⁴ Z. Martyniak, *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Wyd. AGH, Kraków 1996.

do szybkiego uczenia), ale także takie elementy, jak: motywacja, postawy i wartości (np. zaangażowanie, kreatywność, staranność, punktualność, uczciwość, odpowiedzialność).

Efekt trade-off związany z czynnikiem ludzkim jest bardzo powszechny. Występuje np. wtedy, gdy zatrudniamy lepszego pracownika, któremu musimy jednak więcej zapłacić. Ponosimy więc wyższe koszty związane z wynagrodzeniem pracownika, ale efektem jego pracy jest produkt wyższej jakości. Innym przykładem jest pracownik, który pracuje szybciej, ale popełnia błędy lub pracownik, który pracuje wolniej, lecz jest bardziej staranny. Jest to zatem relacja trade-off między jakością a czasem.

Kolejnym przykładem efektu trade-off związanego z czynnikiem ludzkim, ale nie tylko, jest lokalizowanie produkcji w krajach, w których jej koszty są niskie. Wprawdzie koszty związane z wynagrodzeniami np. w krajach azjatyckich są niższe, ale często niższa jest także jakość produkowanych wyrobów. Oczywiście przy podejmowaniu tego typu decyzji, oprócz czynników związanych z zasobami ludzkimi, bierze się też pod uwagę inne, np. koszty logistyczne, ponieważ produkcja w krajach o niskich kosztach wiąże się nie tylko z wyższymi kosztami transportu (z uwagi na większe odległości między miejscem produkcji a rynkiem zbytu), ale także z wyższymi kosztami utrzymania zapasów (choćby z uwagi na konieczność utrzymywania większych zapasów bezpieczeństwa z powodu większego ryzyka opóźnień w dostawach, zwłaszcza w transporcie morskim)⁵.

Oczywiście efekt trade-off związany z czynnikiem ludzkim nie zawsze musi wystąpić. Zasoby ludzkie, jak każdy inny zasób, mogą być marnotrawione. Niejednokrotnie zdarza się, że potencjał pracowników, ich wiedza, umiejętności czy zdolności są źle wykorzystywane, że kreatywność i inicjatywa są tłumione, a systemy motywacyjne – tak naprawdę demotywują. Zdarza się również, że zatrudniony droższy pracownik okazuje się pracownikiem gorszym. Jest to wtedy nie tyle efekt trade-off, ile efekt trade-down.

Powstaje tu jednak pytanie: czy czynnik ludzki może w pewnych sytuacjach przyczynić się do uzyskania efektu trade-up, a więc np. do jednoczesnego obniżenia kosztów i podwyższenia jakości bądź poziomu obsługi klienta? Należy tu pominąć najprostsze rozwiązanie, to znaczy niskie wynagradzanie dobrych pracowników, gdyż w dłuższym okresie może okazać się ono nieefektywne (dobry, lecz słabo opłacany pracownik może odejść do konkurencyjnej firmy lub na skutek spadku motywacji zacząć gorzej pracować). Chodzi więc nie tyle o rozwiązania powodujące chwilową poprawę, ile o takie, które sprzyjają efektowi trade-up długoterminowo. Takim rozwiązaniem jest strategia lean manufacturing.

⁵ M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.

4. Mechanizm osiągnięcia efektu trade-up związanego z czynnikiem ludzkim w strategii lean manufacturing

Lean manufacturing to produkcja „odchudzona”, a więc taka, w której ogranicza się ilość potrzebnych zasobów, np. ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu, zapasów. Koncepcja ta powstała w Japonii, w firmie Toyota, po II wojnie światowej, jako odpowiedź na takie problemy, jak zniszczenia wojenne i brak zasobów. Toyota, obecnie lider w produkcji samochodów, stworzyła wtedy własną strategię produkcyjno-logistyczną zwaną „drogą Toyoty”. Uważa się, że system produkcyjny Toyoty (Toyota Production System) to pierwszy na świecie system lean manufacturing, czyli system produkcyjny „odchudzony”. Toyota, ale też inne japońskie przedsiębiorstwa z branży samochodowej, które czerpały z doświadczeń Toyoty, potrzebowały i nadal potrzebują do produkcji mniej czasu, miejsca, zasobów rzeczowych i ludzkich niż przedsiębiorstwa amerykańskie czy europejskie⁶. Dzięki temu możliwa jest z jednej strony obniżka kosztów, a z drugiej poprawa jakości i poziomu logistycznej obsługi klienta (dostawy dokładnie na czas). Strategia lean manufacturing sprzyja więc uzyskaniu efektu trade-up. Przyczyn tych sukcesów jest kilka, np. przepływ strumienia materialnego typu „pull”, elastyczność i niezawodność produkcji, nastawienie na jakość, dobre relacje i ścisła współpraca z dostawcami, ale przede wszystkim czynnik ludzki.

Od pracowników w przedsiębiorstwie stosującym strategię lean manufacturing oczekuje się zaangażowania, odpowiedzialności, kreatywności, zdolności identyfikowania i rozwiązywania problemów, łatwego przystosowywania się do zmian, elastyczności i umiejętności współpracy. Bez tych cech pracowników wdrożenie tej koncepcji jest niemożliwe, toteż główną barierą w jej wdrażaniu może być czynnik ludzki.

Gdyby nie zaangażowani i kreatywni pracownicy, niemożliwe byłoby stosowanie z sukcesem kluczowej przy lean manufacturing koncepcji kaizen, czyli ciągłej poprawy. Poprawa ma dotyczyć wszystkich obszarów: produkcji, logistyki, zarządzania; ma być ciągła, a więc usprawnieniom nie ma końca i mają w to być włączeni wszyscy pracownicy. W Toyocie na jednego pracownika przypada 10 wniosków racjonalizatorskich, z czego 90% zostaje wdrożonych⁷.

Oprócz wniosków indywidualnych są również grupowe, np. stworzone w ramach prac kół jakości. Praca w kołach jakości wymaga nie tylko kreatywności,

⁶ R. Horbal, T. Sobczyk, R. Kagan, T. Koch, *Minione 10 lat ruchu Lean Management w Polsce, wnioski i perspektywy*, materiały konferencyjne z Konferencji Lean Management, Wrocław 22-24 czerwca 2010 r.

⁷ J.K. Liker, D.P. Meier, *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa 2011.

ale również umiejętności współpracy i zdolności komunikacyjnych. Opracowane usprawnienia, zarówno te indywidualne, jak i grupowe, związane są z szeroko rozumianą jakością, nie tylko jako jakość produktów, lecz także jako jakość wszystkich procesów i systemów, a więc jako eliminacja wszelkiego marnotrawstwa. Marnotrawstwem (muda) jest wszystko, co absorbuje zasoby, lecz nie tworzy wartości – nadprodukcja i zapasy, zbędne czynności i niepotrzebne przemieszczanie, oczekiwanie i defekty, ale także niewykorzystana kreatywność pracowników.

Opracowane usprawnienia mogą być często drobne, dotyczyć problemów wyinkowych, jak choćby lepsze rozmieszczenie narzędzi na konkretnym stanowisku pracy. Większość tych propozycji nie przyczyni się więc w znaczący sposób do zmniejszenia kosztów, poprawy jakości produktu, skrócenia czasu procesów czy poprawy bezpieczeństwa. Ważne jest jednak, by pracownik był zachęcany do kreatywności i nastawiony na szukanie możliwości usprawnień w swoim miejscu pracy, by bardziej utożsamiał się z firmą, podwyższał swoją motywację i morale. Jeśli zgłoszony przez niego wniosek zostanie wdrożony, będzie miał poczucie, że jest dla firmy ważny i wiele od niego zależy. Mimo że większość wniosków będzie miała niewielki bezpośredni wpływ na efektywność, to dzięki temu, iż pracownicy szukający aktywnie możliwości poprawy stają się coraz bardziej kreatywni (są również szkoleni w heurystycznych technikach rozwiązywania problemów), większa jest szansa, że zdarzy im się opracować usprawnienia znacząco obniżające koszty, poprawiające jakość lub skracające czas procesów.

Zastosowanie koncepcji ciągłej poprawy wymaga od pracowników nie tylko kreatywności, lecz także elastyczności i szybkiego uczenia się. Pracownicy muszą umieć przystosowywać się do zmian, usprawnienia są bowiem ciągłe. Jeśli usprawnienie dotyczy efektywniejszej metody pracy, metoda ta staje się standardem, zgodnie z którym będą pracować wszystkie osoby wykonujące daną operację, tak długo, aż któryś z nich nie wymyśli kolejnego usprawnienia, kolejnej lepszej metody, która stanie się nowym standardem. Gdyby tak się nie stało, usprawnienie dotyczyłoby tylko pracy jednego pracownika, który je wymyślił, a więc byłoby to marnotrawstwo.

Marnotrawstwem są także braki jakościowe, ważna jest więc kontrola jakości. Kontrola ta w Toyocie w dużej mierze związana jest z zastąpieniem kontroli zewnętrznej samokontrolą, co jest nie tylko tańsze, ale także pozwala na ciągłe kontrolowanie każdej operacji. Samokontrola zwiększa wymagania wobec pracowników. Przykładowo w Toyocie każdy operator ma trzy obowiązki związane z jakością:

- sprawdzić, czy przychodzący element jest wolny od defektów,
- sprawdzić, czy jego własna praca jest wolna od defektów,
- nigdy nie przekazać świadomie produktu z defektem do kolejnej operacji⁸.

⁸ Ibidem.

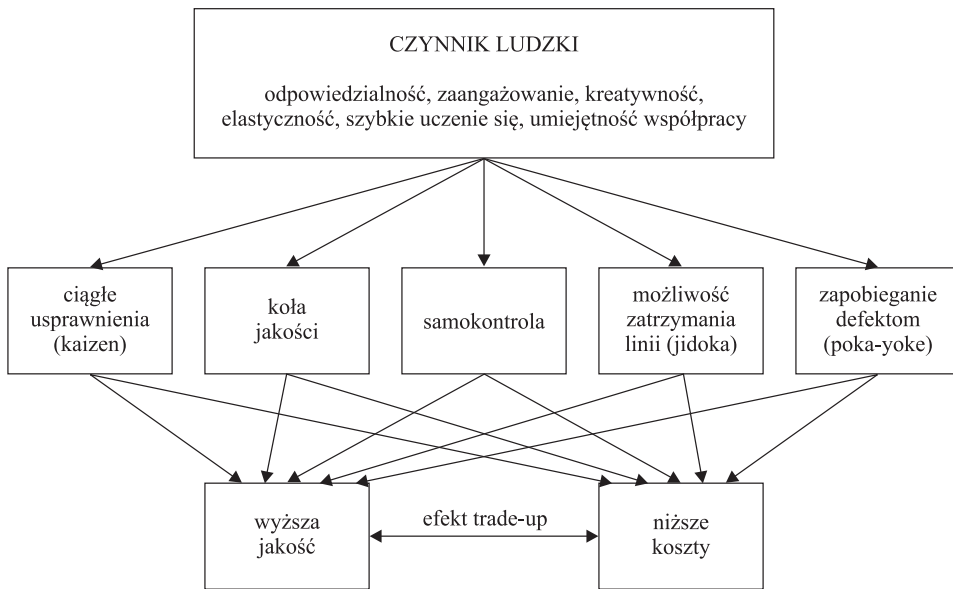
Każdy pracownik musi więc nie tylko umieć kontrolować swoją pracę, ale również być na tyle odpowiedzialny, żeby w razie popełnienia błędu nie przepuścić elementu z defektem do kolejnego etapu produkcji. Pracownik musi więc mieć świadomość ogromnego znaczenia jakości i prędsiej zatrzyma linię produkcyjną, niż przepuści dalej wybrakowany element. Jest to zasada jidoka – możliwość zatrzymania linii produkcyjnej po wskazaniu przez pracownika przy użyciu sygnałów świetlnych bądź dźwiękowych miejsca pojawienia się problemu, o ile tego błędu nie uda się od razu naprawić.

Nie wystarczy jednak system, który nie pozwala na przepuszczenie wadliwych komponentów do kolejnego etapu produkcji i wypuszczenia wadliwego wyrobu gotowego na rynek. Wyprodukowanie komponentu z defektem, nawet gdy ten defekt od razu się zauważy, to również marnotrawstwo – trzeba bowiem poświęcić czas na jego naprawę. Należy więc stworzyć takie warunki, by w ogóle nie dochodziło do powstawania defektów, tworzyć procedury uniemożliwiające powstanie błędu danego typu i sprzyjające zasadzie „robić wszystko dobrze już za pierwszym razem”. Taką możliwość daje opracowana przez Shigeo Shingo metoda poka-yoke, zapobiegająca defektom wynikającym z pomyłek. Jest to ogólna koncepcja, na podstawie której pracownicy muszą opracować konkretne rozwiązanie w danym przypadku, dla konkretnej operacji czy etapu produkcji. Znowu pojawia się więc potrzeba kreatywności pracowników, a potem konsekwentnego przestrzegania przez nich opracowanych procedur.

Wszystkie opisane wyżej elementy zależą więc w dużym stopniu od czynnika ludzkiego – od odpowiedzialności, zaangażowania, kreatywności i elastyczności pracowników – i wpływają na możliwość osiągnięcia efektu trade-up, tzn. sprzyjają jednoczesnej obniżce kosztów i poprawie jakości. Koncepcja kaizen oraz projekty opracowywane indywidualnie i w kołach jakości dotyczą zarówno poprawy jakości wyrobów, jak i obniżenia kosztów, np. kosztów produkcji. Samokontrola jest nie tylko tańsza niż kontrola zewnętrzna, ale często bardziej skuteczna, stwarza bowiem możliwość kontrolowania każdej operacji przez cały czas, wpływa więc na poprawę jakości. Nieprzepuszczanie wybrakowanego elementu do kolejnego etapu produkcji nawet za cenę zatrzymania linii produkcyjnej (jidoka) sprzyja nie tylko wyższej jakości, ale także wbrew pozorom, obniżeniu kosztów, pod warunkiem że każdy taki przypadek będzie poddany analizie, by wyeliminować możliwość popełnienia podobnego błędu w przyszłości. Wyeliminowanie defektów dzięki metodzie poka-yoke wpływa na poprawę jakości, ale także na obniżenie kosztów związanych z brakami jakościowymi – zarówno wewnętrznych (np. czas związany z poprawianiem błędów), jak i zewnętrznych (np. reklamacje).

Przedstawione elementy, nawet zastosowane osobno, wpływają więc na możliwość osiągnięcia efektu trade-up. Jednak możliwość ta znacznie się zwiększa, gdy elementy te zostaną zastosowane łącznie w spójnej strategii, jaką jest lean manufacturing, działa tu bowiem efekt synergii.

Rysunek 1. Wpływ czynnika ludzkiego na możliwość osiągnięcia efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych w strategii lean manufacturing



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ czynnika ludzkiego na możliwość osiągnięcia efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych w strategii lean manufacturing został przedstawiony na rys. 1. Ujęte na nim elementy nie są jedynymi przyczyniającymi się do uzyskania efektu trade-up w lean manufacturing, lecz tymi, które w największym stopniu zależą od czynnika ludzkiego.

5. Czynniki ludzki jako bariera w osiągnięciu pełnej efektywności w lean manufacturing

Przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie próbowały skopiować japońskie rozwiązania. Wdrażają strategię lean manufacturing, często z dobrym skutkiem, jednak nie udaje im się osiągnąć tak spektakularnych efektów. Okazuje się bowiem, że na przeszkodzie staje im często właśnie czynnik ludzki, a przede wszystkim – mentalność.

Ogromne sukcesy lean manufacturing w Japonii w dużej mierze wynikają bowiem z uwarunkowań społeczno-kulturowych, z japońskiej mentalności mającej wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Jest ona oparta na zasadzie bezwarunkowego i dobrowolnego posłuszeństwa oraz lojalności wobec władzy

i przedkładania interesów grupy nad interesy jednostki. Pracownicy nie kwestionują poleceń szefa i z oddaniem pracują dla dobra firmy. Identyfikują się z nią, więc pracują po godzinach, angażują się w pracę kół jakości i szukają usprawnień w każdym obszarze. Ważne jest też, że zwierzchnicy pomagają, opiekują się i chronią swoich podwładnych oraz czują się moralnie odpowiedzialni za osoby im podporządkowane. Lider osobiście wspiera, rozwija i wspomaga każdego członka grupy, musi być dla nich pod każdym względem wzorem.

Dobrym przykładem podejścia do poleceń przełożonego jest reakcja Shigeo Shingo, gdy po skróceniu czasu przestawienia maszyny z 4 godzin do 1,5 godziny dowiedział się od swojego szefa, że to jeszcze nie koniec usprawnień i że czas przebrojenia ma wynieść 3 minuty. Wydało mu się to wtedy absurdalne, ale nie zlekceważył polecenia, kontynuował prace nad usprawnieniem tak długo, aż opracował metodę SMED, która pozwoliła na skrócenie czasu przestawienia produkcji do 3 minut. Być może gdyby Shigeo Shingo nie był Japończykiem, zignorowałby polecenie szefa i metoda SMED nigdy nie zostałaby opracowana.

6. Podsumowanie

Efekt trade-up, związany z jednoczesną poprawą jakości i obniżką kosztów, może być osiągnięty m.in. dzięki zastosowaniu strategii lean manufacturing. Duży wpływ na to ma czynnik ludzki, bowiem od zaangażowania, odpowiedzialności, kreatywności i elastyczności pracowników oraz od ich umiejętności współpracy zależy wdrożenie takich elementów tej strategii, jak: kaizen, koła jakości, samokontrola, jidoka, poka-yoke. Każdy z nich sprzyja poprawie jakości i obniżce kosztów, co zostaje zwielokrotnione przy ich łącznym zastosowaniu. Czynnik ludzki może być jednak również barierą w osiągnięciu pełnej efektywności przy wdrażaniu strategii lean manufacturing, co jest związane nie tylko z mentalnością pracowników, ale i z uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi.

Literatura

- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Horbal R., Sobczyk T., Kagan R., Koch T., *Minione 10 lat ruchu Lean Management w Polsce, wnioski i perspektywy*, materiały konferencyjne z Konferencji Lean Management, Wrocław 22-24 czerwca 2010 r.
- Liker J.K., Meier D.P., *Droga Toyoty. Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Martyniak Z., *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Wyd. AGH, Kraków 1996.
- Milewska B., *Możliwości zastąpienia relacji trade-off relacją trade-up w logistyce i produkcji, cz. 1*, „Logistyka” 2005, nr 5.
- Milewska B., *Możliwości zastąpienia relacji trade-off relacją trade-up w logistyce i produkcji, cz. 2*, „Logistyka” 2006, nr 1.
- Milewska B., Milewski D., *Just In Time*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

The human factor as a determinant of trade-up effect in the manufacturing – logistics processes

Abstract. The trade-up effect is associated with the possibility of simultaneously quality improvement and costs reduction, unlike the generally occurring trade-off relationship, where higher quality is related to cost increases. In the production and logistics processes, trade-up effect can be achieved by applying lean manufacturing strategies. To a large extent, the human factor has an impact on this effect, because the commitment, responsibility, and creativity of employees, their ability to identify and solve problems, easy adaptation to change, flexibility, and the ability to work enable the implementation of elements of this strategy, such as kaizen, quality circles, self-control, jidoka, poka-yoke. Each of these elements, even applied separately, can be conducive to a trade-up effect. However, this possibility is increased many times if these elements are applied together in a coherent strategy, which is lean manufacturing. The human factor may also however, be a barrier in achieving efficiency in implementing this strategy.

Keywords: human factor, trade-up effect, trade-off effect, logistics, manufacturing, efficiency, lean manufacturing

Євген Долинський

Хмельницький національний університет
Факультет соціальної та психологічної освіти
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Перспективи вдосконалення механізму формування інформатичної компетентності майбутніх перекладачів в контексті глобальних питань економіки

Анотація. У статті окреслено основні напрямки покращення інформатичної підготовки майбутніх перекладачів; обґрунтовано важливість формування інформатичної компетентності, що обумовлено інформатизацією освіти, розвитком соціально-трудових відносин, глобалізаційними процесами. У статті обґрунтовується поняття «інформатична компетентність». Розглядаються цілі і завдання інформатичної підготовки майбутніх перекладачів та аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі їхнього навчання.

Ключові слова: інформаційні технології, інформатична компетентність, інформаційна культура

1. Постановка проблеми в загальному вигляді

Розвиток інформаційного суспільства характеризується масовим впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та створенням якісно нового, інформаційного середовища для життєдіяльності. Все більше і більше людей залучаються до інформаційної взаємодії, не тільки як пасивні споживачі інформації, але і як дизайнери інформаційних ресурсів і послуг. Інформаційне суспільство повністю пов'язане з «сучасними технологіями». В такому суспільстві людина повинна мати можливість набувати і розширювати власні знання. У масштабах всієї земної цивілізації виникає глобальна проблема – своєчасно підготувати людей до нових умов життя і професійної діяльності у автоматизованому інформаційному середовищі, навчити їх са-

можливо діяти у цьому середовищі, ефективно використовувати його можливості і не піддаватися негативним впливам.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблема професійної діяльності викладача завжди була в центрі уваги таких українських науковців як: І.Д. Бех, Н.М. Бібік, С.У. Гончаренко, І.А. Зязюн, О.Х. Мороз, О.І. Пометун, В.В. Радул, О.В. Сухомлинська іт.д. Проблема компетентного підходу в системі освіти була в центрі уваги таких українських науковців як (Н.М. Бібік, О.В. Овчарук, Л.І. Парашенко, О.І. Пометун, С.Е. Трубачева, А.В. Хуторський, Л.Л. Хоружа), активно вивчали проблему впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в освіті (В.П. Андрущенко, Г.О. Балл, В.Ю. Биков, Р.С. Гуревич, М.І. Жальдак, О.О. Мацюк, Р.В. Шаран). Дослідження у галузі професійної компетентності (М.А. Антонченко, В.І. Баїденко, В.П. Беспалов, Н.Х. Насирова, О.В. Овчарук, Ю.Х. Татур, А.В. Хуторской); інформаційної компетентності (Н.М. Бібік, Л.Є. Петухова, Е.М. Смирнова-Трибульська) також є важливими.

Мета статті. Обґрунтувати вдосконалення механізму формування інформаційно-обізнаності майбутніх перекладачів в контексті глобальних проблем економіки.

3. Виклад основного дослідження

Становлення інформаційного суспільства спричинило необхідність спеціальної підготовки людини до життя у новому інформаційно-технологічному та освітньому середовищі. Важливою особливістю людини в сучасному динамічно мінливому суспільстві існує здатність професійно працювати з інформацією, самостійно здобувати знання, постійно підвищувати професійну кваліфікацію. У зв'язку з цим велике значення приділяють організації інформаційної підготовки громадян і, в першу чергу, молоді, яка здобуває освіту.

Необхідність спеціальної підготовки людини до життя в інформаційному суспільстві підкреслена у міжнародних документах, а саме у Всесвітньому Саміті з питань розвитку інформаційного суспільства, два етапи якого відбулися в 2003 році у Женеві і в 2005 році у Тунісі. Провідними міжнародними організаціями, що ініціювали обговорення та вивчення проблем у підготовці людини до життя в інформаційному суспільстві є ЮНЕСКО та Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій і установ. Завдяки їх зусиллям в цей час було сформоване поняття інформатичної компетентності. На початку ХХІ ст. відбувся бурхливий розвиток ІКТ, що привів до розмежування видів

комп'ютерної грамотності, що пов'язані з інформацією (комп'ютерна, мережева, електронна, мультимедійна, візуальна іт.д.).

Кожне з цих слів відображає певний вид інформаційної грамотності, які поєднуються один з одним, використовуючи технічні засоби і технології або інформаційні системи. Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій і установ запропонувала використовувати поняття «інформатична компетентність» в якості узагальнюючого терміна¹. Таким чином, дослідники в різних країнах відчувають деякі обмеження, щодо використання поняття «інформатична компетентність». Вони шукають нові визначення цього поняття, що дозволяє враховувати різноманітність джерел інформації, безліч технологій, методів і форм роботи з інформацією, знання яких необхідні для сучасної людини. Російські дослідники вважають, що поняття інформатичної компетентності тісно переплітається з інформатичною культурою людини. Це дозволяє поєднати навчання ІКТ а також, мережеві інформаційні ресурси, здатність до аналітико-синтетичної обробки, критичного аналізу інформації та самостійного створення власних інформаційних продуктів на цій базі.

Крім того вся інформація навчання органічно поєднується зі сферою всієї культури особистості². Індивідуальні пізнавальні компетенції проявляються у свідомому застосуванні певних видів ІКТ, в активному вирішенні різних проблем з досягненням успішного результату. Сьогодні існує багато причин, щоб говорити про формування нової інформаційної культури та інформатичної компетентності. Інформатична компетентність як частина загальної – це не більше ніж здатність людини працювати з інформацією, ефективно використовуючи інформаційні технології, за допомогою яких досягається формування і розвиток інформаційних відносин. У світовій освітній практиці поняття компетентності виступає в якості ключової концепції. Вона визначається як формування множини узагальнених умінь за допомогою інформації. Крім того, кожен навик буде конкретизуватися відповідно до особливостей суб'єкта освітнього процесу. Сучасний викладач повинен вміти здійснювати навчальний процес у відповідності до вимог, встановлених інформаційним суспільством в сучасній системі освіти, і продуктивно використовувати інформаційні технології в процесі навчання. Підготовка майбутніх перекладачів до роботи в новому середовищі навчання базується на таких ідеях:

– формування методичних умінь аналізувати необхідність і ефективність різних типів ІКТ в освіті і професійній діяльності;

¹ N.I. Gendina, *Information Culture in the Information Society: The View from Russia*, UNESCO between Two Phases of the World Summit on the Information Society: Proceedings of the international conference held in Saint Petersburg, Russian Federation, May 17-19, 2005.

² N.I. Gendina, *Information Literacy or Information Culture: Separation for Unity: Russian Research Results*, World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, August 22-27, 2004, Buenos Aires, Argentina: Conference Papers.

– задовольняти потреби професійних перекладачів в організації і поліпшенні своєї діяльності;

– підвищення самостійності в реалізації безперервної освіти з метою забезпечення готовності перекладачів для роботи в новому освітньому середовищі³.

Однак, сьогодні існують деякі проблеми в системі освіти. Якщо ви почнете описувати основні недоліки підготовки майбутніх перекладачів, пов'язаних з використанням ІКТ у майбутній кар'єрі, то тут можна виділити наступні моменти:

– перевага традиційної, а не інноваційної системи навчання, відсутність орієнтованого підходу, що націлений на зміну професійної діяльності педагога у новому освітньому середовищі;

– формування навичок використання засобів ІКТ поза контекстом майбутньої професійної діяльності та професійні вимоги щодо роботи перекладача.

Навчання проводиться тільки у контексті «Користувача», а не на основі методології і психолого-педагогічних принципів організації освітнього процесу, зміни освітньої ситуації і відсутність підходу до підготовки майбутніх перекладачів у галузі використання ІКТ у світлі нових напрямків. У новому освітньому середовищі змінюється роль перекладача; він більше не перекладач необхідних знань. Сьогодні формується новий професійний перекладач – це дослідник і консультант, організатор, керівник проекту, навігатор для ефективної роботи з високими знаннями. Головне завдання майбутнього перекладача – створення та організація умов, які ініціюють навчальну діяльність студентів, успішних освітніх результатів, що відповідають новим запитам суспільства. Ефективне використання ІКТ підвищує викладацький педагогічний вплив на формування творчого потенціалу студентів. Професійні знання вчителя стосуються з одного боку, науки, з іншого боку – студентів. У цьому випадку компетентність викладача проявляється в умінні синтезувати наявні знання⁴. У цей час перекладацька кваліфікація, розроблена у відповідності з професійними стандартами, може бути описана як сукупність наступних компетентностей:

1. Компетентність в області особистісних якостей.
2. Компетентність у постановці цілей і завдань перекладу.
3. Компетентність в області мотивування учнів здійснювати освітню діяльність.

³ V.V. Laptev, *Methodical training in computer science theory: The fundamental aspects of the preparation of future teachers of computer science*, V.V. Laptev, N.I. Ryzhova, M.V. Shvetsky, St. Petersburg State University, St. Petersburg 2003, с. 352.

⁴ L.V. Vakhidova, *Competence or personality?*, “Teachers Journal of Bashkortostan” 2010, no. 2(27), pp. 140-142.

4. Компетентність у розробці програми діяльності та прийнятті освітніх рішень.

5. Компетентність у забезпеченні інформаційної основи перекладацької діяльності.

6. Компетентність у забезпеченні перекладацької діяльності.

Сьогодні час, коли у всіх областях науки, управління, бізнесу відбуваються стрімкі зміни, і освіти, необхідно підготувати таких фахівців, яких можна швидко переорієнтувати, навчити новим знанням, розвинути нові навички. Сьогодні традиційні методи навчання не справляються з цим завданням, дані, що передаються, стають застарілими ще до того, як студенти матимуть можливість скористатися ними. Зважаючи на це, в останні роки ситуація змінилась, в системі освіти є попит на інтерактивні технології⁵. Для того, щоб йти в ногу з часом, необхідно укріплювати навчальний процес шляхом впровадження інтерактивних технологій у навчання, створення психологічно комфортних умов для академічної свободи викладачів і студентів у виборі освітніх форм і методів. Відповідно до змін в освіті, безумовно, повинна змінитися і орієнтація в плані їх нових цілей. Сьогодні інновації в освіті розглядаються не тільки як фактор підвищення якості та ефективності, на основі розвитку усіх сфер суспільного життя, але і як фактор підвищення попиту на освітні послуги та зміни в мотиваційній готовності вчитися. Таким чином, інтерактивні технології слід розглядати як довгострокові інвестиції у майбутнє⁶. Інформатична компетентність характеризує рівень засвоєння роботи в області інформаційних технологій, які необхідні для ефективної роботи в кіберпросторі. К.Ю. Петухова визначає інформаційну компетентність як здатність до впровадження системи обсягу знань, умінь і навичок, для отримання і перетворення в різних галузях людської діяльності для якісного виконання професійних функцій та обґрунтованого прогнозування наслідків діяльності⁷.

Х. Морс зазначає, що інформаційна компетентність будь-якого фахівця формується з урахуванням вимог інформаційного суспільства, до яких належать:

- використання комп'ютерної термінології, компонентів устаткування, програм і методів інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ);
- застосування ІКТ у процесі навчання і створення методичних і дидактичних матеріалів, формування завдань для курсантів-перекладачів із використанням ІКТ;

⁵ Там же.

⁶ L.V. Vakhidova, *The ways of improving the quality of professional training students at the university by means of modern information technologies*, "Modern Scientific Research and Their Practical Application" 2012, no. J31205, pp. 5-9.

⁷ L.Y. Petukhova, *Teoretyko-metodychni zasady formuvannia informatychnykh kompetentnosti maibutnikh uchyteliv pochatkovykh klasiv: dys. ... doktora ped. nauk*, Kherson 2009.

- реалізація ролі ІКТ у професійній діяльності;
- використання ІКТ для проектування освітнього, професійного середовища, моніторинг освітніх досягнень;
- застосування ІКТ для спілкування в педагогічному середовищі, професійний розвиток.

При підготовці майбутніх перекладачів до результативної роботи, повинно бути створено і діяти інформаційно-комунікаційне академічне середовище. Необхідно створювати і залучати в навчальний процес інформаційно-комунікаційне освітнє середовище, яке являє собою сукупність знань, технологічних і ментальних сутностей, які забезпечують високу якість набуття відповідних знань у системі інтеграції⁸. Вплив сучасних інформаційних технологій на освітню діяльність не має історичних аналогів. Глобальна мережа Інтернет поступово проникає в усі сфери людської діяльності, повсякденне життя, створює потребу оволодіння цифровою технологією на високому рівні. Інтернет став засобом системи підготовки викладачів і використовується для дистанційної освіти, професійних Інтернет-спільнот і професійних соціальних мереж. Створення освітніх сайтів різних типів (дошкільних, сайти середніх шкіл, вузів, освітніх асоціацій іт.д.) призвело до того, що викладачі створюють особисті сторінки, які являють собою професійні досягнення і значно різняться конструкцією і матеріалами. У результаті професійного, наукового і технічного літературного аналізу існуючої практики освітніх порталів та особистих педагогічних спільнот будівництва можна зробити наступні висновки:

- особисті веб-сайти викладачів – це особлива форма освітніх веб-сайтів та професійного відображення; а отже – ефективний засіб удосконалення інформатичної компетентності; які включають в себе інформацію про професійну діяльність і мають відповідні структури;

- контент сайту повинен відповідати загальним вимоги педагогічного веб-сайту (актуальність, точність, дотримання авторських прав, згідно з законодавством у галузі освіти);

- при створенні персональної сторінки викладача, краще вибрати платформу, використання якої не вимагає професійних знань програмування і ту, яка забезпечує автоматичний безкоштовний хостинг.

Беручи до уваги розвиток веб 2.0 та веб 3.0 технології, подальшого вивчення вимагають такі, як аналіз сайту викладача як засіб підвищення професійної компетентності та організація самоосвітньої та освітньої діяльності в Інтернеті⁹.

⁸ Там же.

⁹ S. Ivashnova, *Formation of the structure and content of a personal teacher's site*, "Modern Scientific Research and Their Practical Application" 2012, no. J31205, pp. 21-26.

4. Висновки

Таким чином, необхідність постійного удосконалення підготовки майбутніх перекладачів для забезпечення їх мобільності та конкурентноспроможності на ринку праці, компетентність, відповідальність, прийняття рішень, вільного і творчого володіння своєю професією та орієнтування в суміжних областях, ефективну роботу світових стандартів. Готовність до постійного професійного розвитку, адаптації до швидких змін у науці та суспільстві визначають проблему формування інформаційної компетентності майбутніх перекладачів і робить її однією з найважливіших проблем педагогічної науки і практики. Інформаційна компетентність майбутнього перекладача це особистісна характеристика, комплекс індивідуально-психологічної сутності, яка системно об'єднує практичні і теоретичні знання, особистісні якості і практичні навички в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Передбачається, що майбутній фахівець свідомо обиратиме стратегії і тактики успішних рішень нестандартних завдань чи ситуацій у професійній діяльності з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У відповідності з цілями статті, перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у створенні педагогічних умов для формування професійної та інформатичної компетентності майбутніх перекладачів.

Література

- Gendina N.I., *Information Culture in the Information Society: The View from Russia*, UNESCO between Two Phases of the World Summit on the Information Society: Proceedings of the international conference held in Saint Petersburg, Russian Federation, May 17-19, 2005.
- Gendina N.I., *Information Literacy or Information Culture: Separation for Unity: Russian Research Results*, World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, August 22-27, 2004, Buenos Aires, Argentina: Conference Papers.
- Ivashnova S., *Formation of the structure and content of a personal teacher's site*, "Modern Scientific Research and Their Practical Application" 2012, no. J31205.
- Laptev V.V., *Methodical training in computer science theory: The fundamental aspects of the preparation of future teachers of computer science*, V.V. Laptev, N.I. Ryzhova, M.V. Shvetsky, St. Petersburg State University, St. Petersburg 2003.
- Petukhova L.Y., *Teoretyko-metodychni zasady formuvannia informatychnykh kompetentnostei maibutnykh uchyteliv pochatkovykh klasiv : dys. ... doktora ped. nauk*, Kherson 2009.
- Vakhidova L.V., *Competence or personality?*, "Teachers Journal of Bashkortostan" 2010, no. 2(27).
- Vakhidova L.V., *The ways of improving the quality of professional training students at the university by means of modern information technologies*, "Modern Scientific Research and Their Practical Application" 2012, no. J31205.

Prospects of improving the mechanism behind the informative competence formation of future translators in the context of the global economy

Abstract. This work presents some of the preparation for future translators of IT resources, improving the quality of their training based on a competence quality approach. This article deals with the goals and objectives of informative training of students in the interpreter department, and the analysis of using informative-communicative technologies during their training. The article deals with the main tendencies for the improvement of informative training of future translators, studies of the importance of forming informative competence are described, due to the computerization of education. An example of an approach to forming informative competence is given. This article shows the analysis of many different terms that are used in information technology and grounds the basic concept of “informative competency”. The author of the article summarizes the pedagogical conditions of forming students’ informative competencies based on modern scientific research.

Keywords: information technologies, informative competency, informative culture, training of future translators

Joanna Tabeńska

Instytut Prawa Gospodarczego
e-mail: tabenska@ipg.edu.pl
tel. 783 800 888

Łukasz Makowski

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
e-mail: lukasz.makowski@chorzow.wsb.pl
tel. 531 912 777

Klauzule abuzywne a konsument. Wybrane środki ochrony przed niedozwolonymi klauzulami

Streszczenie. Niniejszy artykuł porusza problematykę ochrony praw konsumentek i niedozwolonych postanowień, które niejednokrotnie stosowane są w umowach zawieranych z konsumentami. Przedstawia działania zmierzające do ochrony konkretnego konsumenta przed skutkami niekorzystnych dla niego postanowień umowy na podstawie obowiązujących przepisów prawa cywilnego.

Słowa kluczowe: konsument, prawo, ochrona prawna, umowa konsumencka

1. Wprowadzenie

W artykule przyjęto, że ochrona indywidualna oznacza podejmowane na podstawie obowiązujących przepisów prawa cywilnego działania zmierzające do ochrony indywidualnie oznaczonego konsumenta przed skutkami niekorzystnych dla niego postanowień umowy. Z uwagi na kryteria warunkujące jej strukturę użycie tego określenia jest zasadne, gdyż jest ono szersze niż kontrola incydentalna i zwraca większą uwagę na aspekt podmiotowy, dotyczący konkretnego konsumenta, niż na przedmiot kontroli. Ponadto kontrola indywidualna obejmuje wszystkie wypadki występowania w stosunku umownym postanowień abuzywnych, niezależnie od tego, czy pochodzą one z wzorca umownego, czy też w inny sposób stały się elementem treści stosunku prawnego.

2. Cywilnoprawne środki ochrony

2.1. Środki ochrony indywidualnej

Omawiany rodzaj ochrony służy nie tyle eliminacji z obrotu niedozwolonych postanowień umownych, ile raczej ochronie konsumenta przed ich skutkami. Jest to uzasadnione tym, że każdy wyrok w indywidualnej sprawie pełni pośrednio rolę prewencji ogólnej, stając się składnikiem linii orzeczniczej, która jest brana pod uwagę przez proponentów wzorców przy ich tworzeniu. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy konsumenci na podstawie treści art. 72 k.p.c.¹ występują wspólnie przeciwko nieuczciwemu przedsiębiorcy, niwelując jedną z ich podstawowych słabości, jaką jest rozproszenie. Sprawa tego rodzaju może mieć duże znaczenie medialne i przyczynić się do wyeliminowania klauzul niedozwolonych z wzorców zaproponowanych przez innych przedsiębiorców. Jest to już jednak pozaprawny mechanizm ochronny.

Ochrona indywidualna koncentruje się na przeciwdziałaniu skutkom postanowień abuzywnych w konkretnym przypadku zastosowania takiego postanowienia i w stosunku do ściśle oznaczonego konsumenta, a nie – jak ma to miejsce w pozostałych środkach ochrony – na eliminowaniu z obrotu samych postanowień. Można zatem powiedzieć, że ochrona indywidualna występuje wówczas, gdy innego rodzaju środki (prewencji ogólnej) zawiodły, a krzywdzące postanowienie znalazło się już w treści łączącej strony umowy. Z tego względu waga ochrony indywidualnej jest nie do przecenienia, gdyż realizuje ona istotę omawianej instytucji, stanowiąc jednocześnie narzędzie zabezpieczenia konsumenta. Sposobów na ochronę konsumenta przed skutkami takiego postanowienia jest kilka². Za podstawowy należy uznać wynikające z art. 358¹ k.c. „niewiązanie” konsumenta postanowieniem abuzywnym³. Jednak skutek ten jest niewystarczający dla urzeczywistnienia w należyтым stopniu protekcji. Wprawdzie zaletą rozwiązania wprowadzającego niewiązanie jest działanie automatyczne, tj. bez potrzeby

¹ Zgodnie z art. 72 § 1 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego, Dz.U. nr 43, poz. 296 (k.p.c.): Kilka osób może w jednej sprawie występować w roli powodów lub pozwanych, jeżeli przedmiot sporu stanowią: 1) prawa lub obowiązki im wspólne lub oparte na tej samej podstawie faktycznej i prawnej (współuczestnictwo materialne); 2) roszczenia lub zobowiązania jednego rodzaju, oparte na jednakowej podstawie faktycznej i prawnej, jeżeli ponadto właściwość sądu jest uzasadniona dla każdego z roszczeń lub zobowiązań z osobna, jako też dla wszystkich wspólnie (współuczestnictwo formalne).

² Z pominięciem będących w zasięgu konsumenta środków pośrednio zmierzających do osiągnięcia celu, w tym możliwości zawiadomienia miejskiego (powiatowego) rzecznika praw konsumentów i podjęcia przez niego odpowiednich działań albo zawiadomienia organów ścigania o naruszeniu zakazu stosowania postanowień wpisanych do rejestru. Art. 138b ustawy z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń, Dz.U. nr 12, poz. 114 (k.w.).

³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 (k.c.).

podejmowania przez konsumenta dodatkowych czynności, ale dla pełnego usunięcia skutków takiej klauzuli niezbędne jest w pierwszym rzędzie uświadomienie konsumentowi faktu naruszenia jego interesu, a dopiero w dalszej kolejności wynikającą z przepisu ochronę w postaci nieważności stosownego postanowienia. Podstawowym środkiem ochrony konsumentów przed wszelkimi nieuczciwymi działaniami, w tym stosowaniem postanowień abuzywnych, powinna być edukacja⁴. Koncentrując się zaś na prawnych aspektach ochrony indywidualnej, niezbędne jest przyjęcie założenia o świadomości konsumenta co do naruszenia jego interesu oraz przysługujących mu praw. Wyposażony w tę wiedzę konsument może:

– wytoczyć powództwo w trybie art. 189 k.p.c. o ustalenie istnienia lub nieistnienia prawa⁵ wynikającego z kwestionowanego postanowienia umownego;

– odmówić zachowania zgodnego z zakwestionowanym postanowieniem, powołując się na jego nieważność, a w razie wytoczenia przez kontrahenta powództwa opierającego się na rzekomym niewykonaniu obowiązków zażądać jego oddalenia. Byłoby to zachowanie pasywne, oparte na materialnoprawnych skutkach przepisu art. 385¹ k.c.;

– zażądać od kontrahenta określonego zachowania, którego obowiązek wynikał z innych postanowień umowy w związku z nieważnością postanowienia zakwestionowanego (np. gdy brak zapłaty należności kontrahent uzasadniał naruszeniem przez konsumenta postanowienia o cechach abuzywności). W takim przypadku odmowa przez kontrahenta zadośćuczynienia żądaniu konsumenta powodowałaby konieczność wytoczenia powództwa na podstawie treści stosunku prawnego z pominięciem postanowienia niedozwolonego. Zachowanie takie zasługuje na miano aktywnego i, podobnie jak wyżej opisane, opiera się na materialnoprawnych skutkach art. 385¹ k.c.

W ramach ochrony swoich interesów konsument nie może jednak wytoczyć przed Sądem Ochrony Konkurencji i Konsumentów (SOKiK) powództwa o uznanie postanowienia umowy za niedozwolone w trybie określonym art. 479³⁶ i n. k.p.c. Nie może tego uczynić także wówczas, gdy podawane w wątpliwość postanowienie zostało zaczerpnięte z wzorca umownego. Warto przypomnieć, że w ustawie wprowadzającej regulację niedozwolonych postanowień umowy⁶ poza innymi zmianami dokonano także nowelizacji Kodeksu postępowania cywilnego. Uczyniono tak w celu zwiększenia zakresu ochrony konsumentów przed nie-

⁴ Pewnym remedium na braki wiedzy konsumentów o ich faktycznej sytuacji są uprawnienia organów państwa oraz niektórych organizacji społecznych do wytaczania powództw na rzecz konsumentów oraz wstępowania do postępowania (por. art. 61 k.p.c.).

⁵ Art. 189 k.p.c. stanowi, iż „powód może żądać ustalenia przez sąd istnienia lub nieistnienia stosunku prawnego lub prawa, gdy ma w tym interes prawny”.

⁶ Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, Dz.U. nr 22, poz. 271 z późn. zm.

uczciwymi klauzulami umownymi poprzez dopuszczenie abstrakcyjnej kontroli wzorców umownych. Przepisy nie pozwalają jednak na ochronę indywidualnego interesu konsumenta. Dzieje się tak z kilku powodów. Przede wszystkim zgodnie z treścią art. 479³⁸ k.p.c. „powództwo o uznanie postanowienia wzorca za niedozwolone może wytoczyć każdy, kto według oferty pozwanego mógłby zawrzeć z nim umowę zawierającą postanowienie, którego uznania za niedozwolone się żąda. Z pozwem może wystąpić także organizacja społeczna, do której zadań statutowych należy ochrona interesów konsumentów, powiatowy (miejski) rzecznik konsumentów oraz Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów”. Konsument, który podpisał umowę zawierającą postanowienie zaczerpnięte z wzorca, nie ma zatem legitymacji do występowania z tego rodzaju powództwem. Podstaw jego legitymacji można doszukiwać się jedynie w tym, że zgodnie z brzmieniem przytoczonego przepisu w przyszłości „mógłby zawrzeć” umowę zawierającą dane postanowienie. Jednak ta podstawa nie pozostaje w jakimkolwiek związku z faktem zawarcia umowy⁷. Trzeba zatem przyjąć, że również wskazane w przytoczonym przepisie podmioty nie mogą występować z odpowiednim powództwem „na rzecz konsumenta” (por. art. 61 k.p.c.). Ich zdolność do uczestniczenia w procesie o uznanie postanowień wzorca za niedozwolone ogranicza się do działania we własnym imieniu.

Innego rodzaju argumentem, potwierdzającym tezę o nieprzydatności postępowania określonego w art. 479³⁶ i n. k.p.c., dla ochrony indywidualnych praw konsumenta jest to, że nawet uwzględnienie powództwa w takim procesie nie daje konsumentowi jakichkolwiek korzyści. Postępowanie jest bowiem ustalone w celu wykluczenia z obrotu określonego fragmentu tekstu wzorca umownego, a nie reguły wynikającej z tego tekstu. Zgodnie z art. 479⁴² § 1 k.p.c. w razie uwzględnienia powództwa sąd jedynie „zakazuje wykorzystywania postanowienia wzorca umownego uznanego za niedozwolony”. Wprawdzie „wyrok prawomocny ma skutek wobec osób trzecich od chwili wpisania postanowienia do rejestru” (art. 479⁴³ k.p.c.), ale żaden przepis nie przesądza, jakie są cywilnoprawne konsekwencje takiego wpisu. Skuteczność wyroku względem osób trzecich jest bowiem ściśle związana z treścią tego wyroku, a przecież zakazuje on jedynie stosowania zakwestionowanych postanowień, nie przesądzając o cywilnoprawnych skutkach ich użycia. O nieważności postanowienia umowy ukształtowanej przez zakazane postanowienie wzorca nie można wnioskować z brzmienia art. 58 k.c., gdyż przepis określa taki skutek jedynie w przypadku sprzeczności czynności prawnej lub jej części z ustawą albo zasadami współzycia społecznego, zaś orzeczenie SOKiK nie ma charakteru prawotwórczego i nie prowadzi do powstania normy prawnej ani zasad współzycia społecznego. Nawet przyjęcie, że wyrok SOKiK prowadzi

⁷ Jeżeli np. przedsiębiorca po zawarciu umowy z konsumentem zaprzestałby stosowania danego postanowienia albo nawet całego wzorca, to konsumentowi po upływie 6-miesięcznego terminu, o którym mowa w art. 479³⁹ k.p.c., nie przysługiwałoby prawo do zaskarżenia tego postanowienia.

do powstania normy prawnej, równoważnej normie ustawowej, zakazującej stosowania określonego postanowienia (co w niektórych przypadkach byłoby możliwe), prowadzi do wniosku, że sprzeczne z nim postanowienia umowy na mocy art. 58 k.c. stawałyby się nieważne dopiero od chwili uprawomocnienia się orzeczenia SOKiK, a nie od chwili zawarcia umowy. Rozumowanie takie wydaje się nieuzasadnione, gdyż prowadziłyby *de facto* do skutku w postaci wzruszalności, a nie nieważności postanowienia umownego, co nie było intencją ustawodawcy. Ponadto rozwiązanie takie byłoby sprzeczne z podstawowymi zasadami obowiązującymi w demokratycznym państwie prawa, jakim jest Rzeczpospolita Polska, gdyż prowadziłyby do przyznania sądom roli prawotwórczej, polegającej na wydawaniu norm o charakterze generalnym i abstrakcyjnym ze skutkiem *ex tunc*, a więc w stosunku do umów już zawartych, z pogwałceniem zasady *lex retro non agit*. Jak się zatem okazuje, chroniąc swoje indywidualne interesy, konsument nie ma żadnej motywacji, by szukać pomocy w SOKiK. Tezę tę potwierdzają dalsze argumenty. W konkretnym przypadku oceniane przez ten sąd postanowienie może okazać się sprzeczne z zasadami współżycia społecznego albo z naturą stosunku i na podstawie art. 353¹ k.c. w zw. z art. 58 k.c. powinno zostać uznane za nieważne. Jednak ocena tego rodzaju nie należy do kognicji SOKiK, gdyż w omawianym zakresie sąd ten uprawniony jest jedynie do badania postanowień wzorców umownych, ewentualnie do uznania ich za niedozwolone, nie zaś do badania postanowień umowy (nawet zaczerpniętych z wzorca) i uznawania tych ostatnich za niedozwolone albo nieważne. Wydając wyrok, sąd musi bowiem brać pod uwagę to, że zgodnie z art. 479⁴⁵ k.p.c. uwzględnienie powództwa powoduje wpisanie postanowienia do rejestru i zakaz jego stosowania. Tymczasem zaczerpnięte z wzorca postanowienie umowy w danym stosunku może – na skutek splotu określonych okoliczności faktycznych – naruszać interesy konsumenta, w pozostałych przypadkach zaś nie, gdyż oceniane samodzielnie postanowienie wzorca nie będzie wykazywało cech abuzywności. W takim przypadku powództwo konsumenta ulegałoby oddaleniu. Prowadząc postępowanie na podstawie powołanych przepisów, konsument może zatem doprowadzić do uznania postanowienia wzorca za niedozwolone, jednak nie będzie to w żaden sposób wpływało na opartą na tym postanowieniu klauzulę indywidualnie zawartą przez niego umowy.

Prima facie nie powinno budzić wątpliwości, że zgodnie z art. 138b k.w.⁸ stosowanie postanowienia wzorca uznanego za niedozwolone pociąga za sobą sankcję karną w postaci grzywny w stosunku do osoby, która wbrew zakazowi stosuje

⁸ Wątpliwości te jednak się pojawiają. Warto przytoczyć treść art. 138b k.w., który stanowi: „§ 1. Kto, będąc zobowiązany na mocy orzeczenia sądu do zaniechania wykorzystywania lub do odwołania zalecenia stosowania ogólnych warunków umów albo wzoru umowy, nie stosuje się do tego obowiązku, zawierając w umowie niedozwolone postanowienia umowne, podlega karze grzywny. § 2. Jeżeli orzeczenie sądu, o którym mowa w § 1, dotyczy przedsiębiorcy niebędącego osobą fizyczną, odpowiedzialność przewidzianą w § 1 ponosi osoba kierująca przedsiębiorstwem lub osoba upoważniona do zawierania umów z konsumentami”.

postanowienia wzorca. Brak sankcji cywilnoprawnej oznacza, że wszczęcie przez pokrzywdzonego konsumenta postępowania przed SOKiK, uwieńczonego nawet pełnym uznaniem jego racji, z punktu widzenia jego indywidualnych interesów jest bezużyteczne. Może się zatem okazać, że zwycięstwo w walce z przedsiębiorcą będzie pozorne. Mamy tu więc do czynienia z istnieniem normy prawnej zagrożonej sankcją karną, bez jednoczesnej sankcji cywilnej, czyli *lex minus quam perfecta*⁹. Powstrzymując się przed określonym działaniem albo żądając od swojego kontrahenta określonego zachowania, z powołaniem się na wpis danego postanowienia wzorca do rejestru postanowień niedozwolonych, konsument ryzykuje, że w indywidualnym sporze postanowienie umowy przejęte z wzorca nie spełni przesłanek art. 385¹ § 1 k.c. i, wbrew jego przekonaniu, nie będzie nieważne. Prawdopodobieństwo, że tak się stanie, jest tym większe, że orzekając o abuzywności postanowienia, sąd dokonuje oceny indywidualnej sytuacji stron, uwzględniając m.in. okoliczności zawarcia umowy, a także inne umowy pozostające z nią w związku (art. 385² k.c.), czego z oczywistych powodów nie robi się w postępowaniu o uznanie postanowienia wzorca za niedozwolone. Oznacza to, że z punktu widzenia ochrony indywidualnej postępowanie odrębne przewidziane w Kodeksie postępowania cywilnego jest nieprzydatne. Zaproponowana przez ustawodawcę kontrola abstrakcyjna spełnia swoje zadanie wyłącznie w ramach pośredniej ochrony konsumentów, a więc eliminowania z obrotu szkodliwych postanowień wzorców, nie zaś usuwania ich skutków w indywidualnym przypadku.

Wracając do wskazanych wyżej dopuszczalnych środków ochrony indywidualnej, należy stwierdzić, że w zakresie nimi normowanym pojawiają się problemy interpretacyjne, które wymagają szczegółowego omówienia.

2.1.1. Postępowanie o ustalenie abuzywności klauzuli umownej oparte na art. 189 k.p.c.

Na wstępie niezbędne jest omówienie postępowania opartego na art. 189 k.p.c. W przypadku oparcia powództwa na tym przepisie szczególną trudność dla konsumenta może stanowić wykazanie interesu prawnego, co jest podstawową przesłanką badaną przez sąd i, jak uczy doświadczenie, często niełatwą do wykazania. Brak, niemożność lub nieumiejętność wykazania tego interesu będzie prowadzić do oddalenia¹⁰ powództwa i pozostawienia konsumenta w stanie nie-

⁹ Szerzej: S. Grzybowski, *Wypowiedź normatywna oraz jej struktura formalna*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Warszawa 1969, s. 55 nn.; podają za: idem, *System prawa cywilnego*, Ossolineum, Wrocław 1976, s. 110.

¹⁰ Interes prawny jest bowiem przesłanką materialną, a więc podlega badaniu merytorycznemu, a jego brak skutkuje oddaleniem powództwa z powodu jego bezzasadności, a nie niedopuszczalności. Tak: M. Jędrzejewska, w: T. Ereciński, J. Gudowski, M. Jędrzejewska, *Komentarz do kodeksu postępowania cywilnego*, cz. 1: *Postępowanie rozpoznawcze*, red. T. Ereciński, LexisNexis,

pewności co do treści stosunku prawnego łączącego go z kontrahentem. Nawet gdyby w pierwszej fazie procesu, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom powoda, sąd pominął badanie interesu prawnego (co nie powinno mieć miejsca, choć bywa odkładane na zakończenie postępowania dowodowego), wówczas naraziłby konsumenta na ogromny i niezasadny wysiłek. Może się zdarzyć, że mimo ustalenia w toku procesu abuzywności zaskarżonego postanowienia w ostatecznym rozrachunku, z uwagi na brak interesu prawnego, zostanie wydany wyrok oddalający powództwo, a konsument zrażony do polemiki z kontrahentem pozostanie w przekonaniu, iż jedynie „sztuczki prawne” drugiej strony były przyczyną jego porażki. Powołujący się na abuzywny charakter danego postanowienia konsument może swobodnie skorzystać z innych rodzajów postępowań. W związku z tym ma ograniczoną możliwość ustalenia *ex ante*, a więc po zawarciu umowy, a przed powstaniem długu lub wierzytelności, swoich praw i obowiązków. Do powstania tych ostatnich, mimo że jest to zdeterminowane postanowieniami umowy, dochodzi na etapie realizacji umowy. Z uwagi na właściwą konsumentom konformistyczną postawę, wynikającą z obawy przed konfrontacją z silniejszym przeciwnikiem oraz z obawy przed niekorzystnymi konsekwencjami procesu (np. w postaci popadnięcia w zwłokę), konsument najczęściej zdecyduje się na zachowanie zgodne z treścią budzącego jego wątpliwości postanowienia. Zapewne uczyni tak nawet wówczas, gdy będzie miał pełną świadomość, że może być ono nieważne.

Inną niedogodnością, która wiąże się ze wszczęciem postępowania na podstawie art. 189 k.p.c., jest to, że przepis ten dopuszcza jedynie „żądanie ustalenia istnienia lub nieistnienia stosunku prawnego lub prawa”. Ponieważ zgodnie z zasadą wynikającą z art. 385¹ § 2 k.c. niewiązanie występującego w umowie postanowienia abuzywnego nie prowadzi do ustania całego stosunku prawnego, w procesie prowadzonym na podstawie art. 189 k.p.c. konsument może dochodzić wyłącznie ustalenia istnienia lub nieistnienia określonego prawa¹¹. Oznacza to, że głównym celem postępowania jest badanie przez sąd istnienia prawa wynikającego z postanowienia umownego podejrzanego o abuzywność. W związku z tym należy stwierdzić, że decydując się na taki rodzaj procesu, konsument zostanie zmuszony do dostatecznie precyzyjnego wskazania w pozwie prawa, którego istnienie lub nieistnienie kwestionuje. Za niewystarczające należy uznać tylko samo żądanie ustalenia abuzywności postanowienia oraz jego nieważności (niewiązania). Prawidłowo sformułowany pozew powinien określać treść prawa wynikającego z podawanego w wątpliwość postanowienia, z którego prawo to wynika,

Warszawa 2002, s. 371. W literaturze, a także orzecznictwie można spotkać pogląd mówiący w takim przypadku o odrzuceniu pozwu.

¹¹ W literaturze przedmiotu za powództwa o ustalenie prawa (majątkowe i niemajątkowe) uznaje się takie, które dążą do wykazania określonego prawa podmiotowego. Katalog tych praw jest stale rozbudowywany przez orzecznictwo. Zob. M. Jędrzejewska, op. cit., s. 402-410.

czy też ściślej: przez które prawo to zostało ukształtowane¹², a ponadto powinien zawierać żądanie uznania takiego postanowienia za istniejące lub nieistniejące ze względu na spełnienie przesłanek abuzywności. Dokonujący oceny sąd, poza badaniem interesu prawnego, będzie wówczas zmuszony do ustalenia, czy dane prawo rzeczywiście wynika z określonego postanowienia umownego, a następnie czy postanowienie to spełnia przesłanki z art. 385¹ § 1 k.c. Jeżeli tak będzie, wydane zostanie orzeczenie stwierdzające istnienie lub nieistnienie danego prawa. W pozostałych przypadkach, tj. gdy dane prawo nie będzie wynikać ze wskazanego postanowienia (ale np. innego postanowienia lub przepisu prawa) albo gdy nie będą spełnione przesłanki abuzywności, żądanie powoda zostanie oddalone. Należy przy tym podkreślić, że na skutek wydania wyroku uwzględniającego powództwo nie dojdzie do wyrugowania z umowy określonego zapisu umownego rozumianego jako fragment tekstu, gdyż może z niego wynikać wiele reguł postępowania (postanowień umownych), które powodują powstanie różnego rodzaju praw i obowiązków. Tymczasem stwierdzone przez sąd istnienie lub nieistnienie będzie dotyczyć określonego prawa, tj. kategorii pochodnej wobec postanowienia umownego. Oznacza to także, iż domagając się w przyszłości stwierdzenia istnienia lub nieistnienia innego prawa wynikającego z danego postanowienia umownego, konsument będzie zmuszony wszcząć nowy proces. Wydając wyrok z uwagi na wybrany przez konsumenta tryb postępowania, sąd może bowiem stwierdzić jedynie istnienie lub nieistnienie danego prawa. Orzeczenie w żadnym razie nie może stwierdzać niewiązania postanowienia, z którego prawo to wynika. Rzecz jasna motywy rozstrzygnięcia, w tym ustalony przez sąd w toku postępowania charakter postanowienia, zostaną wyjaśnione w uzasadnieniu, a badaniu abuzywności będzie poświęcony wywód prowadzący do wniosku o niewiązaniu postanowienia. Cóż jednak z tego, skoro w kolejnym procesie konsument nie będzie mógł się powołać na abuzywność postanowienia, gdyż ta nie została stwierdzona wyrokiem, a jedynie wyrażona w uzasadnieniu orzeczenia.

Przedstawione uwagi, dotyczące przede wszystkim trudności w wykazaniu interesu prawnego konsumenta w dochodzeniu swoich praw w postępowaniu prowadzonym na podstawie art. 189 k.p.c., jak również ograniczonej możliwości wykorzystania uzyskanego w jego wyniku orzeczenia, prowadzą do wniosku, że wprowadzając instytucję niedozwolonych postanowień umownych, ustawodawca nie dał jednocześnie dostatecznie sprawnego środka procesowego do ich eliminacji z konkretnego stosunku umownego. Prowadzenie przez konsumenta dwóch pozostałych postępowań nie zmierza do eliminacji ze stosunku prawnego danego postanowienia, a jedynie do uniknięcia jego niekorzystnych skutków. Istnieje za-

¹² Zgodnie z art. 385¹ § 1 k.c. „postanowienia umowy zawieranej z konsumentem niezgodnione indywidualnie nie wiążą go, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami, rażąco naruszając jego interesy (niedozwolone postanowienia umowne)”.

tem konieczność przyznania konsumentowi dodatkowego procesowego narzędzia walki z nieuczciwymi postanowieniami umownymi. Narzędzie to miałyby służyć pełnej eliminacji z umowy szkodliwego postanowienia. Wprawdzie cel ten jest pośrednio realizowany przez występującą *ipso iure* nieważność, jednak dla zapewnienia konsumentowi pełnego komfortu i bezpieczeństwa – zwłaszcza w sytuacjach wątpliwych, których w związku z nieostrą przesłanką naruszenia dobrych obyczajów jest wiele – wskazane byłoby wprowadzenie dodatkowej instytucji procesowej. *De lege ferenda* należałoby zatem postulować wprowadzenie przepisu stanowiącego modyfikację art. 189 k.p.c., który byłby połączeniem unormowania przewidzianego w tym przepisie oraz regulacji postępowania o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone. Jego treść mogłaby się sprowadzać do następującego zdania: „Konsument może żądać stwierdzenia nieważności niedozwolonego postanowienia umownego w zawartej przez niego umowie”. Odstępstwo od reżimu przewidzianego w art. 189 k.p.c. polegałoby na zwolnieniu konsumenta z obowiązku wykazania interesu prawnego oraz dopuszczeniu żądania, by sąd stwierdził niewiązanie zaskarżonego postanowienia. Przywilej ten miałyby jednak przysługiwać tylko konsumentowi w odniesieniu do zawartej przez niego umowy. Nie ma bowiem powodów, by również kontrahenta konsumenta wyposażać w podobne uprawnienie procesowe. Realizację jego interesów oraz interesów pozostałych uczestników obrotu dostatecznie mocno zabezpiecza funkcjonujący art. 189 k.p.c. Prowadzenie postępowania zgodnie z zaproponowaną podstawą mogłoby się odbywać na ogólnych zasadach obowiązujących w polskim procesie cywilnym, właściwych zarówno dla postępowania toczącego się na podstawie przepisu art. 189 k.p.c., jak i pozostałych przypadków (pkt 2.1.2 i 2.1.3).

2.1.2. Zagadnienia szczegółowe procesowych środków ochrony indywidualnej

Postępowania prowadzone w ramach ochrony indywidualnej odbywają się na ogólnych zasadach obowiązujących w polskim procesie cywilnym. W związku z tym uzasadnione jest ich łączne omówienie, zaś dalsze rozważania będą dotyczyć wszystkich opisanych wyżej rodzajów procesów, prowadzonych według obowiązujących przepisów, jak i unormowań zaproponowanych *de lege ferenda*. Należy jednak pamiętać, że wszystkie te postępowania zmierzają do usunięcia niekorzystnych skutków niedozwolonego postanowienia umownego, a nie do jego eliminacji. Omówione więc zostaną tylko te cechy postępowania, których specyfika wiąże się z udziałem konsumenta oraz materialnoprawnymi podstawami jego sytuacji procesowej¹³.

¹³ Stanowisko to może być różne. Konsument może bowiem: a) złożyć powództwo do sądu w trybie art. 189 k.p.c. o ustalenie istnienia lub nieistnienia prawa wynikającego z kwestionowane-

Warto zacząć od zagadnienia właściwości sądu, które w dotychczasowej literaturze budziło wiele kontrowersji. Było to spowodowane niejednoznaczną regulacją zawartą w Kodeksie postępowania cywilnego. Problem wynika z dysnansu pojęciowego wprowadzonego przez art. 479¹ § 2 pkt 4 k.p.c. Przepis ten za gospodarcze uznaje sprawy „przeciwko przedsiębiorcom o uznanie postanowień umownych za niedozwolone”. Tymczasem w rozdziale 3 działu IVa uregulowane zostało jedynie postępowanie „w sprawach o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone”. W ocenie Tadeusza Erecińskiego tak sformułowane przepisy sprawiają, że oba rodzaje spraw toczą się na zasadach przewidzianych dla rozpoznawania sporów gospodarczych, z tą jednak różnicą, że postępowanie o uznanie postanowienia konkretnej umowy za niedozwolone prowadzone jest przez sądy gospodarcze według właściwości ogólnej, zaś sprawy o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone – przez SOKiK¹⁴. Inaczej rzecz ujmując Ewa Łętowska¹⁵. Jej zdaniem wprowadzenie kontroli abstrakcyjnej została powierzona SOKiK, jednak druga z wymienionych kategorii spraw, realizowana w ramach kontroli incydentalnej, podlega właściwości sądów cywilnych. Nie można bowiem ograniczać konsumentowi dostępu do wymiaru sprawiedliwości poprzez wskazanie jako właściwe sądów gospodarczych. Znajdują się one w niewielu miejscach (tylko w miastach stanowiących siedzibę sądów okręgowych), a ponadto „sądy gospodarcze w jeszcze większym stopniu niż powszechne zwykle cierpią na deficyt wrażliwości konsumenckiej. Dla nich spory konsumenckie o drobnej wartości i zupełnie innych niż w obrocie gospodarczym kryteriach ocennych – z natury rzeczy są sprawami błahymi. Istnieje więc duże niebezpieczeństwo ich lekceważenia”¹⁶. Racje te wydają się w pełni zasadne, choć pozostają w sprzeczności z literalnym brzmieniem przepisu. Konkludując, należy stwierdzić, iż sposób redakcji przepisów Kodeksu postępowania cywilnego określających właściwość sądu w sprawach związanych z badaniem postanowień wzorca lub umowy jest nieprawidłowy i powinien zostać zmieniony. Za sprawy gospodarcze powinny być uznane tylko postępowania prowadzone przez SOKiK. Taka była też inten-

go postanowienia umownego; b) będąc pozwany, zażądać oddalenia powództwa, powołując się na wynikającą z abuzywności nieważność postanowienia, z którego rzekomo wynika roszczenie powoda; c) będąc powodem, zażądać od pozwanego określonego zachowania, którego obowiązek wynika z treści stosunku prawnego z pominięciem postanowienia niedozwolonego.

¹⁴ T. Ereciński, J. Gudowski, M. Jędrzejewska, *Komentarz do kodeksu postępowania cywilnego*, cz. 1: *Postępowanie rozpoznawcze*, t. I, red. T. Ereciński, LexisNexis, Warszawa 2002, s. 1014 i 1069.

¹⁵ E. Łętowska, *Prawo umów konsumenckich*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 336-337; eadem, *Ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 149; eadem, *Klient manipulowany*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Prawo co dnia” z 16.07.2001 r.

¹⁶ E. Łętowska, *Glosa do wyroku SN z dnia 5 czerwca 2000 r.*, I CKN 621/98, OSP XLV 2001, z. 6, za: A. Kadzik, *Postępowanie w sprawach o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone (abstrakcyjna kontrola wzorców umownych)*, „Radca Prawny” 2003, nr 4, s. 52.

cja ustawodawcy, który w uzasadnieniu projektu ustawy zawierającej przepisy o niedozwolonych postanowieniach umownych stwierdził, iż „kontrolę incydentalną sprawują sądy właściwości ogólnej”¹⁷. Uzupełniając wątek właściwości sądu, trzeba dodać, że początkowo, tj. na etapie prac legislacyjnych, w literaturze przedmiotu można było spotkać pogląd, że indywidualna kontrola incydentalna miała podlegać właściwości SOKiK¹⁸. Rozwiązanie takie byłoby jednak jeszcze bardziej krzywdzące dla konsumentów, gdyż w dużo większym stopniu, niż ma to miejsce obecnie, oddalałoby ich od sądu. Poglądy te straciły jednak swą aktualność w związku z wejściem w życie unormowań ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny.

Wykazanie przesłanki nieuzgodnienia indywidualnego

Prowadzący postępowanie w indywidualnej sprawie sąd zobowiązany jest do badania występowania przesłanek abuzywności określonych w art. 385¹ k.c. Z uwagi na kontradiktoryjny charakter postępowania oraz z art. 6 k.c. *onus probandi* okoliczności wskazane w tym przepisie obciążają osobę, która powołuje się na abuzywny charakter postanowienia umowy – w praktyce najczęściej konsumenta. Będzie on zatem zobowiązany do wykazania przesłanek pozytywnych i w razie sformułowania przez przeciwnika procesowego zarzutu do podjęcia polemiki co do niewystępowania przesłanek negatywnych. Uwzględniając rodzaj tych przesłanek oraz problemy mogące pojawić się w toku procesu, ustawodawca wyposażył konsumenta w instrumenty polepszające jego sytuację. Przede wszystkim wprowadzona została lista postanowień, w stosunku do których ustanowiono swoiste domniemanie abuzywności. Lista zawarta jest w art. 385³ k.c.

Innym wspomagającym konsumenta środkiem procesowym jest norma wynikająca z art. 385¹ § 4 k.c. Przepis ten stanowi, iż „ciężar dowodu, że postanowienie zostało uzgodnione indywidualnie, spoczywa na tym, kto się na to powołuje”. Ponieważ nieuzgodnienie indywidualne jest jedną z przesłanek niezbędnych do stwierdzenia abuzywności, w normalnych warunkach powołujący się na abuzywność konsument jest zobowiązany do wykazania owej okoliczności. Problem, z jakim się spotyka, polega jednak na tym, że przesłanka owa ma charakter negatywny – może być uznana za spełnioną jedynie wówczas, gdy wykaże się, iż uzgodnienie nie miało miejsca. Jak powszechnie wiadomo, przeprowadzenie dowodu negatywnego (tj. wykazanie, że jakieś zdarzenie nie miało miejsca) z powo-

¹⁷ Uzasadnienie do projektu ustawy z dnia 2 marca 2000 r., s. 15, za: A. Kadzik, op. cit., s. 52.

¹⁸ P. Podrecki, F. Zoll, *Odpowiedzialność podmiotów świadczących usługi*, w: *Ochrona konsumenta. Opracowania analityczne*, cz. I, Warszawa 1998, za: A. Kadzik, op. cit., s. 52.

dów ontologicznych, logicznych, a często i technicznych w większości przypadków jest niemożliwe. Wydawać by się mogło, że uwzględniając te okoliczności, ustawodawca nie mógł pozostawić konsumenta w sytuacji, w której wykazanie jednej z przesłanek uzasadniających jego żądanie okazałoby się niemożliwe lub bardzo utrudnione, wprowadził zatem omawiany przepis przerzucający obowiązek przeprowadzenia dowodu na drugą stronę. W istocie jednak norma zawarta w art. 385¹ § 4 k.c. nie prowadzi do poprawy sytuacji konsumenta, gdyż stanowi jedynie powtórzenie treści art. 6 k.c.¹⁹ (*superfluum* ustawowe). Żądając uznania postanowienia za niedozwolone, jest on zobowiązany wykazać wszystkie wymagane przepisami przesłanki, w tym fakt niezgodnienia indywidualnego. Pozwany może przy tym zachowywać się pasywnie, tj. nie wskazywać, iż dane postanowienie zostało uzgodnione indywidualnie, i ograniczyć się do zażądania wykazania przez powoda wszystkich przesłanek abuzywności²⁰. W takim przypadku na konsumencie nadal będzie ciążył obowiązek wykazania „niezgodnienia indywidualnego”. Art. 385¹ § 4 k.c. stanowi więc pozorne wsparcie dla konsumenta, ponieważ ustawodawca, wbrew naturalnej potrzebie, nie wprowadził domniemania niezgodnienia indywidualnego. Dopiero tego rodzaju domniemanie, powodujące przerzucenie ciężaru dowodu na drugą stronę, poprawiłoby sytuację konsumenta, zwalniając go z obowiązku prowadzenia dowodu negatywnego. Wydaje się, że celem ustawodawcy było wprowadzenie takiego domniemania, ale na skutek wadliwej techniki legislacyjnej celu tego nie osiągnął. Przyczyn tej wadliwości należy doszukiwać się przede wszystkim w nieprawidłowym określeniu pozytywnych przesłanek abuzywności. Jak już wspomniano, jedną z nich jest „niezgodnienie indywidualne”. Można zatem powiedzieć, że ustawodawca sformułował przesłankę pozytywną w sposób negatywny, tj. jako brak określonego elementu (tu elementu uzgodnienia). Dało to początek dalszym trudnościom, przejawiającym się w gramatycznych i logicznych kontrowersjach, których wyrazem jest m.in. treść przewidzianej w art. 385¹ § 3 k.c. definicji „niezgodnienia indywidualnego”, a także brzmieniu § 4 tego przepisu. Tymczasem prawidłowo sformułowany przepis jako przesłanki pozytywne niedozwolonego postanowienia umownego powinien wskazywać: 1) kształtowanie praw i obowiązków w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami oraz 2) rażące naruszenie interesów konsumenta. Natomiast do przesłanek negatywnych powinny zostać zaliczone: 1) określenie głównych świadczeń stron (jeżeli zostały sformułowane jednoznacznie) oraz

¹⁹ Zgodnie z art. 6 k.c. „ciężar udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z faktu tego wywodzi skutki prawne”.

²⁰ Tego rodzaju pasywną postawę kontrahent konsumenta może przyjąć niezależnie od roli procesowej, w jakiej występuje. Jeśli jest powodem, swoje roszczenie opiera na określonych przesłankach, zaś powołujący się na abuzywność konsument obowiązany jest do wykazania przesłanek abuzywności. Jeżeli natomiast kontrahent konsumenta występuje w roli pozwanego, tym bardziej może zachowywać się pasywnie.

2) okoliczność indywidualnego uzgodnienia. Przy tak zastosowanej technice legislacyjnej na powódzie ciążyłby obowiązek wykazania dwóch przesłanek, zaś podejmujący obronę pozwany musiałby albo kwestionować te przesłanki, albo też wykazać występowanie przesłanek negatywnych. Unormowanie tego rodzaju byłoby korzystne z tego względu, że żadna ze stron nie musiałaby przeprowadzać „dowodu negatywnego”. Przepis powinien zatem brzmieć następująco: „Postanowienia umowy zawieranej z konsumentem nie wiążą go, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami, rażąco naruszając jego interesy (niedozwolone postanowienia umowne). Nie dotyczy to postanowień indywidualnie uzgodnionych lub określających główne świadczenia stron, w tym cenę lub wynagrodzenie, jeżeli zostały sformułowane w sposób jednoznaczny”. Pozwalałoby to jednocześnie na korektę § 3 tego artykułu, który powinien zyskać brzmienie: „Uzgodnione indywidualnie są te postanowienia, na które konsument miał rzeczywisty wpływ”²¹. Takie rozwiązanie prowadziłoby do faktycznego przerzucenia ciężaru dowodu na drugą stronę, co byłoby zgodne z ogólnymi regułami wynikającymi z art. 6 k.c. i powodowałoby, że kontrahent konsumenta byłby zobowiązany wykazać fakt prowadzenia indywidualnych uzgodnień. Prowadziłoby to również do objęcia owym domniemaniem postanowień umowy zaczerpniętych z wzorca, a zatem występująca obecnie, a trudna do zrozumienia, treść art. 385¹ § 3 k.c. byłaby zbędna.

Treść przepisów o niedozwolonych postanowieniach umownych nie została więc sformułowana w sposób korzystny dla konsumenta i zabezpieczający jego interesy. Przyczyn tego stanu, polegającego na zastosowaniu niewłaściwej techniki legislacyjnej, należy doszukiwać się w wyraźnie zauważalnej tendencji do konstruowania przepisów, które w sposób możliwie najpełniejszy oddawałyby brzmienie odpowiednich postanowień dyrektywy, a nie ich treść lub cel. Pobieźna lektura przepisów sprawia wrażenie, że polskie unormowanie jest w pełni zgodne z postulowaną regulacją europejską. Jak się jednak okazuje, przy dokonywaniu implementacji zatracono po części cel, który powinien być nadrzędny, a mianowicie możliwie największe urzeczywistnienie ochrony konsumenta zgodnie z duchem i treścią dyrektywy. Wydaje się, że krajowy legislator wprowadził omawiane przepisy, zapominając o zasadach egzegezy aktów prawnych oraz regułach formułowania tekstu prawnego. Faktem bowiem jest, że przyjęte przez prawodawcę rozwiązania, a także ich forma (w tym rodzaj zastosowanego słownictwa) czy wręcz poszczególne frazy użyte w omawianej nowelizacji Kodeksu cywilnego zostały zaczerpnięte wprost z dyrektywy. Nie zwrócono przy tym uwagi na oko-

²¹ Obecnie przepis ten brzmi: „Nieuzgodnione indywidualnie są te postanowienia, na których treść konsument nie miał rzeczywistego wpływu”. Prowadzi to do tworzenia definicji zawierającej dwie negacje, co uwzględniając właściwą językowi polskiemu regułę podwójnej negacji, powoduje trudności interpretacyjne.

liczność, że reguły kompozycji tekstu prawnego regulacji europejskiej, a w szczególności użyty w niej język, dalece odbiegają od języka prawnego stosowanego w Polsce. Wynika to przede wszystkim z uniwersalnego charakteru dyrektywy, w tym znaczeniu, że musi być ona zrozumiała i możliwa do implementacji w wielu państwach o bardzo różnych porządkach prawnych. Dlatego niemożliwe jest uzyskanie pełnej precyzji regulacji, choć jak najbardziej pożądane i osiągalne jest wskazanie celu unormowania, co też dyrektywa czyni. Ponadto, jak powszechnie wiadomo, zasady gramatyki obowiązujące w poszczególnych językach mają istotny wpływ na budowę (składnię) poszczególnych zdań. Z tego punktu widzenia język polski jest dość rzadki, gdyż właściwe są mu różnego rodzaju nieregularności, jak np. podwójne przeczenie. Okoliczność ta wymaga bardzo uważnego transponowania języka legislatora europejskiego na język rodzimego aktu prawnego. W zakresie omawianej regulacji tak się jednak nie stało i dlatego może pojawić się zagrożenie, że nie został również osiągnięty cel dyrektywy, a zatem nie została spełniona zasada *effet utile*.

Wykazanie istnienia przesłanki niezgodnienia indywidualnego w konkretnej sprawie ze strony konsumenta (lub podmiotu działającego w jego interesie) wymaga znacznej aktywności procesowej. Będzie on zatem zobowiązany do wykazania, że nie miał na dane postanowienie „rzeczywistego wpływu”. Z uwagi na opisane wyżej negatywne sformułowanie tej przesłanki i związane z tym problemy dowodowe *in casu* konieczne jest prowadzenie postępowania w celu wyjaśnienia całego mechanizmu wpływania obu stron na treść łączącego je stosunku prawnego, zaś ustalenie tego mechanizmu polega na wykazaniu jego przebiegu i ustaleniu zdarzeń pozytywnych, tj. tych, które faktycznie zaszły, a nie tego, co nie miało miejsca. Dopiero ustalenie okoliczności, które wystąpiły w procesie kontraktowania, pozwala na wyciągnięcie wniosku o wpływaniu konsumenta na treść poszczególnych postanowień umowy. Poniższe uwagi na temat tej części postępowania dowodowego mogą być wskazówką – narzędziem pozwalającym na odpowiednie kierowanie procesem.

Wyjaśnienia wymaga także znaczenie zwrotu „wpływ na treść postanowienia”. Wpływanie na treść postanowienia ma szansę być rzeczywiste tylko w razie wystąpienia czynników: a) obiektywnych – dotyczących sytuacji, w jakiej dochodzi do zawarcia umowy, b) subiektywnych – dotyczących osoby konsumenta. Okoliczności dotyczące osoby konsumenta, np. stan wyłączający świadomość, niedoświadczenie, przymusowe położenie, brak wiedzy o uprawnieniu do kształtowania stosunku, należą bowiem do kategorii zjawisk świata rzeczywistego i zasługują na ich uwzględnienie przy ocenie „wpływu rzeczywistego”.

Jeśli chodzi o czynniki obiektywne, to ustalenie w konkretnych okolicznościach faktycznych ich występowania nie powinno zasadniczo rodzić większych problemów. Stwierdzenie, czy w konkretnym przypadku konsument miał zapewnioną obiektywną możliwość wpływu na treść postanowienia, będzie się bowiem

sprowadzać do wykazania za pomocą dostępnych środków dowodowych okoliczności zawarcia umowy, a następnie przeprowadzenia ich oceny. Okoliczności te obejmują:

a) element formalny – sprowadzający się do ustalenia trybu zawarcia umowy (ofertowy, negocjacyjny) oraz występujących w ich ramach możliwości wypracowania obowiązujących reguł;

b) element przestrzenny – sprowadzający się do ustalenia warunków, w jakich doszło do zawarcia umowy, i stwierdzenia, czy z uwagi na nieczytelność lub słabą czytelność dokumentów, rozproszenie uwagi (hałas, ruch, złe oświetlenie), kompetencje przedstawiciela przedsiębiorcy konsument miał możliwość zapoznania się z treścią umowy i wpływu na nią. Dla możliwości zapoznania się z treścią umowy zawieranej przy wykorzystaniu wzorca istotne znaczenie mają elementy techniczne, takie jak: różne techniki odesłań, układ czy szata graficzna wzorca, których celem jest ukrycie faktu, że wzorzec zawiera postanowienia niedogodne dla przystępującego adherenta²². Element ten obejmuje również ustalenie narzędzi, za pośrednictwem których dochodziło do kontaktów stron w celu wypracowywania treści umowy (poczta, telefon, faks, droga elektroniczna) i stwierdzenie, czy zapewniały one dostateczną możliwość przekazywania sobie wzajemnych oczekiwań;

c) element czasowy – sprowadzający się do ustalenia, czy konsument miał odpowiednią ilość czasu na zapoznanie się z treścią projektu umowy oraz jej postanowień, sformułowanie swoich zastrzeżeń, uwag i oczekiwań (np. czy umowa nie była podpisywana w pośpiechu, pod presją czasu) oraz w jakich interwałach czasowych odbywały się kontakty (czy negocjacje odbywały się w ramach kilku bardzo krótkich spotkań niedających szansy na poczynienie jakichkolwiek uzgodnień);

d) element aktywności – sprowadzający się do badania konkretnych zachowań stron, liczby przygotowywanych przez nie projektów umowy, liczby spotkań, ilości i treści korespondencji, ze wskazaniem, czy i które zastrzeżenia zostały uwzględnione i w jakim zakresie, czy konsument nie spotkał się z nieugiętym oporem w negocjacjach.

Zbadanie przez organ rozstrzygający opisanych elementów oraz dokonanie ich całościowego oglądu pozwolą na obiektywne stwierdzenie, czy konsument miał możliwość kształtowania treści stosunku prawnego. Jednak stwierdzenie, czy ze swobody tej skorzystał, zależy także od okoliczności subiektywnych. Z ich ustaleniem wiążą się znacznie poważniejsze problemy. Pomijając tak klasyczne ograniczenia, jak wyzysk (art. 388 k.c.) albo brak świadomości lub swobody (art. 82 k.c.), należy stwierdzić, iż podstawową okolicznością dającą konsumenten-

²² E. Łętowska, *Problematyka...*, op. cit., s. 144.

towi szansę wpływania na treść umowy jest uświadomienie prawa do wywierania stosownego wpływu. Drugą ważną okolicznością jest dostateczna wiedza o skutkach zawarcia określonej umowy. Warunki te w rzeczywistości najczęściej nie są łącznie spełnione, co w istocie pozbawia konsumenta możliwości wpływu na treść umowy. Podkreślenia wymaga to, że nie jest to spowodowane działaniami przedsiębiorców, ale wynika z niskiego poziomu świadomości społecznej osób występujących w charakterze konsumentów. Aby temu zaradzić, podejmuje się działania edukacyjne zmierzające do uświadomienia obywatelom ich praw, a także nauczania podejmowania kontaktów z przedsiębiorcami w poczuciu równoprawności i możliwości uczestniczenia w kreowaniu własnych praw i obowiązków. Wspomniany czynnik edukacyjny jest domeną państwa oraz działających w ramach swoich uprawnień organizacji konsumenckich. Jednocześnie podejmowane są wysiłki zmierzające do zapewnienia konsumentom nie tylko wiedzy ogólnej (tzw. edukacja konsumencka), ale również niezbędnych informacji dotyczących konkretnej umowy²³. Jeżeli zaś chodzi o ocenę subiektywnych możliwości wpływania konsumenta na treść postanowień umowy, to czynnikami niezbędnymi dla jej zaistnienia są: 1) wiedza konsumenta o prawie do kształtowania treści umowy oraz 2) świadomość skutków poszczególnych postanowień. Brak któregośkolwiek z tych czynników uniemożliwia realizację „rzeczywistego wpływu”, a tym samym przesądza o jego braku. Warto zaznaczyć, iż istnienie tych czynników nie decyduje jeszcze o tym, że konsument „miał rzeczywisty wpływ”, gdyż omawiana przesłanka zakłada brak rzeczywistego wpływu, a nie brak możliwości rzeczywistego wpływu. Zatem jeżeli konsument – mimo istnienia takiej swobody (wystąpienia możliwości obiektywnej i subiektywnej) – nie wpłynął na treść postanowienia, to niezależnie od tego, z jakich powodów do tego doszło, przesłankę braku indywidualnego uzgodnienia należy uznać za spełnioną. Wskazanie opisanych wyżej wskazówek dotyczących czynników odnoszących się do elementów obiektywnych i subiektywnych procesu zawierania umowy ma duże znaczenie praktyczne, gdyż w wielu przypadkach pozwala na stwierdzenie, że konsument takiego rzeczywistego wpływu na postanowienie umowne nie miał, gdyż mieć nie mógł.

²³ Dobrym przykładem jest ustawa o kredycie konsumenckim z dnia 20 lipca 2001 r. (Dz.U. nr 100, poz. 1081), która w art. 4 ust. 2 nakazuje przedsiębiorcy podanie kilkunastu informacji na temat cech udzielanego kredytu. Podobnie rzecz się ma w przypadku ustawy o sprzedaży konsumenckiej, gdzie ustawodawca wręcz nakazuje kontrahentowi konsumenta wyjaśnienie znaczenia poszczególnych zapisów umowy. Temu samemu celowi służyć ma przewidziane w art. 2 i art. 7 ustawy z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. nr 22, poz. 271) prawo do odstąpienia od umowy. Celem tego rodzaju *tempus ad deliberandum* (zwanym też *cooling of period*) jest umożliwienie konsumentowi zdobycia dodatkowej wiedzy na temat zawartej przez niego umowy (np. poprzez kontakt z prawnikiem) i ewentualnego zrewidowania decyzji o jej zawarciu.

Wykazanie przesłanek kształtowania praw i obowiązków w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami oraz rażącego naruszenia interesu konsumenta

Dalsze przesłanki abuzywności podlegające badaniu w ramach indywidualnej ochrony konsumenta przed szkodliwymi postanowieniami umów *in casu* również mogą być trudne do ustalenia. Pojęcie dobrych obyczajów ma bowiem charakter ogólny, a przy tym dynamiczny. Powoduje to, że organ dokonujący weryfikacji postanowienia umownego po określeniu praw i obowiązków konsumenta obowiązany jest przede wszystkim ustalić treść konkretnego dobrego obyczaju naruszanego przez dane postanowienie. Samo stwierdzenie, że prawo lub obowiązek narusza dobre obyczaje, jako zbyt ogólnikowe nie spełnia kryteriów wymaganych przepisami prawa procesowego²⁴ i mogłoby zostać uznane za gołosłowne. Dopiero określenie danej zasady postępowania rozumianej jako dobry obyczaj i składającej się na szersze pojęcie dobrych obyczajów, a następnie wykazanie rozbieżności między wynikającym z umowy prawem (obowiązkiem) a tą zasadą należy uznać za poprawny sposób przeprowadzenia postępowania dowodowego. Z uwagi jednak na brak w literaturze i piśmiennictwie dostatecznej liczby sprecyzowanych i ustalonych dobrych obyczajów, zwłaszcza obowiązujących w obszarze prawa konsumenckiego, zadanie to w praktyce może okazać się bardzo trudne.

Nie inaczej przedstawia się sytuacja związana z koniecznością ustalenia, czy w danym przypadku doszło do naruszenia interesu konsumenta, przede wszystkim z uwagi na wątpliwości co do rozumienia tego pojęcia, jak również związku przyczynowego między naruszeniem dobrych obyczajów a faktem godzenia w interes konsumenta. Dodatkową trudność może stanowić stwierdzenie, czy miało miejsce naruszenie interesu konkretnego konsumenta, a więc określonej osoby fizycznej, rozpatrywanej z uwzględnieniem wszystkich właściwych jej przymiotów, czy też naruszenie interesu tej osoby jako przedstawiciela grupy konsumentów. Jeżeli bowiem okazałoby się, że dane postanowienie generalnie nie narusza interesów przeciętnego konsumenta (abstrakcyjnego przedstawiciela grupy konsumentów), a w konkretnym przypadku dochodzi do naruszenia interesu oznaczonej osoby z uwagi na jej cechy indywidualne, to mimo istniejących wątpliwości należałoby przyjąć, że postanowienie ma charakter abuzywny. Jest to szczególnie ważne, gdy konsument przejawia charakterystyczne tylko dla niego cechy mające zasadniczy wpływ na jego funkcjonowanie w stosunku umownym.

²⁴ Por. art. 328 § 2 k.p.c., zgodnie z którym „uzasadnienie wyroku powinno zawierać wskazanie podstawy faktycznej rozstrzygnięcia, a mianowicie: ustalenie faktów, które sąd uznał za udowodnione, dowodów, na których się oparł, i przyczyn, dla których innym dowodom odmówił wiarygodności i mocy dowodowej, oraz wyjaśnienie podstawy prawnej wyroku z przytoczeniem przepisów prawa”.

Istotna jest także konieczność wykazania nie tyle samego faktu naruszenia interesu konsumenta, ile udowodnienia, że naruszenie to było rażące. Stopień naruszenia jest bowiem kategorią oceną, co sprawia, że mimo wykazania przesłanek abuzywności proces może zostać przez konsumenta przegrany z uwagi na niski stopień dolegliwości naruszenia jego interesu.

Duże znaczenie ma także przepis art. 385² k.c. zawierający dwa postulaty dotyczące oceniania zgodności postanowienia umowy z dobrymi obyczajami. Pierwszy z nich mówi o konieczności przeprowadzania badania według stanu z chwili zawarcia umowy. Drugi nakazuje zweryfikować tę zgodność, biorąc pod uwagę treść umowy, okoliczności jej zawarcia, oraz uwzględniając umowy pozostające w związku z umową obejmującą postanowienia będące przedmiotem oceny.

Badanie klauzuli umownej według stanu z chwili zawarcia umowy jest postulatem jak najbardziej słusznym i uzasadnionym. Jego wprowadzenie stanowi wyraz akceptacji przez ustawodawcę konsensu jako źródła stosunku obligacyjnego oraz jego względną stałość w okresie realizacji, co sprowadza się do założenia, że przy zawarciu umowy stosunek umowny jest już w całości uformowany i w tym momencie określone postanowienia mogą okazać się abuzywne, a zatem w myśl art. 385¹ k.c. od początku nieważne²⁵. Co istotne, zgodnie z treścią powołanego przepisu chwila, na którą należy dokonać ustalenia, odnosi się jedynie do zgodności z dobrymi obyczajami. W konsekwencji trzeba przyjąć, że przepis nakazujący przeprowadzanie oceny na chwilę zawarcia umowy nie dotyczy pozostałych przesłanek przewidzianych w omawianej regulacji. Badanie indywidualnego uzgodnienia dokonuje się na moment zawarcia umowy. Wówczas bowiem w „postanowieniu umownym”, rozumianym jako reguła zachowania, powstają wszelkie określone tą regułą prawa i obowiązki umowne. Jedyną przesłanką, która w związku z treścią przepisu nie musi podlegać badaniu na chwilę zawarcia umowy, jest naruszenie interesu konsumenta. Interes ten jest bowiem kategorią zmienną, uwarunkowaną okolicznościami, w jakich znajduje się konsument. Przykładowo może się zdarzyć, że umieszczenie klauzuli wskazującej jako wyłącznie właściwy do rozpoznawania sporów między stronami sąd położony w odległości kilkuset kilometrów od miejsca zamieszkania konsumenta będzie abuzywne do czasu, gdy konsument nie przeprowadzi się do tej miejscowości. Wówczas przesłanka abuzywności zniknie. Z uwagi jednak na to, że wraz z pozostałymi przesłankami istniała wcześniej, treść art. 385¹ § 1 k.c. sprawia, iż klauzu-

²⁵ Należy zwrócić uwagę na odmienne podejście ustawodawcy do zagadnienia stałości stosunku i jego ukształtowania przez strony wyrażone w art. 385 § 2 k.c. *in fine*. Przepis ten stanowi, iż „postanowienia niejednoznaczne tłumaczy się na korzyść konsumenta”. W ten sposób ustawodawca zdaje się pomijać dyrektywy interpretacyjne z art. 65 k.c., a przynajmniej oprócz wymienionych w tym przepisie wprowadzać nową dyrektywę. Jednak sam nakaz „tłumaczenia na korzyść konsumenta” sugeruje ingerencję w treść stosunku niejako *ex post*. Szerzej: F. Zoll, *Kilka uwag na temat tzw. redukcji utrzymującej skuteczność*, „Transformacje Prawa Prywatnego” 2000, nr 1-2, s. 9 nn.

la prerogacyjna okazała się nieważna i nie może być konwalidowana. Jednocześnie jeżeli jako wyłącznie właściwy zastrzeżono by umownie sąd w miejscowości, w której konsument mieszkał w chwili zawarcia umowy, to w momencie jego wyprowadzenia się o kilkaset kilometrów dalej doszłoby do spełnienia przesłanki naruszenia interesu i od tego momentu klauzula prerogacyjna stałaby się nieważna. Pomimo racjonalnego uzasadnienia powyższego rozumowania należy mieć na uwadze to, że bardzo mocno rozszerza ono ochronę konsumenta. Co więcej, prowadzi do pewnego rodzaju wypaczenia sensu instytucji niedozwolonych postanowień umownych. Jak już bowiem podkreślano, regulacja ta została wprowadzona w celu skompensowania nieprawidłowości pojawiających się przy zawarciu umowy, a będących następstwem nierównowagi kontraktowej (negocjacyjnej) stron. Tymczasem wskazany sposób rozumowania, choć uzasadniony logiką i regułami wykładni przepisów prawa, prowadzi *de facto* do istotnych korekt w trwającym już stosunku umownym. Na tym etapie możliwa jest wprawdzie ograniczona ingerencja, jednak może mieć ona miejsce przy spełnieniu innego rodzaju przesłanek.

Z uwagi na to wskazane jest ostrożne sformułowanie postulatu *de lege ferenda*, aby – w celu bardziej precyzyjnego wyznaczenia granic ochrony przed klauzulami abuzywnymi – do treści art. 385² k.c. oprócz dobrych obyczajów wprowadzić także przesłankę naruszenia interesu. Dzięki temu na skutek wyeliminowania możliwości korekty treści stosunku umownego, w trakcie jego trwania, na podstawie przepisów o niedozwolonych postanowieniach umownych, poza czystością teoretyczno-konstrukcyjną sam stosunek prawny okaże się bardziej stabilny.

Drugi z zawartych w art. 385² k.c. postulatów nakazuje weryfikować zgodność z dobrymi obyczajami, biorąc pod uwagę treść umowy, okoliczności jej zawarcia oraz uwzględniając umowy pozostające w związku z umową obejmującą postanowienia będące przedmiotem oceny. Pierwsza z wymienionych okoliczności, tj. treść umowy, oznacza *de facto* pozostałe postanowienia umowy (w znaczeniu reguł postępowania) i została przez ustawodawcę przywołana w sposób prawidłowy. Określona reguła postępowania może bowiem mieć odmienne znaczenie, występując samodzielnie i inne w powiązaniu z pozostałymi regułami. Z tego samego powodu dobrze się stało, że ustawodawca nakazał dokonywanie oceny przy uwzględnieniu innych umów pozostających w związku z umową zawierającą weryfikowane postanowienia. Do stwierdzenia naruszenia dobrych obyczajów konieczne jest bowiem ustalenie znaczenia badanej reguły (postanowienia umownego), która w dużym stopniu zależy od jej umiejscowienia wśród innych reguł, niezależnie od tego, z jakiego źródła pochodzą. Pojawia się zatem pytanie, czy będzie to ta sama umowa, czy też inna albo nawet przepis ustawy i akt administracyjny, przyznające pewne obowiązki i prawa. Znaczenie badanego postanowienia umownego jest labilne i może ulegać zmianie, a tym samym w zależności od sytuacji naruszać bądź nie naruszać dobrych obyczajów. Dobrze też się stało, że ustawodawca nakazał przeprowadzanie badania przy uwzględnieniu

innych umów, bez wskazania, że chodzi o te zawarte z tym samym kontrahentem. Istotny jest tu bowiem całokształt praw i obowiązków konsumenta, jego sytuacja prawna wyznaczona wieloma czynnikami, a nie źródło tych czynników. Ponadto zastrzeżenie, iż chodzi wyłącznie o umowy zawarte z tym samym kontrahentem, stwarzałoby pole do nadużyć i omijania prawa. Również okoliczności zawarcia umowy mogą mieć znaczący, czy wręcz decydujący, wpływ na niewłaściwe ukształtowanie praw i obowiązków konsumenta, gdyż właśnie z uwagi na te okoliczności dochodzi do zakłócenia mechanizmu negocjacyjnego, a tym samym zaburzenia relacji umownych, czemu przeciwdziałać mają omawiane przepisy.

Powyższa pozytywna ocena wprowadzonych przez ustawodawcę okoliczności, jakie należy brać pod uwagę przy badaniu „zgodności postanowienia z dobrymi obyczajami”, skłania do pewnej refleksji. Jest to nie tyle sformułowanie nowej uwagi, ile potwierdzenie wyrażonego wcześniej zdania. Otóż bardzo dobrze by się stało, gdyby zawarte w art. 385² k.c. okoliczności były brane pod uwagę także przy ocenie naruszenia interesu konsumenta. Wprawdzie interes ten powinien być traktowany bardzo szeroko, niemniej zawarta w powołanym przepisie wskazówka nakazująca uwzględnienie przy określaniu tego interesu także okoliczności zawarcia umowy oraz postanowienia innych umów czy nawet ustaw byłaby wysoce pożądana. Dlatego też wyrażona przy omawianiu postulatu ustalenia chwili badania naruszenia dobrych obyczajów sugestia dodania do art. 385² k.c. przesłanki interesu konsumenta wydaje się uzasadniona.

Skutki wyroku

Warto także przyjrzeć się skutkom stwierdzenia przez sąd występowania wymaganych przez ustawę przesłanek. Podstawową konsekwencją takiego ustalenia będzie nieważność postanowienia umownego. Obecnie nie istnieje jednak możliwość sądowego stwierdzenia tego rodzaju nieważności. W ramach postępowania prowadzonego na podstawie przepisu art. 189 k.p.c. ustalenie nieważności postanowienia stanowi dopiero podstawę do dalszego badania, w wyniku którego dochodzi do wydania orzeczenia o występowaniu danego prawa lub jego braku. Podobnie w pozostałych rodzajach postępowań abuzywność i wiążąca się z nią nieważność postanowienia umowy są raczej podstawą rozstrzygnięcia zasądzonego roszczenia lub oddalającego żądanie powoda. W żadnym z omawianych postępowań nie będzie możliwe uzyskanie stwierdzenia abuzywności bezpośrednio w wyroku (jego części rezolutywnej). Wymienione rodzaje postępowań nie obejmują jednak wszystkich mogących zaistnieć sytuacji. Jak bowiem wiadomo, powództwa mogą obejmować żądanie zasądzenia, ustalenia oraz ukształtowania. Dopuszczalność pierwszych dwóch rodzajów powództw została już omówiona. Natomiast dla stwierdzenia możliwości wytoczenia ostatniego z nich brakuje dostatecznych podstaw prawnych. Jednocześnie, z uwagi na wynikającą z mocy pra-

wa nieważność postanowień umownych, zgłoszenie tego rodzaju żądania byłoby bezprzedmiotowe. W niektórych opracowaniach poświęconych niedozwolonym postanowieniom umownym podawane są argumenty przemawiające za potrzebą wprowadzenia możliwości kształtowania przez sąd stosunku umownego, choćby w ramach jednego z dwóch (tj. o zasądzenie i ustalenie) omówionych wyżej rodzajów postępowań. Zwraca się bowiem uwagę, że radykalne wyeliminowanie szkodliwego postanowienia prowadzi do powstania nieuregulowanego zakresu umowy lub obszaru podlegającego regulacji ustawowej, która nie w pełni uwzględnia wolę stron wyrażoną przy zawarciu umowy. Dzieje się tak dlatego, że powszechną praktyką jest formułowanie przez strony postanowienia umownego w taki sposób, iż ma ono zastosowanie w wielu różnych przypadkach²⁶. Tymczasem tylko w jednym z nich dochodzi do naruszenia interesu konsumenta. Może to mieć miejsce np. wtedy, gdy w umowie sprzedaży zawarto postanowienie, zgodnie z którym w przypadku popadnięcia sprzedawcy w zwłokę wszelka odpowiedzialność jest wyłączona²⁷. Przepis art. 473 § 2 k.c. stanowi, że nieważne jest zastrzeżenie, iż dłużnik nie będzie odpowiedzialny za szkodę wyrządzoną wierzycielowi umyślnie. Przepis ten częściowo pokrywa się z regułą wynikającą z podanego postanowienia umownego. Niemniej umowne wyłączenie lub ograniczenie odpowiedzialności dłużnika w przypadku winy nieumyślnej jest dopuszczalne. Oznacza to, iż klauzula umowna, o której mowa, nie może być uznana za nieważną w całości, gdyż choć po części sprzeczna jest z art. 473 § 2 k.c., to jej sens jest zgodny z przepisami. W takiej sytuacji postuluje się wprowadzenie redukcji utrzymującej skuteczność²⁸, tj. stwierdzenie niewiązania danego postanowienia tylko w tej jednej ściśle określonej sytuacji, zaś w pozostałych – dla konsumenta neutralnych lub korzystnych – postanowienie to zachowuje pełną skuteczność. Postulaty tego rodzaju formułowane są w związku z negatywnymi doświadczeniami, polegającymi na rugowaniu z umów postanowień niedopuszczalnych tylko w pewnej części. Skutkiem takiego działania dotykani będą najczęściej proponenci wzorca, którzy w celu zmniejszenia jego objętości konstruowali zapisy o dużej pojemności normatywnej. Aby uniknąć następstw radykalnego wykluczenia tych zapisów w pełnym brzmieniu, przedsiębiorcy stosowali nawet technikę rozczłonkowania postanowień umownych na możliwie małe fragmenty, by nieważność nie dotknęła kilku postanowień. Inną metodą przeciwdziałania temu zjawisku jest

²⁶ Jest to sytuacja analogiczna do normy prawnej oraz tekstu przepisu, z którego jest wywodzona. Z problemem rozróżnienia tych kategorii boryka się także Trybunał Konstytucyjny, który w pewnych przypadkach wydaje orzeczenia stwierdzające niekonstytucyjność nie tyle poszczególnych przepisów, ile norm z nich wynikających, nie kwestionując znaczenia określonego przepisu tylko w jednym jego rozumieniu. Por. M. Safjan, *Nieporozumienia wokół wyroków interpretacyjnych*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Prawo co dnia” z 9.12.2002 r.

²⁷ F. Zoll, *Kilka uwag...*, op. cit., s. 10.

²⁸ Określenie to zaproponował F. Zoll. Ibidem, s. 9.

wprowadzenie możliwości kształtowania przez sąd treści „niedoregulowanego” umową obszaru powstałego na skutek eliminacji określonego postanowienia. Dopuszczenie takiego działania niebezpiecznie zbliżałoby się do nadmiernej ingerencji w treść objętych konsensem stron reguł działania.

3. Podsumowanie

Wydaje się więc, że nie ma dobrego rozwiązania. Jednak poszukiwanie odpowiedzi na tak postawiony problem nie jest konieczne, gdyż – obiektywnie rzecz ujmując – żadna wątpliwość tu nie występuje. Zgłaszane w literaturze zastrzeżenia i związane z nimi problemy wynikały bowiem z utożsamiania postanowienia umownego z zapisem umownym w znaczeniu technicznym. W takim przypadku wyeliminowanie zapisu istotnie może powodować „niedoregulowanie”. Jeżeli jednak przyjmie się zaproponowane w niniejszym artykule rozumienie postanowienia umownego, to problem w ogóle się nie pojawi. Eliminacji ze stosunku umownego podlega bowiem jedynie wadliwa reguła postępowania, a nie zapis umowny, który może być przecież podstawą wielu innych reguł, w tym niedotkniętych abuzywnością. Jak się więc okazuje, nie tylko z przedstawionych wcześniej przyczyn teoretyczno-konstrukcyjnych, ale również z podanego tu powodu, postanowienie umowne należy rozumieć jako regułę postępowania. Jest to kolejne potwierdzenie konieczności precyzyjnego wskazania w treści ewentualnego pozwu kwestionowanej reguły postępowania, czyli postanowienia umownego.

Literatura

- Ereciński T., Gudowski J., Jędrzejewska M., *Komentarz do kodeksu postępowania cywilnego*, cz. 1: *Postępowanie rozpoznawcze*, t. I, red. T. Ereciński, LexisNexis, Warszawa 2002.
- Grzybowski S., *System prawa cywilnego*, Ossolineum, Wrocław 1976.
- Kadzik A., *Postępowanie w sprawach o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone (abstrakcyjna kontrola wzorców umownych)*, „Radca Prawny” 2003, nr 4.
- Łętowska E., *Klient manipulowany*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Prawo co dnia” z 16.07.2001 r.
- Łętowska E., *Prawo umów konsumenckich*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Łętowska E., *Ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Safjan M., *Nieporozumienia wokół wyroków interpretacyjnych*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Prawo co dnia” z 9.12.2002 r.
- Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, Dz.U. nr 22, poz. 271 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U. nr 100, poz. 1081.
- Zoll F., *Kilka uwag na temat tzw. redukcji utrzymującej skuteczność*, „Transformacje Prawa Prywatnego” 2000, nr 1-2.

Abusive clauses and the consumer – Selected measures that protect against unauthorized clauses

Abstract. This article shows the problems connected with the protection of consumer rights, and unfair terms which are often used in contracts concluded with consumers. More specifically, this article provides measures aimed at protecting the consumer from individual adverse consequences from the agreement in accordance with applicable provisions in the civil law.

Keywords: consumer, law, legal protection, consumer convention, consumer agreement

Ярослав Нагорний

Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії
Кафедра іноземних мов
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Соціальне значення знання іноземних мов для сучасного керівника підприємства

Анотація. У статті проаналізовано проблему соціального значення знання іноземних мов для сучасного керівника підприємства. Висвітлено соціально-культурне значення іноземної мови у сучасному світі. Зокрема в Європейському Союзі та Україні. Обґрунтовані чинники соціального значення знання іноземної мови для сучасного менеджера.

Ключові слова: керівник, менеджер, іноземна мова, суспільство, значення

1. Постановка проблеми

Для України, яка намагається інтегрувати у міжнародний простір, особливо важливим є створення умов для оволодіння іноземною мовою. Якщо раніше іноземна мова вивчалася лише для здобуття суми знань як одного з обов'язкових предметів шкільної програми, то з появою спеціалізованих шкіл та із змінами в суспільстві метою вивчення іноземної мови стало оволодіння нею як засобом міжособистісного спілкування відповідно до соціального замовлення. Глобалізація з її суперечливими явищами, що має тенденцію до посилення, висуває перед освітою складне завдання: підготувати молоде покоління до життя в умовах багатонаціонального і полікультурного простору, виробити вміння спілкуватися і співпрацювати з людьми різних національностей. Комунікативний підхід до навчання іноземної мови якнайповніше відображає специфіку її вивчення в загальноосвітніх навчальних закладах. Метою комунікативно – орієнтованого навчання є оволодіння

іноземною мовою як засобом спілкування. Об'єднання європейських країн у Єдиний Європейський Союз, створення спільного ринку, інтернаціоналізація промислових підприємств, мобільність і багатомовність в Європі зумовили різке підвищення зацікавленості до вивчення іноземних мов як інструмента комунікації.

2. Мета дослідження

Визначити та проаналізувати соціальне значення знання іноземних мов для сучасного керівника підприємства.

3. Основний матеріал дослідження

Основне призначення іноземної мови – сприяти в оволодінні учнями уміннями і навичками спілкуватися в усній і писемній формах відповідно до мотивів, цілей і соціальних норм мовленнєвої поведінки у типових сферах і ситуаціях.

Ринок праці висуває свої вимоги до якості знань і рівня підготовки фахівців до роботи в умовах ринкової економіки. Вузу доводиться враховувати вимоги в навчальному процесі. Для підприємств важливо, щоб випускники були добре підготовлені з комп'ютерної техніки, знали іноземні мови, економіку, фінанси...¹ Володіння іноземною мовою – один з визначальних факторів у формуванні сучасного висококваліфікованого менеджера. Для спеціалістів з вищою освітою, зокрема для менеджерів, знання іноземної мови стає не тільки засобом отримання інформації з оригінальних джерел, але і засобом професійної комунікації, у ході якої здійснюється певний прагматичний ефект. Менеджерам доводиться спілкуватися із своїми зарубіжними колегами, знайомитися з їх методами і прийомами роботи, обмінюватися досвідом.

Справді, вивчення іноземних мов – ключ до багатьох речей, які необхідні нам в сучасному житті. У зв'язку з останніми технологічними досягненнями світ розвивається дуже швидко у багатьох сферах, у тому числі і в освітній сфері. Значно активізувалися міжнародні зв'язки нашої держави, тому особливе місце належить змінам у сфері навчання іноземних мов. Соціальне і культурне значення іноземної мови важко переоцінити, особливо у цей історичний період соціально-економічної і політичної розбудови нашої держави і визначення та стабілізації її місця й ролі на міжнародній арені. Все це і зумовило переосмислення ролі іноземної мови як важливого і необхідного

¹ А.П. Огурцов, Л.М. Мамаєва, В.В. Заліщук, *Підготовка випускників вищих навчальних закладів до роботи в умовах становлення ринкової економіки*, «Нові технології навчання» 2000, № 27, с. 18-19.

засобу міжкультурного спілкування. Тому іноземна мова дедалі активніше набуває статусу соціально-економічного і політичного механізму порозуміння між різними представниками світової спільноти у різноманітних сферах її життєдіяльності.

Зміна соціального замовлення на володіння іноземною мовою визначила нові підходи до мети навчання, до визначення навчального процесу як іншомовної мовленнєво-розумової діяльності, поставила вимогу переосмислення існуючої моделі методичної концепції навчання іноземної мови у вищому аграрному навчальному закладі. Педагогічні інновації у практиці підготовки фахівців мають бути послідовно проведені у всіх формах роботи з ними і охоплювати як загально-методичні рівні навчального процесу (нові навчально-методичні матеріали, нові методи тестування, використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, діалогічний метод освіти, який перетворює інформацію у знання і розуміння), так і його практичні ланки, які дозволяють об'єднувати воедино теорію і підготовку безпосередньо на робочих місцях, формувати підприємницькі навички, ініціативність, конкурентоспроможність тощо ².

Особливе місце в процесі діяльності менеджера здатного до співпраці як у європейському, так і у світовому суспільстві, займають іноземні мови. Саме володіння іноземними мовами дає можливість здійснювати спілкування в усіх сферах життя з представниками інших країн, вести діалог культур. Усвідомлення значення опанування іноземних мов жителями Європи спричинило виокремлення в діяльності Єврокомісії такого напрямку, як Language Learning Policies (політика у сфері навчання іноземних мов). Мета цієї політики полягає у збереженні мов європейських країн та сприянні оволодіння громадянами іноземних мов.

Сьогодні Європейський союз – Батьківщина більше ніж 450 мільйонів людей з різними етнічними, культурними та мовними особливостями. Мовний зразок європейських країн є комплексним, вони сформувалися під впливом історії, географічних факторів та мобільності людей. На сьогоднішній день в Європейському союзі визнаними є 23 офіційні мови, приблизно 60 інших регіональних та нерегіональних мов використовуються на його географічному просторі.

Якщо розмовляти двома іноземними серед молоді стає нормою, то старше покоління поки демонструє гірші знання. Загалом серед жителів ЄС віком між 25 і 64 роками менш ніж кожен третій (28 відсотків) знає дві і більше мов. Лідерами є Словенія (72%), Словаччина, Фінляндія і Швеція (68%), а також Литва (66%), Естонія та Латвія (55%).

² Л.І. Поважна, *Педагогічні інновації у практиці підготовки фахівців сфери туризму*, «Проблеми освіти» 2000, № 22, с. 79.

Англійська мова – найбільш поширена мова Європейського союзу. Вона – рідна мова 16% мешканців Європи, наступні 31% посідають знання, достатні для спілкування. Німецька мова – рідна мова 24% жителів ЄС і вживається як іноземна мова 8% жителів ЄС. Французька мова використовується 28% населення, для більшої половини з них вона є рідною. Італійська мова займає 4 місце, з таким же числом носіїв мови, як і французька, але з меншою кількістю осіб, для яких вона не є рідною. 15% населення ЄС розмовляють іспанською мовою (11% – як рідною мовою, 4% – як іноземною мовою)³.

Половина Європи вже багатомовна, і про це свідчать такий факт: 45% європейських жителів можуть брати участь у розмові на мові, яка не є їхньою рідною. Разом з рідною мовою, 3 з 4 осіб в Голландії, Данії (77%) та Швеції (75%) розмовляють достатньо добре англійською мовою і можуть вести розмову на ній. Більшість жителів Люксембургу (86%) можуть розмовляти французькою мовою. В Бельгії – 38% населення. В обох країнах французька мова – одна з офіційних мов.

В порівнянні з 1990 роком, в більшості країнах-членах ЄС кількість людей, які посідають достатні для спілкування знання англійської мови, значно збільшилась. Найбільші зрушення відбулися в Нідерландах (+15%), Греції (+13%), Бельгії, Данії та Італії (+9%).

Соціальне і культурне значення іноземної мови важко переоцінити, особливо у цей історичний період соціально-економічної та політичної розбудови нашої держави і визначення та стабілізації її місця й ролі на міжнародній арені. Все це і зумовило переосмислення ролі іноземної мови як важливого і необхідного засобу міжкультурного спілкування. Тому іноземна мова дедалі активніше набуває статусу соціально-економічного і політичного механізму порозуміння між різними представниками світової спільноти у різноманітних сферах їх життєдіяльності.

Соціальне значення знання іноземної мови для сучасного менеджера можна пояснити кількома чинниками:

– в останнє десятиліття почали інтенсивно розвиватися міжнародні зв'язки між Україною і країнами Європейської Співдружності, між українськими і зарубіжними фірмами, підприємствами й організаціями у різних сферах діяльності; розширюються безпосередні зв'язки між українськими і зарубіжними підприємствами;

– сучасний світ став більш багатонаціональним і багатомовним: з одного боку, активізується процес глобалізації та економічної конкуренції, а з другого – зростає роль національної ментальності;

³ *Інновації в провадженні другої іноземної мови*, Режим доступу: <http://klasnaocinka.com.ua/ru/article/innovatsiyi-u-vprovadzhenni-drugoyi-inozemnoyi-mov.html> [3.05.2015].

– показовою є ситуація на ринку праці: практично всюди потрібні фахівці, які вміють працювати з комп'ютером і знають принаймні одну іноземну мову;

– наше суспільство стало мобільнішим: відпочинок, навчання і навіть працевлаштування закордоном стають реальністю⁴.

Вивчення іноземної мови в сучасному світі – це один з найважливіших складових моментів сучасної, успішної людини. Знання хоча б однієї іноземної мови розширює кругозір, дозволяє довідатися культуру й звичаї іншого народу. Здається, що кожна людина прагла б бути успішною і щасливою у бізнесі. А в цьому випадку знову ж дуже навіть може допомогти знання іноземної мови. По-перше це додаткові знання, по-друге фахівця, що володіє іноземною мовою роботодавці охотніше беруть на роботу. Втім, і це не найголовніше. Основний момент – це можливість зануритися в світ загадкового й незбагненого, це можливість спілкування з людьми й з іншим шаром світогляду й ментальності. Загальноприйнято вивчати англійську мову, як міжнародний еквівалент спілкування. Вважається, що через декілька років 1,5 мільярди людей – чверть всього світового населення – буде розмовляти англійською.

Для сучасно керівника особливе місце займає комунікація. Комунікація в управлінні – це обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до співробітників. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть виявитися помилковими, а люди неправильно зрозуміють, чого хоче від них керівник, і, нарешті, можуть погіршитися стосунки між людьми. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані⁵.

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється вкладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

⁴ Ставлення людей до вивчення іноземних мов, Режим доступу: http://ua-referat.com/Соціологічне_дослідження_ставлення_людей_до_вивчення_іноземних_мов [3.05.2015].

⁵ Комунікативна компетентність керівника навчального закладу як основа професійної культури спілкування, Режим доступу: http://virtkafedra.ucoz.ua/publ/pprporopg/kompetentnisnij_pidkhid_u_suchasnomu_osvitnomu_menedzhmenti/komunikativna_kompetentnist_kerivnika_navchalnogo_zakladu_jak_osnova_profesijnoji_kulturi_spilkuvannja/8-1-0-31 [3.05.2015].

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів: мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми; політичною культурою; комплексним системним підходом до роботи; здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії; творчою уявою, сучасним економічним мисленням; комп'ютерною грамотністю; правильним стилем життя роботи, культурою спілкування; іноземними мовами, насамперед англійською⁶.

4. Висновки

Таким чином, сьогодні вже ні в кого не виникає сумніву в тому, щоб бути висококваліфікованим сучасним менеджером і належним чином розв'язувати проблеми, які стоять перед Україною, треба володіти хоча б однією іноземною мовою.

Література

- Ставлення людей до вивчення іноземних мов*, Режим доступу: http://ua-referat.com_Соціологічне_дослідження_ставлення_людей_до_вивчення_іноземних_мов [3.05.2015].
- Інновації в провадженні другої іноземної мови*, Режим доступу: <http://klasnaocinka.com.ua/ru/article/innovatsiyi-u-vprovadzhenni-drugoyi-inozemnoyi-mov.html> [3.05.2015].
- Комунікативна компетентність керівника навчального закладу як основа професійної культури спілкування*, Режим доступу: http://virtkafedra.ucoz.ua/publ/pprpopopr/kompetentnisnij_pidkhid_u_suchasnomu_osvitnomu_menedzhmenti/komunikativna_kompetentnist_kerivnika_navchalnogo_zakladu_jak_osnova_profesijnoji_kulturi_spilkuvannja/8-1-0-31 [3.05.2015].
- Модель сучасного менеджера*, Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/325.html> [3.05.2015].
- Огурцов А.П., Мамаєва Л.М., Заліщук В.В., *Підготовка випускників вищих навчальних закладів до роботи в умовах становлення ринкової економіки*, «Нові технології навчання» 2000, № 27.
- Поважна Л.І., *Педагогічні інновації у практиці підготовки фахівців сфери туризму*, «Проблеми освіти» 2000, № 22.

Social meaning of knowledge of foreign languages for the modern manager of an enterprise

Abstract. The problem of social meaning of foreign languages knowledge for the modern manager of an enterprise has been analyzed in the article. Social-cultural meaning of foreign language in the modern world has been cleared out, in particular, in the European Union and Ukraine. The factors of the social importance of foreign language knowledge for the modern day manager have been grounded.

Keywords: leader, manager, foreign language, society, significance

⁶ *Модель сучасного менеджера*, Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/325.html> [3.05.2015].

Тетяна Понедільчук

Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
Економічний факультет
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Тетяна Кочубей

Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства

Анотація. Представлено інтегровану модель інтелектуального капіталу. Проаналізовано механізм стратегічного управління інтелектуальним капіталом організації. Узагальнено, що при формуванні стратегії розвитку інтелектуального капіталу необхідно дотримуватись 5 етапів.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, управління, стратегія, підприємство, людський капітал, споживчий капітал, структурний капітал

1. Постановка проблеми

Управління інтелектуальним капіталом підприємства є досить актуальним питанням сьогодення, адже дозволяє суб'єктам господарювання підвищити свою конкурентоспроможність, досягти кращих економічних результатів, посилити стійкість під час кризових явищ на ринку. Головною проблемою в управлінні інтелектуальним капіталом й досі залишається практична сторона, що пов'язано із неоднозначним розумінням сутності та структури ІК, методів його вимірювання, особливостей залежно від галузевої приналежності підприємств, а також трансформації інтелектуального капіталу у вартісні результати діяльності підприємства. Одним із можливих варіантів вирішення зазначеної проблеми є застосування економіко-математичного моделювання, результати якого дадуть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Останні два десятиліття концепція інтелектуального капіталу викликає підвищену увагу у науковому середовищі. Велика кількість науковців, як практиків так і теоретиків, обговорюють важливість даного поняття у заснованій на знаннях економіці. У зв'язку з цим досить актуальним постає питання сутності інтелектуального капіталу, а також аналізу його структури, адже саме ефективне використання такого капіталу дозволяє значно підвищити якість продукції, інформації, нових управлінських технологій та виробничих інновацій, що є обов'язковою складовою економічної політики сучасного підприємства.

2. Аналіз останніх наукових досліджень

Вивченням проблематики формування теоретичних основ інтелектуального капіталу займалися такі вчені як: Т. Стюарт, Л. Едвінсон і М. Мелоун, А. Брукінг, К. Свейбі, Дж. Фітз-енз, Д. Форей, Дж. Рус, Н. Бонтіс, І. Іванюк, та ін. Разом з тим, питання сутності інтелектуального капіталу, його структури а також стратегії управління залишаються актуальними і надалі, що потребує подальших досліджень.

Метою статті є визначення сутнісної характеристики та стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства.

3. Основні результати дослідження

Інтелектуальний капітал є відносно новим поняттям, яке ще немає чіткого визначення. Не дивлячись на це, на думку багатьох вчених, дана категорія є вирішальною у прибутковості підприємства. Так, згідно з ствердженням М. Козака¹ такі традиційні ресурси як земля, праця, капітал не зникли, але стали другорядними. На підтримку цього Д. Форей, у своїх дослідженнях, відзначає, що в економіці заснованій на знаннях вклад нематеріальних активів більш вагомий ніж матеріальних і є найважливішим активом організації². Стає зрозумілим, що в умовах ринкової економіки інтелектуальний капітал стає основою для збільшення продуктивності праці та успішного розвитку підприємства загалом. Крім того, глобальна конкуренція та боротьба з бізнес-загрозами як на місцевому так і глобальному рівнях, потребують поглибленого вивчення сутності поняття «інтелектуальний капітал» та вмілого впровадження знань про нього.

¹ M. Kozak, *Strategic Approach to Intellectual Capital Development in Regions*, "International Journal of Learning and Intellectual Capital" 2011, no. 8(1).

² D. Foray, *Economics of Knowledge*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 2004.

Так, М. Ескіндаров вважає, що інтелектуальний капітал – це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили, тобто працівника підприємства, фірми або корпорації, що створює товар чи послуги, в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта і їх сукупності³.

Дж. Фітз-енз стверджує, що інтелектуальний капітал є «інтелектуальною власністю» компанії і складає ланцюг процесів пов'язаних з мережею різних видів відносин і людського капіталу⁴. З іншого боку, він називає здатність фірми отримувати прибуток від власного інтелектуального капіталу. Це пояснення також визначає інтелектуальний капітал як відносини між працівником, їхнім оточенням і структурою в якій вони працюють.

Такої ж думки дотримується і Б. Леонт'єв, розуміючи під інтелектуальним капіталом вартість сукупності наявних у підприємства інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й придбані інтелектуальні здібності й навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами⁵.

А. Брукінг пропонує ще більш точніший поділ, згідно якого інтелектуальний капітал включає чотири компоненти:

- ринкові активи;
- активи пов'язані з людським фактором;
- активи інфраструктури;
- інтелектуальні цінності⁶.

На думку І. Іванюка, інтелектуальний капітал являє собою сукупність таких складових: інтелектуальний потенціал (людський капітал), інтелектуальна власність або інтелектуальна активність (структурний капітал), ринкові та інфраструктурні активи (клієнтський капітал)⁷. Він визначає, що «сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії можна визначити як систему економічних відносин, що виникають на рівні індивідуального відтворення капіталу між суб'єктами господарювання з приводу виробництва, обміну, розподілу і споживання інтелектуального продукту»⁸.

³ М.А. Эскиндаров, *Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике*, Республика, Москва 1999.

⁴ J. Fitzenz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2001, с. 23.

⁵ Б.Б. Леонт'єв, *Цена капитала. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе*, Акционер, Москва 2002.

⁶ A. Brooking, *Intellectual capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, Cengage Learning EMEA, 1996.

⁷ И.А. Иванюк, *Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах*, «Журнал депонированных рукописей» 2002, № 6, с. 5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cis.2000.ru/publish/books/book_44/index.shtml [15.04.2015].

⁸ Там же, с. 12.

К. Свейбі має також цікавий підхід, він визначає інтелектуальний капітал як нематеріальні ресурси на основі моделі відомої як моніторинг нематеріальних активів створеною ним же⁹. Він розрізняє три концепції інтелектуального капіталу: індивідуальні навички; внутрішні та зовнішні структурні одиниці компанії.

Не дивлячись на таку різноманітність поглядів на сутність поняття «інтелектуальний капітал» більшість відомих вчених-економістів, ще на ранніх стадіях, включаючи Т. Стюарта, К. Свейбі, А. Брукінга, Л. Едвінссона, Дж. Руса і Н. Бонтіса, погоджуються, що інтелектуальний капітал складається із таких трьох компонентів як людський, споживчий і структурний капітали. Вони стверджують, що інтелектуальний капітал оснований на різних нематеріальних ресурсах, а саме: компетентність співробітників, знання, освіта, вміння, інтелектуальна власність, торгова марка, взаємовідносини з клієнтами.

У своїх дослідженнях В.-І. Ву і Х.-Д. Тсей розширюють вже існуючу концепцію інтелектуального капіталу додаючи до неї ще два компоненти – соціальний і технологічний капітали¹⁰.

Отже, вище викладене дає можливість зробити певне узагальнення структури інтелектуального капіталу компоненти якої вказані на рис. 1.

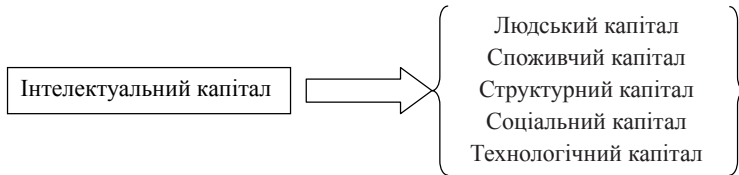


Рис. 1. Інтегрована модель інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором.

Тому, можна зробити висновок, що термін інтелектуальний капітал в загалом можна віднести до всіх нематеріальних ресурсів, що визначають цінність та конкурентоспроможність організації (підприємства). Інтелектуальний капітал, з точки зору людських ресурсів тяжко перевести у фінансовий еквівалент, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії для визначення вартості. Тому, на нашу думку, цю економічну категорію було б правильним віднести до нефінансових активів.

⁹ K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

¹⁰ Wu Wann-Yin, Hsin-Ju Tsai, *Impact of Social Capital and Business Operation Mode on Intellectual Capital and Knowledge Management*, «International Journal of Technology Management» 2005, no. 30(1/2).

Існує ряд концепцій управління нематеріальними ресурсами організації, серед яких слід виділити роботи К. Свейбі, Роберта С. Каплана і Девіда П. Нортон, Г. Хемела і К. Прахалада, П. Сенге та ін. Тим не менш, на наш погляд, у сучасній літературі недостатньо глибоко досліджені питання руху інтелектуального капіталу, перетворення знань співробітників організації в фінансові результати. Нами запропонована концепція механізму стратегічного управління підприємством, що забезпечує сталий розвиток організації в умовах економіки знань (рис. 2). Основні ідеї концепції полягають у наступному:

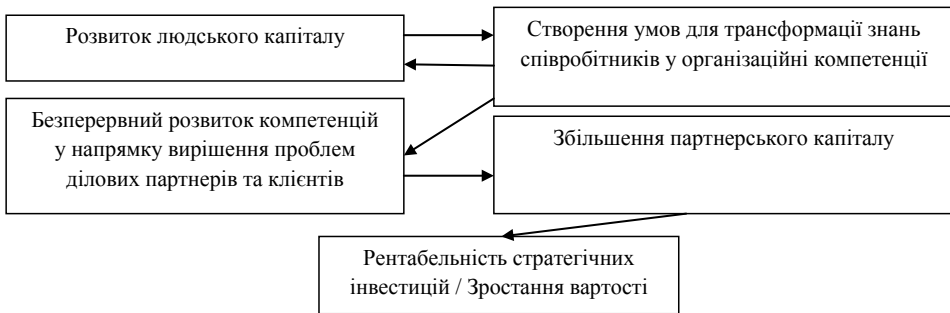


Рис. 2. Механізм стратегічного управління інтелектуальним капіталом організації

Джерело: К.Е. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Так, згідно з запропонованою концепцією механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом для забезпечення безперервного процесу вдосконалення діяльності підприємства необхідні, по-перше, високий рівень розвитку людського капіталу (професіоналізм, інтелектуальні здібності і благонадійність працівників, їх здатність до змін, довіра до керівництва); по-друге, внутрішня інфраструктура, що забезпечує перетворення знань співробітників в організаційні компетенції (корпоративна культура, організаційні процеси і системи). При цьому необхідно врахувати, що ієрархічне управління розвитком інтелектуального капіталу вкрай утруднено в силу високої швидкості перетворень, невизначеності результатів інноваційних процесів, складності контролю над діяльністю висококваліфікованих працівників. Тому внутрішня інфраструктура організації повинна бути вибудована таким чином, щоб стимулювати і підтримувати процеси самоорганізації.

В даний час на практиці застосовуються різні типи стратегій управління інтелектуальним капіталом. В основі цих стратегій лежить модель, що описує взаємозв'язки між людським, споживчим і структурним капіталом. При цьому ряд стратегій формується з використанням знань, отриманих на базі

однієї зі складових інтелектуального капіталу. Інші стратегії розробляються на основі взаємодії різних видів інтелектуального капіталу. Також існує стратегія, яка характерна для підприємств з високим рівнем керованості, оскільки вона реалізується з урахуванням одночасної взаємодії і рівномірного розвитку всіх складових інтелектуального капіталу. Дану стратегію, як правило, використовують організації, що розвиваються і які здатні одночасно ефективно управляти усіма складовими інтелектуального капіталу.

Існує ряд підходів до формування стратегії управління інтелектуальним капіталом. Реалізація цих підходів істотно розширює можливості менеджменту в сфері підвищення якості інтелектуального капіталу, диверсифікуючи структуру цієї складової капіталу. Використання подібних підходів ефективно в ситуації, коли розробка та реалізація стратегій управління інтелектуальним капіталом спирається на високий креативний рівень персоналу. Цим самим виділяється значимість людського капіталу в розробці конкурентної стратегії підприємства. Вибір підходу до формування стратегії управління інтелектуальним капіталом визначається ступенем зрілості підприємства, тобто залежить від етапу життєвого циклу підприємства. Це пов'язано з тим, що роль складових і окремих елементів інтелектуального капіталу змінюється в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Ця роль також залежить від спрямованості і ступеня новизни інноваційної діяльності високотехнологічного підприємства.

Сьогоднішні умови, в яких відбувається формування інтелектуального капіталу є досить складними. Трансформаційна криза в Україні зумовила руйнацію науково-технологічної галузі та підірвала духовно-моральну складову національного інтелектуального капіталу. За роки незалежності по всій території України поширилися процеси депопуляції населення, зменшення народжуваності й зростання смертності, у тому числі й серед населення працездатного віку; величезних втрат продовжує завдавати інтелектуальному капіталу та науково-технічному потенціалу України міграція висококваліфікованих кадрів; витрати на освіту в Україні неухильно зростають, водночас за величиною фінансових втрат на душу населення вона поступається більшості країн світу, займаючи, зокрема, в Європі одне з останніх місць, до того ж інтелектуальний потенціал України практично не трансформуються у виробництво; низький рівень фінансування сфери охорони здоров'я та сфери культури.

Важливо відмітити, що нинішня ситуація в Україні щодо витрат на науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські розробки є вкрай незадовільною. Офіційні дані свідчать, що частка загального обсягу фінансування в Україні наукових та науково-технічних робіт у ВВП наближається до 1%, тоді як у Швеції цей показник складає 3%, Японії – 2,97%, Швейцарії – 2,86%, США – 2,62%, Німеччині – 2,53%. За даними Світового банку, 85%

сукупних світових інвестицій у науку здійснюють країни-члени ОЕСР, 11% - Індія, Китай, Бразилія, нові технологічно розвинуті країни Східної Азії і лише 4% - решта країн світу, в тому числі Україна.

Отже, виходячи з вище сказаного, при формуванні стратегії розвитку інтелектуального капіталу необхідно дотримуватись таких етапів, які можна подати у вигляді певної алгоритмічної структури, що складається з таких елементів:

- аналіз ринку (сегментація, оцінка місткості ринку і його сегментів, динаміка ринку, аналіз конкуренції і т.д.);
- аналіз внутрішнього середовища підприємства (в т.ч. аудит інтелектуального капіталу);
- формування альтернативних стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства та вибір найприйнятнішої альтернативи;
- оцінка вартості інтелектуального капіталу;
- реалізація обраної стратегії та оцінка конкурентоспроможності підприємства.

4. Висновок

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом в компанії необхідний комплексний підхід. Тільки побудова повномасштабної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності компанії. Звичайно, так як всі компанії мають бізнес-моделі, що істотно відрізняються один від одного, не існує єдиної системи управління інтелектуальним капіталом, яка була б максимально успішною в кожній компанії. Інтелектуальний капітал організації потребує розвинутої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію.

Література

- Brooking A., *Intellectual capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, Cengage Learning EMEA, 1996.
- Эскиндаров М.А., *Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике*, Республика, Москва 1999.
- Fitzenz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2001.
- Foray D., *Economics of Knowledge*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 2004.
- Иванюк И.А., *Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах*, «Журнал депонированных рукописей» 2002, № 6 [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cis.2000.ru/publish/books/book_44/index.shtml [15.04.2015].

Kozak M., *Strategic Approach to Intellectual Capital Development in Regions*, International Journal of Learning and Intellectual Capital” 2011, no. 8(1).

Леонтьев Б.Б., *Цена капитала. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе*, Акционер, Москва 2002.

Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

Wu Wann-Yin, Hsin-Ju Tsai, *Impact of Social Capital and Business Operation Mode on Intellectual Capital and Knowledge Management*, “International Journal of Technology Management” 2005, no. 30(1/2).

The intellectual capital management strategy of an enterprise

Abstract. This article presents an integrated model of intellectual capital. The authors analyzed the mechanism of the strategic management of intellectual capital of an organization. It can be concluded that for the formation of a strategy of development of intellectual capital, it is necessary to follow five stages.

Keywords: intellectual capital, management, strategy, business, human capital, consumer capital, structural capital

Aneta Zaremba

Zachodniopomorski Uniwersytet
Technologiczny w Szczecinie
e-mail: aneta.zaremba@zut.edu.pl
tel. 601 805 588

Marta Kawula

Akademia Morska w Szczecinie
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu
e-mail: kawula.marta@gmail.com
tel. 605 625 225

Patrycja Łatoszyńska

Akademia Morska w Szczecinie
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu
e-mail: platoszynska@gmail.com
tel. 607 121 210

Budżet obywatelski jako forma zarządzania rozwojem lokalnym

Streszczenie. Budżet obywatelski jest ważnym sposobem zarządzania rozwojem lokalnym. Przez lata zyskiwał swoich zwolenników. Władze chętnie stosują taką formę zarządzania rozwojem lokalnym w swoich gminach i powiatach, co spotyka się z dużym zadowoleniem i poparciem mieszkańców. Wzrost świadomości i korzyści wynikające z realizacji projektów budżetu obywatelskiego są powodem zwiększenia zaangażowania społeczeństwa. Najlepszym tego potwierdzeniem są projekty, które wprowadzono w dwóch polskich miastach – we Wrocławiu i Gdańsku.

Słowa kluczowe: rozwój lokalny, budżet obywatelski, zarządzanie, społeczeństwo lokalne

1. Wprowadzenie

Rozwój lokalny ze względu na swoje znaczenie dla funkcjonowania społeczności lokalnej staje się coraz częściej tematem obrad władz lokalnych. Wraz ze wzrostem świadomości społeczeństwa rośnie bowiem zainteresowanie sprawami, które bezpośrednio go dotyczą, dzieją się w najbliższym otoczeniu. Mieszkańcy coraz częściej i chętniej korzystają z różnych form włączania się w rozwój swoich gmin i powiatów. Jedną z takich form jest budżet obywatelski. Efekty projektów

realizowanych w ramach budżetów obywatelskich pozwalają stwierdzić, że taka forma zarządzania rozwojem lokalnym jest coraz częściej praktykowana.

2. Zarządzanie rozwojem lokalnym – definicja, cele i narzędzia

Zarządzaniem nazywa się „zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w zakresie danego samorządu terytorialnego”¹. Poprzez efektywne zarządzanie rozwojem lokalnym możliwe jest należyte dbanie o interesy mieszkańców i zaspokajanie ich potrzeb. Takie cele powinny przyświecać twórcom polityki lokalnej, ponieważ „główną cechą samorządu jest służebność wobec mieszkańców”².

W literaturze przedmiotu rozwój lokalny definiowany jest na wiele sposobów, w zależności od aspektu, w którym jest rozpatrywany. Według jednej z definicji o rozwoju lokalnym można mówić wtedy, „gdy zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władz lokalnych oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierza do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego”³. W przypadku rozwoju lokalnego można mówić o planach taktycznych, a także strategicznych, które mają daną społeczność przybliżyć do realizacji wyznaczonych celów. Ze względu na swój zakres terytorialny rozwój lokalny zbliża i jednoczy mieszkańców. Wszystkie zmiany powinny dokonywać się za ich przyzwoleniem, a nawet przy ich zaangażowaniu, współdziałale.

Maria Trojanek jako cele rozwoju lokalnego wskazuje:

- zapewnienie miejsc pracy,
- zapewnienie wyżywienia i mieszkań,
- zagwarantowanie środowiska naturalnego w dobrym, nieszkodliwym dla ludzkiego zdrowia stanie,
- takie gospodarowanie środowiskiem naturalnym, by zostało ono dla przyszłych pokoleń (co wiąże się z ideą zrównoważonego rozwoju),
- zapewnienie możliwości rozwoju duchowego, takich jak: odpoczynek, dostęp do kultury, informacji czy podróżowanie⁴.

¹ A. Busłowska, *Strategia jako instrument zarządzania rozwojem lokalnym na przykładzie Białegostoku*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25.

² Ibidem.

³ R. Broł, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, w: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. M. Obrębalski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 11.

⁴ M. Trojanek, *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1994, nr 137, s. 16.

Rozwojem lokalnym można zarządzać, wykorzystując dostępne instrumenty. Stanowią one atrybuty samorządu lokalnego, mające wpływ na funkcjonowanie społeczności.

Ponieważ w literaturze przedmiotu nie ma opracowanej systematyki instrumentów zarządzania rozwojem lokalnym, przyjmujemy następujący podział:

- instrumenty planistyczne,
- instrumenty instytucjonalno-organizacyjne,
- instrumenty ekonomiczno-finansowe,
- instrumenty inwestycyjne,
- instrumenty informacyjno-promocyjne⁵.

Mimo różnicowania instrumentów zarządzania rozwojem lokalnym w rzeczywistości są one ze sobą ściśle powiązane. Na szczególną uwagę wśród nich zasługują instrumenty ekonomiczno-finansowe, a przede wszystkim budżet. Budżet daje obraz kondycji finansowej gminy czy powiatu, co ma przełożenie na ich możliwości rozwoju.

Ważnym narzędziem zarządzania rozwojem lokalnym jest też budżet obywatelski. Polega on na zaangażowaniu mieszkańców w rozwój lokalny – umożliwia składanie projektów, które poddawane są głosowaniu, a zwycięskie projekty zostają zrealizowane.

3. Budżet obywatelski – definicja, geneza powstania, etapy

Budżet obywatelski, określane też mianem partycypacyjnego, to proces demokratyczny, forma konsultacji społecznych polegająca „na podejmowaniu decyzji co do sposobu wydatkowania określonej puli środków publicznych, przy czym w odróżnieniu od pozostałych typów konsultacji społecznych decyzje podjęte przez mieszkańców są wiążące”⁶.

Za moment powstania budżetu obywatelskiego uznaje się rok 1989, kiedy mieszkańcy brazylijskiego Porto Alegre mogli sami zadecydować o wydatkach z budżetu miasta. Odbywało się to, poczynając od zgromadzeń sąsiedzkich, edukacji na temat budżetu i sposobów jego zarządzania, po utworzenie rady budżetu partycypacyjnego (obywatelskiego), która brała udział w podejmowaniu decyzji dotyczących dysponowania środkami publicznymi. Obywatele Porto Alegre z początku byli zachęceni do udziału w przedsięwzięciu przez środki masowego

⁵ A. Tomanek, *Wykorzystanie instrumentów rozwoju lokalnego w gminach powiatu hajnowskiego i zambrowskiego w świetle przeprowadzonych badań ankietowych*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/750/original/13.pdf [12.06.2015].

⁶ A. Krzewińska, *Historia budżetu obywatelskiego*, www.uml.lodz.pl/get.php?id=7810 [12.06.2015].

przekazu (plakaty, radio, ogłoszenia przez megafon), a z biegiem lat sami coraz liczniej domagali się udziału w decydowaniu o budżecie⁷.

Polskim pionierem w tym obszarze był Sopot. Pomysłodawcą wprowadzenia budżetu obywatelskiego była Sopocka Inicjatywa Rozwojowa – nieformalna grupa składająca się z kilkunastu mieszkańców Sopotu, która chętnie podejmuje działania mające na celu propagowanie współdziałania mieszkańców i władz dla dobra ogółu⁸. Grupa ta, składając wniosek o wprowadzenie budżetu partycypacyjnego w swoim mieście, uruchomiła całą machinę i w porozumieniu z władzami ostatecznie zdecydowała o wprowadzeniu tego typu zarządzania środkami publicznymi. Podobnie jak w przypadku Porto Alegre, podstawą podjęcia jakichkolwiek działań w tym zakresie była edukacja społeczeństwa poprzez kampanię edukacyjno-informacyjną. Powołano również komisję ds. budżetu obywatelskiego, mającą na celu ustalenie szczegółów procesów towarzyszących tego rodzaju działaniom. Ostatecznie, mimo oporu m.in. ze strony prezydenta miasta i dość niskiej frekwencji głosujących, projekt budżetu obywatelskiego zyskał poparcie i pozwolił na wprowadzenie zmian w dotyczących go procedurach.

Jak każdy proces, budżet obywatelski składa się z wielu etapów:

- etap I: zgłaszanie przez mieszkańców propozycji projektów do budżetu na dany rok,
- etap II: weryfikacja propozycji przez wyznaczone do tego organy,
- etap III: ustalenie przez zespół ds. budżetu obywatelskiego ostatecznej listy projektów poddanych pod głosowanie,
- etap IV: głosowanie mieszkańców danego miasta nad propozycjami,
- etap V: wpisanie wybranych w drodze głosowania przedsięwzięć do projektu budżetu danej miejscowości⁹.

4. Budżet obywatelski jako właściwa forma zarządzania rozwojem lokalnym

Nie bez powodu budżet obywatelski z każdym rokiem zyskuje coraz większą liczbę zwolenników. Dzięki niemu mieszkańcy mają poczucie bezpośredniego wpływu na rozwój miasta. Mogą wyrazić swoje obawy dotyczące funkcjonowania w danym obszarze (np. stary i zniszczony plac zabaw będący zagrożeniem dla zdrowia i życia ich dzieci, brak podjazdów dla niepełnosprawnych, co uniemożliwia im swobodne i niezależne korzystanie z przestrzeni publicznej) czy też przedstawić nowatorski pomysł na zagospodarowanie niewykorzystanej dotąd przestrzeni miejskiej. Głównym celem budżetu obywatelskiego nie jest wytyka-

⁷ Ibidem.

⁸ www.sopockainicjatywa.org/o-nas/ [13.06.2015].

⁹ www.budzetobywatelski.kety.pl/2014/ [13.06.2015].

nie błędów i opieszałości urzędnikom, którzy – według mieszkańców – nie robią nic poza dbaniem o swoje wynagrodzenia, ale możliwość szerszego spojrzenia na przestrzeń, w której żyją wszyscy. Grupa kilkudziesięciu osób może nie dostrzec potencjału w pomysłe, który jest idealny według tysięcy innych. Siłą tego budżetu jest obywatel, który mając poczucie, iż jego zdanie się liczy i może mieć wpływ na wygląd oraz funkcjonowanie miasta, chętnie angażuje się w życie społeczne, a co za tym idzie – przyczynia się do rozwoju miasta.

Omawiana forma konsultacji społecznych ma wiele zalet, które łatwo dostrzec. Bez wątplenia wpływa na zmianę postrzegania władz publicznych, zbliżając do nich obywatela i powodując zadowolenie z usług publicznych. W świetle budżetu obywatelskiego podział środków publicznych staje się bardziej przejrzysty, dzięki czemu władze zyskują na wiarygodności i uczciwości, a obywatele czują się bardziej związani z miejscem określanym jako „mała ojczyzna”. Mieszkańcy mają bezpośredni wpływ na swoje otoczenie i chętniej angażują się w jego funkcjonowanie. Dzięki wielu kampaniom informacyjno-edukacyjnym rośnie bowiem ich wiedza i świadomość obywatelska.

Budżet obywatelski ma też jednak wady. Niejednokrotnie wątpliwość budzi oddawanie głosów z uwagi na techniczny charakter przedsięwzięcia. Do głosowania przez internet przeważnie wystarczy wpisanie imienia, nazwiska, adresu i daty urodzenia. Mimo kampanii informacyjnych dość znikome jest zainteresowanie mieszkańców – stosunek liczby osób oddających głos do tych, którzy mogliby to zrobić, jest niski. Inną wadą jest to, że na budżet obywatelski najczęściej przeznaczają się niewielki procent całego budżetu miasta. 0,5% czy 1% to zdecydowanie za mało, by móc zrealizować wszystkie zasługujące na uznanie pomysły, przez co niejednokrotnie kończą one swój żywot na papierze¹⁰.

5. Budżet obywatelski – przykłady wdrożeń w Polsce i ich skutki

Przykładem pozytywnego wpływu budżetów obywatelskich na rozwój lokalny gmin i powiatów w Polsce jest Wrocław¹¹. Podczas pierwszej edycji wrocławskiego budżetu obywatelskiego w 2013 r. głosowaniu poddano 189 projektów, a zaledwie rok później – 314¹². Liczby te pokazują, jak chętnie społeczeństwo angażuje się w życie codzienne najbliższego otoczenia – swoich ulic, osiedli, miast. Jednym z takich mieszkańców był młody wrocławianin, którego zdaniem chodnik

¹⁰ www.politolodzy.uni.lodz.pl/index.php/konferencje/43-parking-czy-plac-zabaw-czyli-czym-jest-budzet-obywatelski [13.06.2015].

¹¹ www.wroclaw.pl/wroclawski-budzet-obywatelski [13.06.2015].

¹² www.wroclaw.pl/zrealizowano-pierwszy-projekt-z-wbo-2014 [13.06.2015].

przy ul. Frycza-Modrzewskiego powinien być przeznaczony wyłącznie do użytku pieszych, a nie chcących zaparkować swój samochód kierowców. Przygotowano prosty projekt, według którego należało zamontować słupki uniemożliwiające samochodom wjazd na chodnik, a także wyposażyć chodniki w ławki dla pieszych. Zgodnie z zasadami budżetów obywatelskich wykonano również kalkulację finansową. Tak przygotowany projekt spotkał się z aprobatą głosujących, w efekcie czego został zrealizowany. Sytuacje takie dowodzą, że warto w zarządzaniu rozwojem lokalnym uwzględniać budżety obywatelskie. Mieszkańcy, widząc pozytywne efekty swoich działań, stają się bowiem bardziej zaangażowani w projekty kolejnych budżetów obywatelskich.

Przykładem innego miasta, w którym dobrze funkcjonuje budżet obywatelski, jest Gdańsk. Pierwsze kroki mieszkańców dotyczące rozdysponowania środków publicznych zostały podjęte w 2014 r. Do dyspozycji przeznaczono środki w wysokości 9 mln zł, które pozwoliły na realizację 27 projektów. Udział w głosowaniu wzięło ponad 13% uprawnionych mieszkańców, co przez władze Gdańska zostało uznane za bardzo dobry wynik. Wśród projektów wybranych przez mieszkańców można wymienić: liczne remonty chodników dla pieszych, stworzenie siłowni „pod chmurką”, modernizację boiska szkolnego, przygotowanie dodatkowych miejsc parkingowych czy odnowienie Teatru Leśnego. Wszystkie z wymienionych projektów są odbiciem potrzeb społeczeństwa, które chce, aby jego otoczenie było miejscem przyjaznym, by stale się rozwijało i zachęcało do tego, aby w Gdańsku zostać, a nawet do niego przyjechać¹³.

6. Podsumowanie

Przytoczone przykłady potwierdzają, że odpowiednio wprowadzony w świadomość społeczeństwa budżet obywatelski wywołuje wiele pozytywnych konsekwencji – od poczucia przynależności po rozwój społeczności lokalnej. Jego forma prowadzi do wzrostu zaangażowania obywateli w życie społeczne i pozwala na taki rozwój otoczenia, który jest zgodny z potrzebami jego mieszkańców.

Literatura

- Brol R., *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*, w: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. M. Obrębalski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Busłowska A., *Strategia jako instrument zarządzania rozwojem lokalnym na przykładzie Białego-stoku*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25.
- Krzewińska A., *Historia budżetu obywatelskiego*, www.uml.lodz.pl/get.php?id=7810 [12.06.2015].

¹³ www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Zwycieskie-projekty-gdanskiego-Budzetu-Obywatelskiego-n77375.html [13.06.2015].

- Sztando A., *Gminne instrumenty kształtowania rozwoju lokalnych podmiotów gospodarczych*, „Samorząd Terytorialny” 1991, nr 7-8.
- Tomanek A., *Wykorzystanie instrumentów rozwoju lokalnego w gminach powiatu hajnowskiego i zambrowskiego w świetle przeprowadzonych badań ankietowych*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/750/original/13.pdf [12.06.2015].
- Trojanek M., *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 1994, nr 137.
- www.budzetobywatelski.kety.pl/2014/ [13.06.2015].
- www.politolodzy.uni.lodz.pl/index.php/konferencje/43-parking-czy-plac-zabaw-czyli-czym-jest-budzet-obywatelski [13.06.2015].
- www.sopockainicjatywa.org/o-nas/ [13.06.2015].
- www.trojmiasto.pl/wiadomosci/Zwycieskie-projekty-gdanskiego-Budzetu-Obywatelskiego-n77375.html [13.06.2015].
- www.wroclaw.pl/wroclawski-budzet-obywatelski [13.06.2015].
- www.wroclaw.pl/zrealizowano-pierwszy-projekt-z-wbo-2014 [13.06.2015].

Citizen budget as a form of management for local development

Abstract. When the topic of civic budget is considered as a whole, it is obvious that it is quite an important way of managing local development. Over the years, it has gained followers. Authorities eagerly use such a possibility of management of local development in their community and their country, which is huge point of satisfaction in the inhabitant's point of view. The raised awareness and benefits, caused by implemented projects of the civic budget, are reasons of society's increased involvement. The best proof of this are the projects introduced in two Polish cities, Wrocław and Gdansk.

Keywords: local development, civic budget, management, local society

**Zarządzanie zasobami ludzkimi w edukacji
w obliczu przemian aksjologicznych**

Надія Чернуха

Київської університет
імені Бориса Грінченка
Кафедра теорії та історії педагогіки
e-mail: n.chernukha@kubg.com.ua
tel. 050 475 97 32

Маргарита Козир

Київської університет
імені Бориса Грінченка
Кафедра теорії та історії педагогіки
e-mail: margaritakozyr@meta.ua
tel. 066 721 55 43

Інформаційна компетентність як пріоритет успішного менеджменту у сучасному освітньому просторі

Анотация. В статье теоретически изложены особенности процесса формирования информационной компетентности как приоритета успешного менеджмента в современном образовательном пространстве; сделана попытка исследовать оптимальные пути решения проблемы формирования информационной компетентности современного менеджера; разграничены понятия «информационная» и «компьютерная» компетентности; приведена таблица ранжирования качеств успешного лидера по значимости.

Ключевые слова: информация, информационная компетентность руководитель, лидер, менеджер, управленческие решения

1. Постановка проблеми

Виятковість і необхідність керівника в умовах колективної організації праці прослідковується в усі періоди, при будь-якому способі виробництва. У сучасних умовах на зміну адміністратору приходять демократ, на зміну технократу – підприємець, який володіє господарським, економічним розрахунком при прийнятті управлінських рішень. У керівника мають бути сформовані ті якості, які диктує час, бо відповідно до нових соціальних завдань зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників ЗНЗ і ВНЗ, якості та ефективності освітнього процесу.

У зв'язку з цим удосконалення системи управління нерозривно пов'язане з оволодінням усіма керівниками демократичним стилем керівництва, який ґрунтується на ретельному вивченні стану справ, виявленні того, які форми

і методи управління найбільш ефективні, а які застарілі і не відповідають сучасним вимогам. Цей стиль вимагає розвинутої здатності до педагогічного аналізу, об'єктивності в оцінці досягнутих результатів, уміння творчо підходити до вироблення і прийняття необхідних рішень, а також певних знань і умінь знаходити, обробляти, трансформувати, передавати і зберігати інформацію. Таким чином, актуальною є проблема формування інформаційної компетентності управлінця як пріоритету успішного менеджменту у сучасному освітньому просторі.

«У наш час в Україні йде становлення нової системи освіти, орієнтованої на входження країни в Болонський процес, в світовий освітній простір. Як головні напрями переходу до освітньої парадигми початку XXI століття розглядають: фундаменталізацію освіти на всіх рівнях; реалізацію концепції випереджаючої освіти, орієнтованої на умови існування людини в інформаційному суспільстві; формування системи освіти впродовж всього життя; упровадження інноваційних методів та Інтернет-технологій у галузі інформаційної педагогіки; підвищення рівня доступності якісної освіти шляхом розвитку системи дистанційного навчання і засобів підтримки навчального процесу сучасними інформаційними і телекомунікаційними технологіями»¹.

Метою даної статті є теоретичне висвітлення особливостей процесу формування інформаційної компетентності як пріоритету успішного менеджменту у сучасному освітньому просторі. Завдання статті полягають у дослідженні оптимальних шляхів вирішення проблеми формування інформаційної компетентності сучасного менеджера.

2. Аналіз останніх досліджень

Науковці і практики докладають значних зусиль для розв'язання цього завдання. Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури, дисертаційних досліджень та освітньої практики доводить, що увага до управління в освітній галузі постійно зростає. Це знайшло відображення у працях В.Г. Афанасьєва, Є.С. Березняка, В.І. Бондаря, Л.І. Даниленко, Г.А. Дмитренка, Г.В. Єльнікової, В.І. Зверєвої, Л.М. Калініної, Л.М. Карамушки, Н.Л. Коломенського, Ю.К. Конаржевського, В.І. Лугового, А.С. Макаренка, В.І. Маслова, В.С. Пікельної, М.М. Поташника, В.О. Сухомлинського щодо питань з теорії управління освітніми системами; Ю.К. Бабанського, Н.В. Гузій, І.А. Зязюна, В.А. Кан-Каліка, Н.В. Кузьминої, Ю.М. Кулюткіна, В.А. Семиченко, В.О. Сластьоніна, М.І. Сметанського – з питань теорії педагогічної діяльності; І.Є. Булах, В.П. Безпалька, С.І. Болтівця, С.У. Гончаренка, О.І. Ляшенка,

¹ *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики*, ред. О.В. Овчарук, К.І.С., Київ 2004.

Т.О. Лукіної, А.І. Підласого – з питань теоретичних засад оцінювання професійної компетентності педагогічних працівників.

Дослідженням у галузі інформаційної компетентності присвячені роботи О. Буйницької, Ю. Зубова, Н. Насирової, В. Фокєєва та інших. Ряд учених розглядає інформаційну компетентність як складову професійної компетентності. Так О. Буйницька визначає етапи формування інформаційної компетентності під час роботи з інформацією: ознайомлення: визначення кількості інформації з проблеми та можливість її опрацювання; репродукція: вивчення масиву інформації з проблеми, її накопичення; перетворення: критичне осмислення масиву інформації (порівняння фрагментів із різних джерел однієї тематики, визначення їх достовірності); вилучення робочої інформації та її узагальнення; творчий етап: створення власного інтелектуального продукту на основі отриманої та перетвореної інформації (формулювання гіпотез, їх перевірка і доведення, створення власних теорій, написання творчих робіт, художніх творів)².

Виходячи з цього пропонуємо розрізняти наступні *види* інформаційної компетентності учнів: *елементарна* (засвоєння на початковому рівні необхідної навчальної інформації, яке потребує обов'язкового вдосконалення на наступному рівні); *базова* (володіння оптимальним обсягом інформації, необхідним для засвоєння основного навчального змісту; уміння критично осмислювати масиви інформації; порівнювати фрагменти з різних джерел з однієї тематики й визначати їх достовірність; вилучати інформацію, потрібну для роботи, й узагальнювати її); *творча* (створення власного інтелектуального продукту на основі отриманої та перетвореної інформації).

3. Виклад основного матеріалу

Формування інформаційної компетентності, перш за все, припускає формування універсальних навичок мислення і вирішення управлінських задач. До них відносяться «уміння спостерігати і робити логічні висновки, використовувати різні знакові системи і абстрактні моделі, аналізувати ситуацію з різних точок зору, розуміти загальний контекст і приховане значення висловів, неухильно самостійно працювати над підвищенням власної компетентності в цій сфері»³.

Керівник має володіти такими інформаційними здібностями, діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якому підрозділі. Компетентність – одна з важливих вимог, яка висувається до керівника. Рівень компетентності виз-

² О.П. Буйницька, *Інформаційні технології та технічні засоби навчання*, Київ 2012.

³ О.І. Пометун, *Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти*, «Рідна школа» 2005, № 1.

начається його особистими якостями, кваліфікацією (знання, досвід), які дозволяють йому брати участь в прийнятті управлінських рішень. Щодо професійної компетентності молодого керівника, то сюди ми включаємо загальний світогляд, високу культуру; професійне знання психолого-педагогічних наук, зокрема теорії управління, наукових основ управління, педагогічної етики; здатність реалізувати свої знання на практиці, володіти методами досліджень (соціологічних, психологічних, педагогічних, школознавчих), уміння збирати, опрацювати й правильно передавати інформацію.

У спеціальній літературі можна зустріти особливий показник виміру обсягу наявних знань у керівників. Існує також спосіб виміру рівня організації знань, підсумковий показник якого є відношенням знань, що використовуються на практиці, до їх загального обсягу. Однак вказати при цьому точні межі нелегко, тому що у кожного керівника практичні потреби використання інформації можуть бути неоднаковими. Крім того, керівник виконує різні види робіт, а це потребує володіння інформацією різного обсягу і якості, бо не вся інформація має прикладний характер. Практика свідчить, що успішно працювати керівником може людина, у якій реалізовані знання становлять приблизно 50% від загального обсягу, за умови вищої освіти.

У нашому дослідженні ми розглядаємо керівника-управлінця перш за все як інформаційного лідера. Свого часу Натан Ротшильд зауважував: «Хто володіє інформацією, той володіє світом». Ральф Стогділ та Річард Манн намагалися згрупувати всі виявлені раніше лідерські якості. Стогділ дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера, а саме: розум та інтелектуальні можливості; упевненість у собі; активність та енергійність; знання справи; вище становище над іншими.

Найцікавішим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення інформаційного середовища, у якому люди відчують значимість та важливість того, що вони роблять.

Згідно з теорією лідерських якостей (теорія великих людей), найкращі керівники мають певний перелік особистісних якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість). Разом із тим немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру у сучасному освітньому просторі. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва є ситуаційною, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей і відповідних рис характеру в керівника. Дослідники діяльності виконавчих ди-

Таблиця 1. Ранжування якостей успішного лідера за значимістю

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних галузях діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Джерело: К.Е. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publ., San Francisco 1997.

ректорів у Великобританії визначили наступний перелік характеристик (за зменшеною значимістю), які впливають на успіх справи (табл. 1).

Фактори, що створюють дійсного лідера (за А. Менегетті): культура й освіта; здатність долати стереотипи (для цього потрібна внутрішня зрілість); знання власного прихованого потенціалу.

П. Сенге у своїй книзі «П'ята дисципліна: основа організації, що самонавчається» на запитання «Як створюються лідери?» відповідає: «Таких людей взагалі не можна створити, тому що вони створюють себе самі»⁴.

Зауважимо, що іноді потрібно «пригальмувати» рух менеджера нагору управлінськими щабелями: у нього повинен залишатися час для роботи з різноманітною інформацією, самоосвіти, розмірковування, осмислення й переоцінювання цінностей перед його першим виходом на вищу сходинку в новій лідерській ролі.

Керівник, який досягнув успіху на своєму ієрархічному щаблі, пройшовши відповідне навчання, може повторити свій успіх, але вже в ролі менеджера вищого рангу. А якщо він щасливий від природи, здатний налагоджувати потрібні контакти, наполегливий і цілеспрямований, то буде просуватися ієрархічною градацією усе вище й вище, але на одній з верхніх щаблів неминуче досягне «рівня власної некомпетентності» – так коротко можна викласти суть принципу Пітера (його часто приписують Сірилу Паркінсону – див. книгу «Закони Паркінсона»)⁵.

⁴ P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York 1990.

⁵ P. Klimek, R. Hanel, S. Thurner, *Parkinson's Law quantified: Three investigations on bureaucratic inefficiency*, 2008, <http://arxiv.org/abs/0808.1684v1> [9.08.2015].

У цьому контексті поняття «інформаційне лідерство» – це не харизма й уміння надихати, а набір умінь, навичок і якостей, які необхідні для того, щоб керівники різних рівнів могли успішно виконувати свою роботу й орієнтуватися в інформаційному просторі. Підготовка інфомаційно-компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. У повній відповідності до законів сучасного ринку послуг попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вишу, який би не готував менеджерів. Але тільки деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх інформаційно-компетентних менеджерів, виявлення та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією в інформаційному освітньому просторі.

Однак, щоб отримати менеджера, здатного діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають у сфері його діяльності, потрібно формувати й розвивати людей, а не тільки технічно їх підготовлювати. Тому на цьому етапі пропонуємо розмежування понять «інформаційна» і «комп'ютерна» компетентність, адже менеджер майбутнього – це той, хто володіє інформацією, вільно приймає управлінські рішення та відповідає за них, виявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам, а не просто володіє комп'ютером.

Руйнування старих стереотипів – одне з найвідповідальніших завдань підготовки менеджерів нового типу, але воно найменше розроблене як у науковому, так і в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, власне система управління, з'явилися нові форми організації інформаційного середовища тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей, сформувати певне коло компетентностей з метою конкурентоспроможності.

Особисті цінності успішного керівника полягають у намаганні і здатності впливати на інших людей; високих моральних стандартах; прагненні до успіху, фізичного і психологічного здоров'я; упевненості у собі; піклуванні про оточуючих; комунікабельності; оптимізмі та безкорисливості.

4. Висновки

Підсумовуючи зазначене вище, зауважимо, що людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Організація мислення керівника-лідера повинна допомогти зрозуміти, де краще використовувати власні знання, здібності, а до вирішення яких проблем варто залучати інших працівників

управління чи спеціалістів (завуч, голова методичного об'єднання, голова профспілки тощо). Виходячи з трактування науковцями поняття «інформаційної компетентності» як складного індивідуально-психологічного утворення на основі інтеграції теоретичних знань, наголошуємо на актуальності проблеми формування інформаційної компетентності як пріоритету успішного менеджменту у сучасному освітньому просторі: здобуття нової грамотності, до складу якої входять уміння активної самостійної обробки інформації, прийняття принципово нових управлінських рішень у непередбачених ситуаціях із використанням технологічних засобів.

Саме такий синтез розвитку і діяльності зможе створити інтелектуальний інформаційний фронт, здатний успішно вирішувати різноманітні проблеми в процесі управління. Таким чином, формування інформаційної компетентності менеджера здійснюється шляхом активної самозміни та саморозвитку сучасної особистості в інформаційному освітньому просторі.

Література

- Буйницька О.П., *Інформаційні технології та технічні засоби навчання*, Київ 2012.
- Даниленко Л.І., Карамушка Л.М., *Освітній менеджмент*, Шкільний світ, Київ 2003.
- Дерлоу Д., *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень*, Наукова думка, Київ 2000.
- Klimek P., Hanel R., Thurner S., *Parkinson's Law quantified: Three investigations on bureaucratic inefficiency*, 2008, <http://arxiv.org/abs/0808.1684v1> [9.08.2015].
- Коломийський Н.Л., *Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб.*, МАУП, Київ 1996.
- Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики*, ред. О.В. Овчарук, К.І.С., Київ 2004.
- Пометун О.І., *Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти*, «Рідна школа» 2005, № 1.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York 1990.
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publ., San Francisco 1997.

Realities and perspective of management in the modern educational dimension

Abstract. In this article, the author theoretically presents the peculiarities of the process of the formation of information competence as a priority for successful management in today's educational environment. The author also attempts to explore the best ways to address the formation of information competence by modern management. Within this paper, the concept of "information" and "computer" competence is delineated as well and a table ranking of a successful leader in order of importance is presented.

Keywords: information, information competence leader, leader, manager, management decisions

Irena Lewicka

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: ilewicka@wsb.szczecin.pl
tel. 728 414 782

Elżbieta Wulbach

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: ewulbach@wsb.szczecin.pl
tel. 728 414 782

Jan Nikolajew

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: nikolajew04@o2.pl
tel. 602 297 592

Szkoła podstawowa – zarządzanie placówką

Streszczenie. Przedmiotem artykułu są wybrane aspekty funkcjonowania szkoły podstawowej. Analizie poddano uwarunkowania formalnoprawne tej instytucji, a także zwrócono uwagę na podstawowe obszary działalności tej placówki w wymiarze dydaktycznym i wychowawczym oraz współpracę ze środowiskiem lokalnym.

Słowa kluczowe: szkoła podstawowa, edukacja szkolna, działalność wychowawcza, środowisko lokalne

1. Wprowadzenie

Oświata polska po II wojnie światowej przeszła wiele przemian. Każda z reform wniosła do szkolnictwa nowe zmiany – czasami były one znaczące, czasami ledwie zauważalne. Współcześnie szkoła nabiera cech autonomicznej i samorządnej organizacji. Jest miejscem podejmowania demokratycznych decyzji, dialogu i współpracy, a jej rolą w XXI w. jest rozwijanie samodzielności i innowacyjności.

Szkoła jest jedną z najstarszych instytucji społecznych tworzoną w celu przygotowania młodego pokolenia do dorosłego życia. Ma przekazywać dzieciom i młodzieży wiedzę naukową, nauczać metodami naukowymi, dawać całościowy pogląd na wiedzę człowieka o świecie, nauczać elementów wszystkich nauk

ważnych dla zrozumienia współczesnej cywilizacji i historii, uczyć rozumienia procesu dziejowego¹. Szkoła podstawowa zgodnie z podstawą programową dostosowuje sposób przekazywania wiedzy i kształcenia umiejętności do naturalnej w tym wieku aktywności dzieci, umożliwia poznawanie świata w jego jedności i złożoności, wspomaga ich samodzielność uczenia się, inspiruje do wyrażania własnych myśli, przeżyć, rozbudza ich ciekawość poznawczą oraz motywację do dalszej nauki².

Realizując funkcje opiekuńczo-wychowawcze, szkoła nie tylko zaspokaja potrzeby uczniów, ale wzbogaca je i rozwija. Na czas trwania zajęć szkolnych ma obowiązek zastąpić rodziców, zapewnić opiekę wszystkim uczniom, zaspokoić ich potrzeby, stworzyć odpowiednie warunki do nauki i wypoczynku, dbać o ich bezpieczeństwo i dobre samopoczucie³. Funkcjonowanie systemu wychowania w szkole polega na realizowaniu planowanej pracy wychowawczej nad kształtowaniem motywów, uczuć, przekonań, postaw, cech charakteru i sposobów postępowania młodego pokolenia, zgodnych z przyjętymi celami wychowania, oraz na uzyskiwaniu założonych efektów⁴.

Organizację szkoły determinują z jednej strony cele przed nią stawiane i określone przez odbiorców jej usług, a więc przez państwo, społeczeństwo lokalne, przez rodziców, uczniów i wychowanków, wreszcie przez strukturę profesjonalną szkoły, rozumienie jej misji, koncepcje pedagogiczne i kompetencje zawodowe, a z drugiej – przepisy prawa⁵. Najogólniej więc organizację można rozumieć jako wyodrębnioną z otoczenia całość ludzkiego działania, mającą określoną strukturę, skierowaną na osiągnięcie danego celu⁶.

Szkoła podstawowa po ostatniej wprowadzonej reformie oświatowej od dnia 1 września 1999 r. jest placówką 6-letnią, przygotowującą ucznia do kontynuowania nauki w szkole gimnazjalnej. Obowiązek szkolny w tej placówce obejmuje dzieci w wieku od 7 do 13 lat, nie dłużej jednak niż do ukończenia 18. roku życia. Rok szkolny składa się z dwóch semestrów, przedzielonych feriami zimowymi. Godzina lekcyjna trwa 45 minut, lecz w uzasadnionych przypadkach dopuszcza się prowadzenie zajęć w czasie od 30 do 60 minut, przy zachowaniu ogólnego tygodniowego czasu lekcji ustalonego w tygodniowym rozkładzie zajęć. Organizację nauczania, wychowywania i opieki w danym roku szkolnym szczegółowo określa arkusz organizacyjny szkoły opracowany przez dyrektora placówki.

¹ J. Szczepański, *Szkoła w społeczeństwie*, w: *Sztuka nauczania. Szkoła*, red. K. Konarzewski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 58.

² H. Górecka, *Polski system oświaty*, w: *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. IV, Żak, Warszawa 2005, s. 585.

³ I. Jundził, *Szkoła. Opiekuńczo-wychowawcze funkcje szkoły*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1997, s. 790-791.

⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 2001, s. 379.

⁵ J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, eMPI2, Poznań 2002, s. 35.

⁶ J. Pielachowski, *Sto spraw szkoły*, eMPI2, Poznań 2003, s. 33.

2. Podstawy prawne

Prawo oświatowe jest zespołem norm i przepisów prawnych, regulujących funkcjonowanie systemu szkolnictwa i zachodzących w nim stosunków społecznych⁷.

Organem prowadzącym szkołę podstawową w Somoninie na mocy ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty⁸ jest gmina Somonino, a nadzór pedagogiczny nad placówką sprawuje kurator oświaty. Szkoła realizuje cele i zadania na podstawie aktualnych ustaw i aktów wykonawczych wydawanych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu.

Szkoła podstawowa w Somoninie funkcjonuje na podstawie:

- statutu szkoły,
- regulaminu szkoły,
- ustawy o systemie oświaty,
- ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela⁹,
- rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 30 kwietnia 2007 r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych¹⁰,
- ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych¹¹.

Statut szkoły podstawowej określa cele i zadania pracy dydaktyczno-wychowawczej, sposób wykonywania zadań szkoły, zakres kompetencji organów funkcjonujących w placówce, zadania nauczycieli oraz innych pracowników, a także prawa i obowiązki uczniów, zasady wewnątrzszkolnego oceniania dzieci, organizację zajęć dodatkowych dla wychowanków, formy opieki i pomocy dzieciom, jak również organizację i formy współdziałania szkoły z rodzicami.

Regulamin szkoły podstawowej w Somoninie określa prawa i obowiązki uczniów, zobowiązuje ich do rzetelnej nauki, tworzenia przyjaznej atmosfery w szkole, okazywania szacunku dorosłym i kolegom. Określa zasady współżycia uczniów i nauczycieli oparte na zrozumieniu, życzliwości i szacunku, a także tworzy warunki do rozwijania samorządności, partnerstwa i ponoszenia przez uczniów współodpowiedzialności za funkcjonowanie szkoły. Jego celem jest uściślenie zapisów statutu z potrzebami codziennej pracy dydaktyczno-wychowawczej placówki.

⁷ Ibidem, s. 34.

⁸ Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1808.

⁹ Dz.U. z 2006 r., nr 97, poz. 674.

¹⁰ Dz.U. nr 83, poz. 562.

¹¹ Dz.U. nr 155, poz. 1014.

Ustawa o systemie oświaty zobowiązuje do zapewnienia warunków działania szkoły, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, wykonywania remontów obiektów szkolnych, zapewnienia obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej szkoły oraz wyposażenia placówki w niezbędne pomoce dydaktyczne i sprzęt służący realizacji programów nauczania, programów wychowawczych, przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych.

Ustawa Karta Nauczyciela określa formalne zasady profesjonalnego rozwoju nauczyciela, jego obowiązki, warunki pracy, wynagrodzenie, nagrody i odznaczenia.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych ma na celu rozpoznawanie przez nauczycieli poziomu i postępów w opanowaniu przez ucznia wiadomości i umiejętności w stosunku do wymagań edukacyjnych wynikających z programów nauczania oraz formułowanie oceny.

Ustawa o finansach publicznych określa, że szkoły jako jednostki budżetowe utrzymywane są ze środków z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Dostają one m.in. dotacje na zadania inwestycyjne szkół i z zakresu edukacji na obszarze wiejskim.

Prawo jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania szkoły, gdyż reguluje ono wszystkie sfery jej działania i dotyczy wszystkich jej podmiotów. Wyznacza jej miejsce w systemie oświaty i sposób zarządzania, formuje cele, zadania i treści programowe oraz określa formy działalności.

3. Kadra

Szkołą kieruje dyrektor, który podlega służbowo organowi prowadzącemu, a jego kandydatura wyłaniana jest w drodze postępowania konkursowego. Dyrektorami polskich szkół są głównie kobiety, które zajmują 70,7% stanowisk w placówkach oświatowych¹². Najważniejsze czynności dyrektora to organizowanie struktur wewnętrznych placówki oraz procesów dydaktycznych, wychowawczych i środowiskowych¹³. Dyrektor szkoły jest jej przedstawicielem na zewnątrz oraz przełożonym służbowym wszystkich pracowników placówki. Sprawuje nadzór pedagogiczny i opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki do harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne. Odpowiada za całokształt pracy dydaktycznej, wychowawczo-opiekuńczej i administracyjno-gospodarczej szkoły.

¹² A. Jeżowski, *Ekonomika oświaty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 170.

¹³ J. Pielachowski, *Sto spraw szkoły*, op. cit., s. 11.

Warunkiem zatrudnienia na stanowisku pedagogicznym są posiadane kwalifikacje pedagogiczne do nauczania poszczególnych przedmiotów w szkole podstawowej, natomiast pracownicy niepedagogiczni zatrudniani są na podstawie Kodeksu pracy. Nauczyciel to drugi, po uczniu, równorzędny podmiot szkoły¹⁴. Ma za zadanie realizować programy nauczania, wychowania i opieki w przydzielonych mu klasach, pomagać uczniom w doskonaleniu swoich umiejętności oraz podnosić poziom wiedzy merytorycznej. Jego obowiązkiem jest sprawiedliwie traktować wszystkich uczniów, bezstronnie i obiektywnie oceniać swoich podopiecznych, zgodnie z ich postępami i zachowaniem. Ma on wspierać rozwój psychofizyczny uczniów, ich zdolności i zainteresowania, jak również udzielać im pomocy w przezwyciężaniu niepowodzeń szkolnych według rozpoznanych potrzeb uczniów.

Od 2000 r. we wszystkich szkołach publicznych nauczyciele podlegają systemowi awansu zawodowego. Stopnie te mają tworzyć mechanizm motywacyjny dla nauczycieli w obszarze rozwoju zawodowego, prestiżu osobowego oraz w dziedzinie motywacji finansowej¹⁵. Według ustawy Karta Nauczyciela na poszczególnych szczeblach uzyskują kolejno tytuły:

- nauczyciel stażysta,
- nauczyciel kontraktowy,
- nauczyciel mianowany,
- nauczyciel dyplomowany.

Nauczyciel dyplomowany może otrzymać tytuł honorowy profesora oświaty¹⁶. Osoba nieposiadająca stopnia zawodowego rozpoczyna pracę jako nauczyciel stażysta. Warunkiem nadania kolejnego stopnia awansu zawodowego są: odpowiednie kwalifikacje, odbycie stażu zakończone pozytywną oceną dorobku zawodowego oraz uzyskanie akceptacji komisji kwalifikacyjnej lub egzaminacyjnej¹⁷.

W funkcjonowaniu systemu edukacji narodowej nauczyciel spełnia rolę decydującą i strategiczną. Jest on zasadniczym czynnikiem efektywności pedagogicznej i społecznej¹⁸. Powinna go cechować: szeroka wiedza ogólna, pomysłowość, pracowitość, kreatywność, operatywność, empatia, otwartość, cierpliwość, zaangażowanie i ambicja¹⁹. Nauczyciele na pierwszym planie stawiają nauczanie i organizowanie procesu uczenia się uczniów, by wykształcić odpowiednie postawy i przekazać najważniejszą wiedzę młodemu pokoleniu.

¹⁴ Ibidem, s. 25.

¹⁵ Ibidem, s. 6.

¹⁶ J. Szempruch, *Nauczyciel w zmieniającej się szkole*, Fosze, Rzeszów 2001, s. 128.

¹⁷ J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 18

¹⁸ J. Szempruch, op. cit., s. 179.

¹⁹ M. Kwiatkowska-Góralczyk, *Świadomość nauczyciela klas początkowych a współczesne konteksty edukacji*, „Nowa Szkoła” 2003, nr 5, s. 42

4. Uczniowie

Uczeń to jednostka ucząca się pod kierunkiem innej osoby, uważana w szkole za przedmiot nauczania i wychowywania²⁰, zdyscyplinowany realizator takich zadań, jak: opanowanie technik i procedur zdobywania informacji, zapamiętywanie i odtwarzanie wiedzy, stawianie pytań i poszukiwanie odpowiedzi²¹.

W ciągu prawie 10 lat liczba dzieci w szkołach podstawowych zmalała z powodu pogłębiającego się z roku na rok niżu demograficznego oraz skrócenia cyklu kształcenia z 8 do 6 lat. Po latach funkcjonowania zatłoczonych szkół jest to jednak okazja do stworzenia placówki działającej faktycznie dla dobra dziecka. Mniejsza liczba uczniów w szkołach i klasach pozwala na położenie większego nacisku na rozwój ucznia, określenie jego predyspozycji i właściwej drogi edukacji²².

W części szkół podstawowych w Polsce realizuje się ideę nauczania uczniów w oddziałach integracyjnych. W klasach wspólnie uczą się dzieci zdrowe z dziećmi niepełnosprawnymi, w tym dziećmi opóźnionymi w rozwoju umysłowym. Oddziały integracyjne organizuje się w celu umożliwienia uczniom niepełnosprawnym korzystania z pomocy w rozwoju społecznym oraz zdobywania wiedzy i umiejętności wspólnie z rówieśnikami.

Statystyki podają, że co 15. dziecko w Polsce jest niepełnosprawne, a ok. 5% tych dzieci może uczestniczyć w nauczaniu integracyjnym w normalnych szkołach. Obecnie z nauczania tego korzysta tylko 0,6% dzieci niepełnosprawnych w naszym kraju²³.

Aktywność dzieci zdrowych, ich spontaniczność i chęć zdobywania wiedzy mobilizuje dzieci niepełnosprawne do pracy na lekcjach i do pracy nad sobą. Wspólne przebywanie tych uczniów przynosi wymierne korzyści. Uczniowie integracyjni uczestniczą we wszystkich imprezach organizowanych na terenie szkoły, jak i poza nią.

Dzieci pełnosprawne uczące się w klasie integracyjnej lepiej nawiązują kontakty z osobami niepełnosprawnymi, budują pozytywne postawy i więzi psychospołeczne, takie jak: tolerancja, życzliwość, chęć niesienia pomocy, ufność, zaradność, wiara w to, że wszyscy ludzie mają takie same prawa. Uczą się pozytywnych zachowań i lepszej komunikacji, wrażliwości i wyrozumiałości, a także niesienia pomocy potrzebującym w sposób mądry, a nie wyręczający.

Codzienne pokonywanie trudności, zdobywanie nowych doświadczeń, przeżywanie radości uczy zarówno uczniów, jak i nauczycieli wrażliwości, cierpliwości, otwartości oraz „spojrzenia w serce” drugiego człowieka.

²⁰ W. Okoń, op. cit., s. 416.

²¹ J. Pielachowski, *Sto spraw szkoły*, op. cit., s. 53.

²² R. Piwowarski, *Szkoły na wsi – edukacyjne wyzwanie*, IBE, Warszawa 2000, s. 68.

²³ T. Pilch, *Spory o szkołę*, Żak, Warszawa 1999, s. 94.

Współczesna szkoła w pełni jest finansowana przez gminy, które otrzymują subwencję od państwa na zadania oświatowe, oraz powiaty, które otrzymują subwencję uzupełniającą z budżetu państwa i od rodziców, którzy pokrywają ok. 10% kosztów edukacji w szkołach podstawowych. Szkolnictwo na wsi przestało być spisywane na straty i uznawane za źle zorganizowane. Szkoła podstawowa proponuje taką organizację pracy i taki dobór środków wychowawczych, by dziecko czuło się w niej bezpiecznie, było darzone sympatią i otoczone opieką wszystkich pracowników. Szkoła przygotowuje uczniów do pracy w warunkach współczesnego świata poprzez stwarzanie okazji do efektywnego współdziałania w zespole i pracy w grupie, podejmowanie indywidualnych i grupowych decyzji, a także rozwijanie sprawności umysłowych oraz osobistych zainteresowań.

5. Kierunki działalności

Współczesna szkoła ewoluje w kierunku ściślejszego zespolenia działalności opiekuńczo-wychowawczej ze środowiskiem. Jej otwartość i uspołecznienie stwarzają lepsze możliwości przygotowania młodego pokolenia do kształcenia się przez całe życie²⁴. W szkole, w każdym miejscu i czasie, trwa nieustająca „lekcja wychowania”, porównywania rzeczywistości do ideałów, programów i celów edukacyjnych, a także życia szkolnego do życia realnego²⁵.

5.1. Działalność opiekuńcza

Szkoła spełnia należycie funkcje opiekuńcze, dotyczące zwłaszcza optymalnego zaspokojenia potrzeb psychospołecznych uczniów i podstawowych wartości opieki, gdy:

- zapewnia warunki higieny, zdrowia i bezpieczeństwa,
- kompensuje w miarę możliwości niedostatki opieki rodzinnej,
- stwarza warunki do rozwoju zdolności i pozytywnych zainteresowań,
- zapewnia wszelkie warunki do osiągnięcia powodzenia szkolnego,
- buduje pozytywną atmosferę życia²⁶.

Aspiracją działalności opiekuńczej szkoły podstawowej w Somoninie jest wdrażanie szkolnego programu profilaktyki i opieki, który obejmuje przeciwdziałanie przemocy i agresji, profilaktykę uzależnień, promocję zdrowia, edukację do życia w rodzinie, bezpieczeństwo w codziennym życiu oraz formy opieki. Celem tego programu jest:

²⁴ J. Szempruch, op. cit., s. 127.

²⁵ Cz. Banach, *Polska szkoła i system edukacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1995, s. 97.

²⁶ Z. Dąbrowski, *Pedagogika opiekuńcza*, w: *Pedagogika. Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, t. III, red. B. Śliwerski, GWP, Gdańsk 2006, s. 276.

- przeciwdziałanie i redukcja przemocy w szkole, domu i środowisku lokalnym dla kształtowania przyjaznych więzi międzyludzkich w relacjach uczeń – uczeń, nauczyciel – uczeń, dziecko – rodzic;
- przeciwdziałanie oraz redukcja przejawów wandalizmu i nieposzanowania mienia własnego, szkoły, społeczeństwa;
- wyrobienie nawyku troski i poszanowania zdrowia własnego i innych;
- uświadomienie i poszerzenie wiedzy uczniów o szkodliwości palenia tytoniu, spożywania alkoholu, zażywania narkotyków oraz ich negatywnym wpływie na organizm człowieka.

Program ten skupia się na realizacji wybranego obszaru, w zależności od aktualnych potrzeb, korygowania zachowań niepożądanych i promowania zachowań pozytywnych²⁷.

Analizowana instytucja zapewnia uczniom na czas ich pobytu w placówce bezpieczeństwo, ochronę przed przemocą, uzależnieniami, demoralizacją oraz innymi przejawami patologii społecznej. Podczas zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych opiekę nad dziećmi sprawują nauczyciele prowadzący zajęcia, natomiast podczas przerw między zajęciami lekcyjnymi nad bezpieczeństwem uczniów czuwają dyżurujący nauczyciele, którzy zobowiązani są do czynnego sprawowania opieki na korytarzach i w pomieszczeniach, w których przebywają dzieci²⁸.

Placówka organizuje i prowadzi zajęcia profilaktyczne w formie spotkań z pielęgniarką, policjantem i pracownikiem poradni psychologiczno-pedagogicznej²⁹. Pielęgniarka przeprowadza pogadanki dotyczące: zdrowia, zdrowego odżywiania, higieny osobistej i otoczenia, bezpieczeństwa w życiu codziennym czy aktywności w życiu człowieka. Policjant w czasie spotkań porusza tematykę przeciwdziałania agresji, odpowiedzialności nieletnich, sposobów walki z przejawami agresji w szkole. Z kolei pracownik poradni psychologiczno-pedagogicznej zajęcia poświęca problematyce nałogów.

Dzieciom wymagającym wychowawczego i opiekuńczego wsparcia opiekę zapewnia świetlica szkolna³⁰. Wychowawca sprawujący opiekę nad dziećmi w świetlicy powinien nie tylko zapewnić im odpowiednie warunki do zabawy, ale także uczyć je bezpiecznych, kulturalnych, technicznych i oszczędnych zasad posługiwania się sprzętem zabawowym, np. piłką czy warcabami. Nauczyciel prowadzący zajęcia dydaktyczne powinien mieć także na względzie opiekę nad dziećmi, tzn. uwzględniać niektóre indywidualne i zbiorowe potrzeby swoich wychowanków (np. dbać o zaspokojenie ich potrzeby bezpieczeństwa, by nie powodować zbytniego napięcia nerwowego). Może to osiągnąć poprzez atrakcyjne

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem, s. 11.

²⁹ Ibidem, s. 12.

³⁰ A. Kelm, *Węzłowe problemy pedagogiki opiekuńczej*, Żak, Warszawa 2000, s. 113.

prowadzenie zajęć lekcyjnych i umożliwienie uczniom wykazania się swoją wiedzą i umiejętnościami³¹.

Szkoła sprawuje opiekę nad dziećmi przebywającymi w placówce podczas zajęć obowiązkowych, pozalekcyjnych oraz wycieczek. Zapewnia dostępne formy pomocy uczniom wymagającym opieki. Zadania opiekuńcze placówki są planowane i systematycznie realizowane. Placówka zobowiązana jest do prowadzenia skutecznej działalności opiekuńczej, otoczenia opieką dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, trudnościami w nauce, jak również objęcia pracą dziecka zdolnego. Szkoła powinna promować zdrowy styl życia oraz dawać uczniom poczucie bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego.

5.2. Działalność wychowawcza

Wychowanie to świadomie organizowana działalność społeczna, której celem jest wywoływanie zamierzonych zmian w osobowości człowieka. Zmiany te obejmują zarówno sferę poznawczo-instrumentalną, związaną z poznaniem rzeczywistości i umiejętnością oddziaływania na nią, jak i sferę aksjologiczną, która polega na kształtowaniu stosunku człowieka do świata i ludzi, jego przekonań i postaw, układu wartości i celu życia³². W procesie wychowawczym niezwykle ważne są umiejętności komunikacyjne. Zdaniem pedagogów skuteczną metodą wychowawczą jest dialog, w którym odpowiedzialny i zaangażowany wychowawca uznaje podmiotowość ucznia. W klasie, w której nie ma dialogu pomiędzy nauczycielem a uczniem, i na dodatek uczniowie traktowani są przedmiotowo, następuje formowanie się reakcji przeciwnych.

Współczesne wychowanie zmierza do wszechstronnego rozwoju ludzi, jest w tym względzie niezastąpionym narzędziem i jedyną drogą. Wszystko, co człowiek wewnątrz posiada, powstaje bowiem jako dzieło wychowania³³.

Celem wychowania szkolnego jest przygotowanie każdego ucznia do wykonywania zadań w życiu zawodowym i publicznym, wykształcenie szacunku dla rzetelnej pracy i zdobywania wiedzy, rozwijanie ciekawości świata i indywidualnych zainteresowań oraz samodzielności, przedsiębiorczości i poczucia odpowiedzialności, kształtowanie wysokiej kultury osobistej, przekazywanie dziedzictwa kulturowego, budowanie postaw patriotycznych oraz dbałość o zdrowie i rozwój sprawności ruchowej. Sposobem realizacji celów wychowawczych szkoły są: odpowiedni dobór tematów lekcji wychowawczych uwzględniający potrzeby uczniów, kształtowanie wrażliwości estetycznej uczniów na zajęciach kółek i zespołów artystycznych (kółko plastyczne, teatralne, chórek), uroczystości religijne

³¹ E. Trempała, *Opieka a wychowanie*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, op. cit., s. 479.

³² W. Okoń, op. cit., s. 349.

³³ S. Kunowski, *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wyd. Salezjańskie, Warszawa 2001, s. 23.

(Boże Narodzenie) i patriotyczne (Dzień Niepodległości, Konstytucja 3 maja), różne konkursy wewnątrzszkolne i wycieczki.

W związku z tym, że wychowanie jest świadomym i zamierzonym oddziaływaniem na ucznia, szkoły zobowiązane są do tworzenia własnego programu wychowawczego, który powinien być związany z programami poszczególnych klas, łączyć je wspólnym, wypracowanym przez pedagogów celem, przejawiać się we wszystkich zajęciach lekcyjnych i pozalekcyjnych.

Sytuacje wychowawcze mogą być bardzo zróżnicowane pod względem formy, typu zadań, prób, a także czasu ich trwania. Mogą też być wynikiem pomysłowości i aktywności każdego nauczyciela, wychowawcy klasy i zostać zapisane w programie wychowawczym szkoły, angażując wszystkich uczniów danego rocznika czy etapu kształcenia. Do takich ogólnoszkolnych sytuacji można zaliczyć formy rytuału szkolnego, obyczaje i uroczystości związane z życiem szkolnej wspólnoty. Mają one swój indywidualny i niepowtarzalny charakter, klimat i siłę oddziaływania³⁴.

Wychowanie i kształcenie fizyczne to nie tylko lekcje wychowania fizycznego, ale również wychowanie do aktywności rekreacyjnej, turystycznej i sportowej. Na lekcjach wychowania fizycznego uczniowie zdobywają doświadczenia i umiejętności pomagające im samym organizować zajęcia w czasie wolnym. Szkoła ma za zadanie inspirować uczniów do własnej aktywności ruchowej i rozwijać ich zainteresowania w tym kierunku³⁵. Wychowanie dziecka to proces świadomy, celowy, złożony i trudny, który polega na planowym wpajaniu dziecku przez rodziców, nauczycieli i wychowawców zasad i reguł, którymi ma się ono kierować w swoim życiu i postępowaniu. W procesie wychowania należy ćwiczyć myślenie, inteligencję, rozwijać wolę, uczucia, wyobraźnię, kształtować zainteresowania i uzdolnienia.

6. Współpraca ze środowiskiem lokalnym

Szkoła stara się stworzyć uczniom sprzyjające warunki do współdziałania ze środowiskiem lokalnym, czyli układem wytworzonych przez ludzi bądź przyrodę obiektów stanowiących podstawowe środowisko życia dzieci, młodzieży i dorosłych. Środowisko lokalne wywiera duży wpływ na sposoby spędzania czasu wolnego przez dzieci i młodzież, głównie z racji funkcjonowania lub braku odpowiednich placówek i urzędzeń umożliwiających rekreację czy twórcze spędzanie czasu wolnego³⁶.

³⁴ J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 71.

³⁵ Ibidem.

³⁶ W. Okoń, op. cit., s. 393.

Współczesna szkoła współpracuje z wieloma instytucjami na terenie miejscowości, gminy i regionu. Należą do nich: ośrodek kultury, ośrodek pomocy społecznej, powiatowa komenda policji, powiatowa komenda straży pożarnej oraz kościół parafialny. Jednak najważniejszą formą współdziałania ze środowiskiem jest współpraca z rodzicami. Spotkania zwane wywiadówkami są doskonałą okazją do wymiany poglądów, przyjęcia określonych form współpracy i podejmowania konkretnych działań, które w najlepszy sposób będą służyć wspieraniu rozwoju dziecka oraz rodziny. Współpraca z rodzicami opiera się nie tylko na pomocy w przygotowywaniu wycieczek, festynów, wigilii szkolnej, zawodów sportowych, prac remontowych czy imprez środowiskowych, ale również na ich udziale w tego typu działaniach. Na tej podstawie budowany jest wzajemny szacunek i zaufanie.

Rolą szkoły w XXI w. ma być rozwijanie samodzielności, aktywności i innowacyjności. Dziś nie wystarczy umiejętność czytania, pisania i liczenia, gdyż szybki rozwój nowej wiedzy wymusza zdobywanie umiejętności poznawczych wyższego rzędu, pomocnych w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji³⁷.

Środowiskowa działalność opiekuńczo-wychowawcza daje możliwość budowania klimatu wzajemnej życzliwości wśród ludzi, opiekuńczej postawy i wsparcia³⁸. W każdej wszechstronnej działalności wychowawczej niezbędna jest odpowiednia działalność opiekuńcza. Opieka i wychowanie wiążą się ze sobą, gdyż stanowią dwa podstawowe czynniki rozwoju człowieka³⁹. Ważne jest, by ludzie związani ze szkołą – dyrektor, nauczyciele, uczniowie, rodzice, cała społeczność lokalna – pracując razem, przyczyniali się do poprawy jakości edukacji. Szkoła jest dla dziecka środowiskiem, w którym wchodzi ono w dwojakiego rodzaju interakcje społeczne, tj. uczeń – nauczyciel i uczeń – uczeń. Znajdowanie się w różnych sytuacjach związanych z opiekuńczą i wychowawczą rolą instytucji daje tym uczniom okazję do wzajemnego poznania się i stwarza możliwości nawiązywania nowych kontaktów. Celem pracy opiekuńczo-wychowawczej jest zapewnienie zorganizowanej opieki uczniom przed zajęciami lekcyjnymi i po nich w bezpiecznym i przyjaznym otoczeniu, stworzenie warunków do wypoczynku, relaksu i odrabiania prac domowych, organizowanie czasu wolnego, działalności korekcyjnej, wyrównawczej. Sprzyja to bowiem wszechstronnemu rozwojowi dziecka.

Szkolnictwo wiąże się z wieloma zagadnieniami. Obejmuje wszystkie czynniki, które warunkują prawidłowe funkcjonowanie systemu oświatowo-wychowawczego. Całokształt zagadnień związanych z ustrojem instytucji oświatowych

³⁷ R. Pachociński, *Oświata XXI wieku – kierunki przeobrażeń*, IBE, Warszawa 1999, s. 72.

³⁸ A. Kelm, op. cit., s. 119.

³⁹ E. Trempała, op. cit., s. 479.

ujmuje się przede wszystkim od strony normatywno-prawnej – analizuje się problemy, które mają wpływ na jakość funkcjonowania instytucji oświatowych, na właściwe realizowanie programów dydaktyczno-wychowawczych z zastosowaniem najnowocześniejszych metod nauczania⁴⁰.

7. Podsumowanie

Współczesna szkoła jest tą instytucją edukacyjną, która spełnia ważną rolę w procesie kształtowania postaw młodego pokolenia. Szkoła podstawowa, poza wiedzą wynikającą z procesu kształcenia i wychowania, duże nadaje znaczenie nabywaniu kompetencji społecznych przez uczniów. Sprzyja temu współpraca z wieloma instytucjami na terenie gminy, regionu czy miejscowości. Niezbędnym ogniwem pracy szkoły są rodzice uczniów, którzy coraz chętniej współpracują z pedagogami w rozwiązywaniu problemów wynikających z procesu edukacji oraz w rozwijaniu nowych obszarów zainteresowań uczniów, dostosowując je do ich cech osobowościowych i uwarunkowań środowiskowych.

Literatura

- Banach Cz., *Polska szkoła i system edukacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1995.
- Dąbrowski Z., *Pedagogika opiekuńcza*, w: *Pedagogika. Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, t. III, red. B. Śliwerski, GWP, Gdańsk 2006.
- Górecka H., *Polski system oświaty*, w: *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, red. T. Pilch, t. IV, Żak, Warszawa 2005
- Jeżowski A., *Ekonomika oświaty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
- Jundził I., *Szkoła. Opiekuńczo-wychowawcze funkcje szkoły*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1997.
- Kelm A., *Węzłowe problemy pedagogiki opiekuńczej*, Żak, Warszawa 2000.
- Kunowski S., *Podstawy współczesnej pedagogiki*, Wyd. Salezjańskie, Warszawa 2001.
- Kwiatkowska-Góralczyk M., *Świadomość nauczyciela klas początkowych a współczesne konteksty edukacji*, „Nowa Szkoła” 2003, nr 5.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 2001.
- Pachociński R., *Oświata XXI wieku – kierunki przeobrażeń*, IBE, Warszawa 1999.
- Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, eMPi2, Poznań 2002.
- Pielachowski J., *Sto spraw szkoły*, eMPi2, Poznań 2003.
- Pilch T., *Spory o szkołę*, Żak, Warszawa 1999.
- Piwowski R., *Szkoły na wsi – edukacyjne wyzwanie*, IBE, Warszawa 2000.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 30 kwietnia 2007 r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych, Dz.U. nr 83, poz. 562.
- Szczepański J., *Szkoła w społeczeństwie*, w: *Sztuka nauczania. Szkoła*, red. K. Konarzewski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

⁴⁰ K. Trzebiatowski, *Organizacja szkolnictwa w Polsce Ludowej*, PWN, Warszawa 1972, s. 5.

- Szempruch J., *Nauczyciel w zmieniającej się szkole*, Fosze, Rzeszów 2001.
- Trempała E., *Opieka a wychowanie*, w: *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1997.
- Trzebiatowski K., *Organizacja szkolnictwa w Polsce Ludowej*, PWN, Warszawa 1972.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela, Dz.U. z 2006 r., nr 97, poz. 674.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1808.
- Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, Dz.U. nr 155, poz. 1014.

Primary school management

Abstract. This article presents aspects of the functioning of a primary school. The analysis was connected with the formal and legal conditions of this institution and the main areas of its activity in teaching and educational dimension, as well as, its cooperation with the local community.

Keywords: elementary school, school education, educational activity, the local environment

Сергій Циц

Хмельницької обласної державної адміністрації
Кафедра соціальної педагогіки та соціальної роботи
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Професійна діяльність працівників освіти як складова організаційно-правового механізму управління освітніми процесами на території України

Анотація. У статті проведено теоретичний аналіз професійної діяльності працівників освіти як складової механізму управління освітніми процесами. Автором сформульовано визначення досліджуваної професійної діяльності та виокремлено її структурні складові. Також звернуто увагу на обов'язки педагогічних працівників, які ними виконуються під час здійснення професійної діяльності.

Ключові слова: професіонали, професійна діяльність, професійна діяльність працівників освіти, структура.

1. Постановка проблеми у загальному вигляді

Сьогодні однією з пріоритетних умов функціонування будь-якої держави є розвиток системи освіти як визначального фактора формування конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Соціально-економічні та політичні перетворення в українській державі ставлять перед освітньою галуззю нові завдання, які пов'язані з необхідністю вдосконалення механізму державного управління освітніми процесами. Зазначене неможливо здійснити без перегляду розвитку особистості працівників освіти як професіоналів, які покликані розвивати здібності, виявляти таланти, зберігати індивідуальність кожного учня, студента.

2. Аналіз публікацій і досліджень, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми

Теоретико-методологічне обґрунтування механізмів державного управління, функцій, структури, повноважень і особливостей органів державної влади усіх рівнів здійснюють такі вчені, як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Бодров, П. Надолішній, Н. Нижник, В. Рижих, І. Розпутенко, В. Тронь, В. Шамрай, О. Шапоренко. Формування та реалізація державної політики у сфері освіти, окремі аспекти управління освітою висвітлені в працях Л. Гаєвської, Д. Дзвінчука, С. Крисяка, В. Лугового, Т. Лукіної, В. Огаренка, Н. Протасової, В.Шилової та інших. Незважаючи на значний науковий та практичний інтерес до окресленої предметної галузі, невирішеною проблемою залишається дослідження професійної діяльності працівників освіти як складової механізму державного управління освітніми процесами в контексті здійснення реформи освіти в Україні.

3. Формулювання цілей статті

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу професійної діяльності працівників освіти як складової організаційно-правового механізму управління освітніми процесами на території України.

4. Виклад основного матеріалу

Велике значення в період побудови країни має організаційно-правовий механізм державного управління. Під цим механізмом слід розуміти сукупність різних за своєю природою окремих організаційних елементів та важелів правового впливу в системі управління, які повинні організувати регулювання та управління в інтересах державної влади, здійснювати ефективну діяльність державно-управлінської системи. Основним призначенням організаційних елементів у складі механізму управління є формування та посилення організаційного потенціалу суб'єктів управління як складової частини системи управління. Одним із суб'єктів відповідного управління є саме працівник освіти.

До працівників освіти відносять працівників навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ тощо. Зокрема статтею 54 Закону України «Про освіту» визначено, що педагогічною діяльністю можуть займатися особи з високими моральними якостями, які мають відпо-

відну освіту, професійно-практичну підготовку, фізичний стан яких дозволяє виконувати службові обов'язки¹.

Тобто зазначені особи повинні бути професіоналами своєї справи (людьми, які зробили певне заняття своєю професією, та вживають заходів стосовно досягнення найбільших результатів у визначеній сфері діяльності, які відрізняються високою якістю).

Теоретичне обґрунтування відображеного можна віднайти в працях В. Ігнатова та В. Белоліпецького, які під професіоналами розуміли тих, хто має знання, насамперед зі своєї професії, своєї справи, спеціальності. При цьому професіонал – це не тільки знання, в першу чергу – це вихід, точніше перехід за межі тих знань, вторгнення в ту сферу, що знаходиться за звичайним та повсякденним. Чинник «знання», їх рівень та якість, на думку науковців, слугують первинною та найважливішою ознакою професіоналізму та професіонала².

Необхідно зважати на те, що стан професіоналізму особистості не може зводитись лише до оволодіння новими технологіями, а необхідно насамперед виділяти мотиви поведінки людини під час професійної діяльності.

А. Рачинський виділив дві сторони професіоналізму:

- стан мотиваційної сфери професійної діяльності людини (який сенс в житті людини має професійна діяльність, які мотиви спонукають її до дій);
- стан операційної сфери професійної діяльності людини (якими засобами досягається поставлена мета, які технології та знання використовуються при цьому)³.

Щодо професійної діяльності, то, зокрема, Е.О. Дюркгейм, особливу увагу приділяв її організації в сучасному суспільстві, зазначав: недостатньо, щоб були вироблені нові правила організації праці, потрібно, щоб вони були справедливими, а для цього необхідно, щоб зовнішні умови конкуренції були рівними⁴.

Як правило, сам по собі трудовий процес (предмет, задачі, знаряддя та умови праці) володіє якостями, які здатні обумовлювати професійну діяльність людини, а саме:

¹ Про освіту: Закон України від 23 травня 1991 року N 1060-ХІІ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/print1402463670201867> [11.06.2015].

² В.Г. Ігнатов, *Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современности*, Учебное пособие, В.Г. Ігнатов, В.К. Белоліпецький, Изд. центр „МаРт”, Ростов н/Д. 2000, с. 37-39.

³ А.П. Рачинський, *Статус державного службовця в Україні: теоретико-правовий аспект: дис... канд. наук з державного управління: 25.00.03*, Київ 2000.

⁴ Э.О. Дюркгейм, *О разделении общественного труда. Метод социологии*, Пер. с фр. и послесловие А.Б. Гофмана, Наука, Москва 1990.

- розміри, форма, фактура, нормативні характеристики предмета та результатів праці;
- характер специфічних дій та точність їх виконання;
- просторові, операційні характеристики знарядь праці;
- соціально-психологічні та морально-правові характеристики умов праці, зафіксовані в технічній, технологічній, інструкційній та правовій документації.

Професійна діяльність ним визначалась як складний багатоозначковий об'єкт, який являє собою систему. Інтегруючим компонентом цієї системи є суб'єкт праці⁵.

Е. Гіденс під професійною діяльністю розумів роботу, яка виконується в обмін на регулярну винагороду. При цьому робота є розв'язанням проблем, пов'язаних з розумовими та фізичними зусиллями, які мають своєю метою виробництво благ та надання послуг, які задовольняють людські потреби⁶. З чим ми в повній мірі погоджуємося, так як будь-яка праця насамперед направлена на досягнення певної кінцевої мети.

С. Соколовський пропонує свій погляд на професійну діяльність:

- професія базується на теоретичному знанні й практичних уміннях, які отримують в офіційних і спеціалізованих навчальних закладах, що дають високоінтелектуальні знання, мають право сертифікувати якість, компетентність і практичні навички, отримані в результаті навчання;
- професія вимагає тривалого періоду спеціалізованої підготовки, що розуміється як часовий чинник, конкретність через спеціалізацію, теоретичність знань, засвоєння норм, моральних цінностей та інших критеріїв професійної субкультури;
- відповідність професійної діяльності основним цінностям суспільства, служіння цьому суспільству; етичність професійної діяльності є засобом регламентації в письмовій чи усній формі;
- професійна діяльність – покликання, коли люди розглядають діяльність як місію та присвячують цьому всю трудову діяльність; високий ступінь свободи в питаннях саморегуляції власної професійної діяльності шляхом контролю доступу до професії та подальший відомчий контроль членів своєї спільноти⁷.

Отже, професійна діяльність – це система взаємопов'язаних дій (операцій) працівників, виконуючи які, вони отримують визначені результати, не-

⁵ Э.О. Дюркгейм, ук. соч.

⁶ Э. Гидденс, *Соціологія*, Пер. с англ., ред. В.А. Ядов, общ. ред. Л.С. Гурьевой, Л.Н. По-силевича, Эдиториал УРСС, Москва 1999, с. 451, 452.

⁷ С. Соколовський, *Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури*, «Актуальні проблеми державного управління 3б наук» 2006, № 3(25).

обхідні для життя, а також стимулюють становлення умов, що викликають й непередбачені небажані соціально-економічні наслідки.

Під професійною діяльністю працівників освіти можна розуміти особливий різновид творчої інтелектуальної праці, яка полягає, насамперед, у доборі методів і розробці технологій реалізації мети і завдань, поставлених державою перед суб'єктами освітнього процесу (зокрема, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу; озброєння майбутніх спеціалістів фундаментальними знаннями; привчання студентів до самостійного отримання максимальної інформації за короткий час і розвитку творчого мислення; озброєння уміннями наукового дослідження; виховання різнобічної, досвідченої і культурної людини).

Зрозуміти сутність професійної діяльності працівника освіти неможливо без детального вивчення її структури – системи дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей через розв'язання педагогічних завдань.

Досліджувана діяльність структурно охоплює взаємопов'язані компоненти (зовнішні – мета, засоби досягнення, об'єкт впливу, суб'єкти діяльності, результат і внутрішні – мотивація, зміст, операції). Як і будь-яка діяльність (у тому числі й педагогічна) вона виконує ряд функцій – гностичну, проектувальну, конструктивну, комунікативну, організаторську⁸.

Н. Кузьміна виділяє у структурі педагогічної діяльності викладача такі функціональні компоненти: гностичний, проектувальний, конструктивний, організаторський та комунікативний⁹.

Відповідно до цих компонентів викладач вищого навчального закладу має оволодіти певними знаннями та вміннями. Так, гностичний компонент пов'язаний із уміннями викладача отримувати нові знання, синтезувати та систематизувати їх згідно з педагогічними цілями; аналізувати педагогічні ситуації, здійснювати пошукову, евристичну діяльність; вивчати та знати психологічні особливості студентів, особливості навчально-виховного процесу, результати власної педагогічної діяльності, її позитивні результати і недоліки. Проектувальний компонент включає вміння визначати віддалені, перспективні цілі навчання та виховання, а також стратегії та способи їх досягнення. Конструктивний компонент передбачає відбір та структурування навчальної інформації; конструювання викладачем власної діяльності та навчально-пізнавальної діяльності студентів; контролювання системи знань. Організаторський компонент характеризує вміння викладача організувати як діяльність студентів, так і власну (способи подачі інформації; вибір різних видів навчально-пізнавальної діяльності студентів таким чином, щоб резуль-

⁸ І.М. Дичківська, *Інноваційні педагогічні технології: Навчальний посібник*, Академвидав, Київ 2004, с. 50.

⁹ Н.В. Кузьміна, *Профессионализм деятельности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища*, Высшая школа, Москва 1989, с. 167.

тати відповідали цілям системи; організацію власної діяльності і поведінки в процесі безпосередньої взаємодії зі студентами). Комунікативний компонент передбачає вміння будувати взаємодію викладача зі студентами у контексті досягнення педагогічних цілей, встановлювати педагогічно доцільні стосунки; забезпечувати ефективність педагогічної діяльності.

Варто зважати на те, що зазначені компоненти фактично наявні в досліджуваній професійній діяльності працівника освіти, яка є невід'ємною складовою здійснюваних управлінських процесів у сфері надання освітніх послуг.

Центральним системоутворюючим елементом професійно-педагогічної діяльності викладача є її цілі. Узагальнено їх можна визначити так:

- формування системи наукових знань, умінь і навичок;
- формування особистості спеціаліста засобами навчальної дисципліни, педагогічною діяльністю у цілому й особистим потенціалом викладача.

Відповідно до головних цілей педагогічної діяльності можна виокремити такі її функції:

- перетворювальна (пов'язана з необхідністю позитивних змін людської якості, системи стосунків, педагогічної ситуації);
- інформаційна (задана необхідністю обміну культурним досвідом між поколіннями);
- комунікативна (зумовлена спільністю дій і необхідністю спілкування в системі «людина – людина»);
- організаційна (пов'язана з потребою впорядковувати дії усередині педагогічних систем і процесів);
- демонстраційна (задана вимогою еталонності дій педагога, що транслює культурні зразки іншим людям)¹⁰.

Нормативні вимоги до професійної діяльності висвітлені у кваліфікаційних характеристиках для тієї або іншої спеціальності. Вони охоплюють базові знання, уміння, навички, способи діяльності, необхідні й достатні для того, щоб успішно діяти.

Очевидно, що у динамічному суспільстві неможливо раз і назавжди досягнути потрібного рівня кваліфікації. Це зумовлює необхідність підвищення кваліфікації як форми.

У ході дослідження також можна умовно виокремити дві великі групи обов'язків педагогічних працівників, які їм доводиться виконувати під час безпосередньої професійної діяльності:

- основні обов'язки педагогічних працівників, до якої віднесемо ті, що спрямовані на надання навчальних і виховних послуг;

¹⁰ Н. Бутенко, *Компетенції сучасного викладача вищої школи в контексті реалізації його місії*, «Вісник Львівського університету» 2009, № 25, Ч. 1, с. 32.

– інші обов'язки, виконувати які працівників змушує виробнича діяльність. Наприклад, відвідання учнів за місцем їхнього проживання, оформлення документів, переведення учнів до інших закладів, представництво інтересів учнів у державних установах.

5. Висновки

Професійна діяльність працівників освіти унікальна, але не довільна. Вона має свій алгоритм, обумовлюється зовнішніми, відносно свідомого акту і незалежними від нього факторами – структурою простору, у якому існує професіонал.

Література

- Про освіту: Закон України від 23 травня 1991 року N 1060-ХІІ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/print1402463670201867> [11.06.2015].
- Игнатов В.Г., *Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современности*, Учебное пособие, В.Г. Игнатов, В.К. Белоплицкий, Изд. центр „MaPг”, Ростов н/Д. 2000.
- Рачинський А.П., *Статус державного службовця в Україні: теоретико-правовий аспект: дис... канд. наук з державного управління: 25.00.03*, Київ 2000.
- Дюркгейм Э.О., *О разделении общественного труда. Метод социологии*, Пер. с фр. и послесловие А.Б. Гофмана, Наука, Москва 1990.
- Гидденс Э., *Соціологія*, Пер. с англ., ред. В.А. Ядов, общ. ред. Л.С. Гурьевой, Л.Н. Посилевича, Эдиториал УРСС, Москва 1999.
- Соколовський С., *Державна служба як професія: огляд зарубіжної літератури*, «Актуальні проблеми державного управління 36 наук» 2006, № 3(25).
- Дичківська І.М., *Інноваційні педагогічні технології: Навчальний посібник*, Академвидав, Київ 2004.
- Кузьмина Н.В., *Профессионализм деятельности преподавателя и мастера производственного обучения профтехучилища*, Высшая школа, Москва 1989.
- Бутенко Н., *Компетенції сучасного викладача вищої школи в контексті реалізації його місії*, «Вісник Львівського університету» 2009, № 25, Ч. 1.

The professional work of educators as part of the organizational and legal mechanism for managing educational processes in the Ukraine

Abstract. This article presents the theoretical analysis of the professional education of educators as part of the mechanism of the management process. The author researched the definition of professional activity and singled out its structural components. In addition, the author also paid attention to the duties of teaching staff that they performed in the process of their professional activity.

Keywords: professionals, professional activities, professional activities of educators, structure

Оксана Боднар

Тернопільський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України
e-mail: bodnarotern@ukr.net
tel. 038 253 39 62

Специфіка підготовки експерта-аналітика в освіті

Анотація. У статті розглядається проблема теоретичного та практичного забезпечення підготовки експерта-аналітика у сфері освіти. Описано специфіку статусу експерта та аналітика у ракурсі сучасних досліджень, доведено необхідність поєднання цих статусів. Подано визначення поняття «експерт-аналітик». Розроблено специфічні характеристики процесу навчання експертів-аналітиків на основі авторського досвіду та запропоновано алгоритм становлення експерта-аналітика в освіті.

Ключові слова: аналітико-експертна діяльність, експерт-аналітик, специфічні характеристики процесу навчання, алгоритм становлення експерта-аналітика

1. Вступ

Освітній потенціал України є не тільки людським капіталом, певного роду багатством країни, але й інструментом конкурентоспроможності держави, її безпеки та динамічного розвитку соціально-економічної сфери. Сьогодні логічні кроки уряду України спрямовані на побудову стійкої та надійної системи освіти за якісно новими структурними та змістовими параметрами, які б дозволяли закладам освіти та суб'єктам управління у регіонах застосовувати гнучку політику щодо здійснення нагляду (контролю) за функціонування навчальних закладів. В цих умовах цивілізаційних викликів суттєво зростають вимоги до розширення функцій суб'єктів управління, посилення посадового статусу управлінських та педагогічних працівників додатковими

позиціями. керівники, педагоги, методисти, спеціалісти органів управління освітою, для прикладу, можуть отримати додаткову кваліфікацію тренера, громадського інспектора, консультанта, коуча, експерта-аналітика.

2. Постановка проблеми

Ефективність і результативність будь-якої професійної діяльності безпосередньо залежить від рівня розвитку компетентності суб'єктів, особливо в умовах проголошення компетентно зорієнтованої освіти. Сучасні процеси реформування освіти спрямовані на постійне підвищення вимог до аналітико-експертної компетентності суб'єктів управління освітою, оскільки достовірну, об'єктивну експертну оцінку різним компонентам освітньої діяльності закладу освіти може дати лише фахівець, який володіє теорією і практикою педагогічної експертизи та освітньої аналітики. В освітньому просторі кожного регіону України функціонують різні тимчасові формальні об'єднання спеціалістів з аналітики та експертизи, зокрема: регіональні експертні ради, атестаційні та ліцензійні групи, експертні комісії, інформаційно-аналітичні центри, що вивчають різного роду проблеми освітньої діяльності навчальних закладів та установ. У регіонах реально до атестаційної експертизи залучаються не лише фахівці, які мають вищу категорію і звання «вчитель-методист», а й зовсім молоді спеціалісти. Плильність кадрів, віддаленість загальноосвітніх навчальних закладів, домінування авторитету посади – основні причини необ'єктивного підходу до відбору експертів. Тому сформувати однорідну групу експертів надзвичайно важко. Оскільки жоден заклад в Україні не надає сертифікату, який би підтверджував офіційний статус експерта, то актуальною у сфері освіти є залишається проблема підготовки особи експерта-аналітика як на державному так і на регіональному рівні. Метою статті визначаємо аналіз теоретичного супроводу розуміння статусу експерта та аналітика, обґрунтування необхідності поєднання цих статусів для підвищення об'єктивності управлінського оцінювання, дослідження специфіки процесу підготовки експертів-аналітиків та розробка алгоритму становлення його в освіті.

3. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема підготовки експерта та аналітика у сфері освіти не нова. Теоретичне підґрунтя щодо розуміння вимог до кваліфікації суб'єктів експертизи та аналітики закладено, зокрема, в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких, як С.Л. Братченко, Ф.Г. Бешелєв С.Д., Ф.Г. Гурвич, Л.Г. Евланов, А.М. Єрмола, О.М.Касьянова, В.А. Кутузов, І.П. Підласий, В.С. Че-

репанов та ін. У роботах названих вчених окреслено понятійний апарат експертизи та аналітики, сформульовано дефініції «експерт» та «аналітик», розроблені моделі ідеального експерта, пропонуються методики оцінки їх компетентності.

Відомо, що експертна діяльність має свої характерні особливості, бо предметом мислення експертів виступають предмети, події, процеси, явища, які можуть бути прийняті соціумом під різним кутом зору і, в той же час, отримати різновекторні оцінки в експертів. Тому дослідники проблем експертизи наголошують на тому, що експерт повинен мислити як прогнозист – формувати, зокрема, свої судження в термінах модальності¹, тобто акцентувати: що в судженнях стверджується – дійсність чи необхідність. На думку І.П. Підласого, «значну кількість знань експерт використовує автоматично, інтуїтивно, не підозрюючи, що ці знання є наслідком складного й тривалого процесу. Експерт може назвати свої знання передчуттям, загадкою, осяянням»².

У практиці управління освітою офіційно визнаним поки що є лише статус експерта. Питання сутності професійного статусу *аналітика* в освіті ще не достатньо досліджене. Хоча не можна бути експертом, не будучи, при цьому, аналітиком. Актуальність цієї проблеми підкреслюють Ю.В. Курносов та П.Ю. Конопатов, вказуючи на те, що потреби бізнесу ставлять виклики щодо залучення до рішення задач спеціалістів-експертів, які володіють розвинутими аналітичними здібностями³.

Аналітична діяльність в управлінні, на думку Ю.П. Сурміна, реалізується за двома класами суб'єктів: за рівнем організації й залежно від належності до сфери реалізації аналітики й використання результатів. До першого класу належать спеціальні аналітичні інституції, а до другого – менеджери організацій⁴.

А Ю.В. Курносов вважає, що поняття *аналітик* більш ширше, ніж просто експерт у певній галузі знань, оскільки його інтелектуальний інструментарій і досвід практичної діяльності не обмежуються рамками однієї предметної галузі. Аналітик володіє сукупністю інтелектуальних технологій, які дозволяють адекватно відображати сутність явищ і процесів, виявляти основні тенденції їх розвитку, прогнозувати і створювати наукову основу для управ-

¹ В.И. Оноприенко, *Экспертная деятельность как феномен культуры*, В.И. Оноприенко, Л.В. Рыжко, «Наука і наукознавство» 1994, № 1-2, с. 150-156.

² І.П. Підласий, *Діагностика та експертиза педагогічних проектів: навч. посіб.*, Київ 1998.

³ Ю.В. Курносов, *Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы*, Ю.В. Курносов, П.Ю. Конопатов, Русаки, Москва 2004.

⁴ Ю.П. Сурмін, *Аналитика державного управління: сутність і тенденції розвитку*, Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-1/txts/06sydpdsv [15.04.2015].

лінських рішень. Найвища стадія розвитку компетентності аналітика – становлення його як аналітика-концептуаліста, головним пріоритетом якого є уміння «задавати довготермінові тенденції»³.

Інтеграція аналітичної та експертної діяльності обумовлена тим, що у сфері економіки аналітики та експерти виконують різні функції. Аналітик забезпечує замовника інформацією, але не приймає рішень; експерт – формує експертні висновки, а керівник приймає рішення на основі аналітичних даних і експертних висновків. У сфері управління освітою інститут аналітики та експертизи тільки на стадії становлення, тому управлінець за родом діяльності виконує функції аналітика, експерта і керівника цього процесу.

В управлінні освітою функції аналізу та експертизи інтегруються, переважно, у практиці. Кожний керівник освітнього закладу не може дати оцінку педагогічному явищу чи процесу без об'єктивного аналізу, а, готуючи аналітичні матеріали, включає експертні оцінювальні судження.

З токи зору Д.А. Іванова, менеджери освіти, як аналітики, займаються питаннями змін в організації, викликаними динамікою зовнішнього середовища, а також питаннями управління, спрямованого на стабілізацію та стандартизацію схем діяльності організації. Крім цього, вони постійно рефлексують і оцінюють діяльність з метою пошуку ефективних засобів досягнення запланованих результатів. Тому в ідеалі, на думку автора, аналітики повинні бути введені у штат будь-якої організації⁵.

В.В. Рубанов стверджує, що експерт – це добрий аналітик і, аналізуючи роботи Х. Рейні, Г. Саймона, І. Дрора, доводить, що експертні методи в аналітичному процесі дозволяють більш оперативно здійснювати прогнозування і ефективно виробляти оптимальні рішення. Крім цього, на думку автора, ці методи більш результативніші в силу процедурно-функціональних умов їхнього безпосереднього застосування в аналітичній діяльності⁶. Напрошується висновок: всі управлінці повинні бути експертами-аналітиками, тому що вони дають оцінку об'єктам, суб'єктам та явищам освітнього процесу на основі спеціальних фахових знань, практичного досвіду та інтуїції, застосовуючи аналітичне мислення та інструменти аналітики, наперед прогнозуючи результат. Тому постає необхідність підготовки таких фахівців у сфері освіти.

Однак, наукові підходи щодо навчання та сертифікації експерта в освіті ще не вироблені. Як пояснює С.М. Кучер, ця проблема пов'язана з вибором

⁵ Д.А. Іванов, *Експертиза в освіті: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів*, Издательский центр «Академия», Москва 2008.

⁶ В.В. Рубанов, *Методологія політичної аналітики: Комплекс науково-методичних матеріалів із навчального курсу для студентів спеціальності «політологія»*, Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Кармазіна, Харків 2010, Режим доступу: <http://politzone.in.ua/index.php?id=444> [15.04.2015].

концепції відповідної наукової експертної школи і філософської платформи, тобто, що вибирати: істиннісний монізм (визнання об'єктивної природи об'єкта чи істиннісний плюралізм (прийняття суб'єктивного характеру істини); науково обґрунтований інструментарій чи вірити інтуїції, передбаченням чи іншим проявам когнітивно-діяльній сфери суб'єктів; залучати тільки високопрофесійних авторитетних експертів чи враховувати думки всіх учасників експертного дослідження⁷.

К.Г. Тюрін вважає, що проблема оцінки і відбору експертів полягає у відсутності одноманітності у вимогах до експертів, що обумовлене різноманітністю видів експертизи, відсутністю єдиного підходу до класифікації експертизи⁸. Як відомо, експерта не готують у вузі, а відбирають за професійними ознаками. Сьогодні науковці та педагоги-практики піднімають проблему «підготовки методистів-експертів (спеціалістів з питань оцінки результатів освітніх процесів), які могли б на запрошення керівників шкіл здійснювати науково обґрунтовану оцінку діяльності педагогічного колективу і надавати допомогу з удосконалення певних ланок навчально-виховного процесу» (Л.І. Петренко). Запропоновано створення спеціальних експертних служб (А.М. Єрмола). *Серед невирішених проблем* залишається ще багато питань, головна з яких полягає у дослідженні специфіки підготовки експертів-аналітиків в освіті.

4. Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах збільшення попиту на якісний інтелектуальний продукт, отриманий через інструменти аналітики та експертизи, розвиваються різні форми підготовки експерта-аналітика. Зокрема, у 2005 році при Тернопільському обласному комунальному інституті післядипломної педагогічної освіти було організовано Школу експерта. З 2006 року функціонує Школа експерта з моніторингу.

У рамках всеукраїнського проекту «Критеріальний підхід до оцінювання районних (міських) методичних кабінетів» було сертифіковано 32 експерти. За час функціонування проекту автором було проведено 6 виїзних семінарів на базах провідних методичних кабінетів України. Результатом роботи стала розроблена автором та структурована творчою групою проекту модель критеріїв оцінювання діяльності методичних кабінетів як науково-методичних установ.

⁷ С.Н. Кучер, *Основные подходы к экспертизе в образовании*, «Педдиагностика» 2007, № 2, с. 50-57.

⁸ К.Г. Тюрин, *Оптимизация акмеологических критериев отбора и оценки экспертов*, автореф. дис... канд. псих. наук: спец.: 19.00.13, Москва 2013.

Згідно з наказом управління освіти і науки Тернопільської облдержадміністрації, відповідно до навчально-тематичного плану підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів та їх кадрового резерву, з метою подальшого вдосконалення роботи щодо підвищення професійного рівня керівного складу системи освіти області було відкрито на базі Тербовлянського відділу освіти експериментальний проект щодо підготовки експерта-аналітика серед керівників шкіл та управлінського резерву. Програмою було визначено також викладання спецкурсу «Управління аналітико-експертною діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах», на які відведено було 10 год., серед них 4 год. – тренінг. З метою піднесення оцінювальної культури керівників освіти району проведено два семінари-практикуми з питань керівництва аналітико-експертною діяльністю у навчальних закладах. За підсумками заміру отриманих знань слухачі курсів (29 керівників ЗНЗ та 25 слухачів кадрового резерву) отримали сертифікати «Експерт-аналітик з питань оцінювання та аналізу освітньої діяльності».

Починаючи з 2012 року на базі Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді працює Всеукраїнська школа експерта-методиста позашкільного навчального закладу. Мета проекту: сприяти підвищенню якості практики науково-методичного сервісу у сфері позашкільної освіти регіонів України шляхом підготовки сертифікованих експертів-методистів. Форма організації роботи школи – очна дистанційна. Термін навчання – один рік; кількість сесій – чотири (дві сесії – очні, дві – дистанційні в он-лайн режимі). На даний час 58 працівникам сфери позашкільної освіти присвоєно статус експерта-аналітика. Загалом педагогічні експерименти сприяли структуризації аналітико-експертної освітньої діяльності, підвищенню управлінської компетентності керівників освіти, інноваційному оновленню життєдіяльності навчальних закладів. Про результати досвіду підготовки експертів можна дізнатись з інформації на авторському сайті <http://bodnarotern.wix.com/ekspertuza>.

Отже, авторський досвід організації різних форм підготовки експертів-аналітиків дозволяє виділити специфічні характеристики процесу їх навчання, серед яких: рівні та види аналітико-експертної діяльності, ключова вимога до претендентів, мета навчання, методи, які використовує експерт-аналітик, тип навчального процесу (табл. 1).

Разом з тим, самого навчання для формування аналітико-експертної компетентності замало. Тому варто окреслити наступний алгоритм становлення експерта-аналітика в освіті: досягнення успіхів у професійній педагогічній діяльності (отримання вищої кваліфікаційної категорії); участь в самоаналізі освітньої діяльності закладу освіти; керівництво групою педагогів для отримання внутрішньої експертної оцінки; самостійний пошук літератури з освітньої аналітики та експертизи для підвищення рівня розуміння оціню-

Таблиця 1. Специфічні характеристики процесу організації навчання експертів-аналітиків

Рівні аналітико-експертної діяльності	Види аналітико-експертної діяльності	Ключова вимога до претендентів	Мета навчання	Методи навчання	Тип навчального процесу
Перший рівень – апробаційний	Відтворювальний (операційний)	Досвід практичної діяльності	Досвід типових дій в реальних управлінсько-педагогічних ситуаціях	Пояснювально-ілюстративні, міні-лекції, семінари; репродуктивні: інструктаж, моделювання; проблемний виклад	Формально-репродуктивний
Другий рівень – тактичний	Інтерпретаційний	Досвід практичної діяльності	Досвід реалізації освітнього процесу та його науково-методичного супроводу	Пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, проблемний виклад, проблемна бесіда; тренінги.	Сутнісно-репродуктивний
Третій рівень - локальних перетворень педагогічної системи	Творчий (стратегічний)	Досвід інтелектуальної діяльності	Досвід впровадження інновацій у науково-методичну діяльність	Майстер-класи, презентації, портфоліо	Продуктивний
Четвертий рівень – авгорський	Творчий (стратегічний з елементами особистого вкладу)	Досвід науково-дослідницької діяльності	Досвід створення авгорського інтелектуального продукту	Науково-дослідницькі, експертні та аналітичні	Креативний

Джерело: розробити свій власний.

вальних процесів; консультування з керівником навчального закладу, методистами РМК, спеціалістами відділу освіти щодо адекватного використання аналітичної та експертної технік; пошук інституцій для розширення кола аналітико-експертних знань; навчання у Школах аналітико-експертної майстерності; самодіагностика власних прогалин у знаннях; пошук професійної літератури та наукових консультантів; критичне ставлення до отриманих знань з метою формування власної методологічної компетентності; участь в аналітико-експертних дослідженнях районного (міського) рівня у ролі експерта-стажиста; консультування з колегами експертами-аналітиками; нотування зауважень; аналіз власних можливостей, аналітико-експертної компетентності та врахування зауважень керівника та членів аналітико-експертної групи; розробка власної програми самоосвіти; рефлексивна оцінка сформованих знань; отримання сертифіката експерта-аналітика через регіональні інституції; участь в аналітико-експертних дослідженнях в регіоні; проведення рефлексії власного досвіду з метою вироблення концепції керівництва процесом саморозвитку у сфері аналітики та експертизи; окреслення спеціалізації експерта-аналітика; присвоєння постійного статусу; прогнозування власного кар'єрного росту.

5. Висновки

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, аналіз теоретичних джерел та практики управління доводить необхідність поєднання статусів експерта та аналітика. Підготовка такого суб'єкта оцінювання є складним процесом, що має відповідну специфіку, що відображено у статті. Дотримання алгоритму становлення експерта-аналітика в освіті гарантуватиме якісний відбір та селекцію претендентів на навчання. Подальших досліджень потребують проблеми розробки програм навчання та методики оцінювання компетентності експертів-аналітиків.

Література

- Оноприенко В.И., *Экспертная деятельность как феномен культуры*, В.И. Оноприенко, Л.В. Рыжко, «Наука і наукознавство» 1994, № 1-2.
- Підласий І.П., *Діагностика та експертиза педагогічних проектів: навч. посіб.*, Київ 1998.
- Курносов Ю.В., *Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы*, Ю.В. Курносов, П.Ю. Конопатов, Русаки, Москва 2004.
- Сурмін Ю.П., *Аналитика державного управління: сутність і тенденції розвитку*, Ю.П. Сурмін [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2007-1/txts/06sy.pdf [15.04.2015].
- Иванов Д.А., *Экспертиза в образовании: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений*, Издательский центр «Академия», Москва 2008.

Рубанов В.В., *Методологія політичної аналітики: Комплекс науково-методичних матеріалів із навчального курсу для студентів спеціальності «політологія»*, Харківський нац. ун-т ім. В.Н. Кармазіна, Харків 2010 [Електронний ресурс], Режим доступу: <http://politzone.in.ua/index.php?id=444> [15.04.2015].

Кучер С.Н., *Основные подходы к экспертизе в образовании*, «Педдиагностика» 2007, № 2.

Тюрин К.Г., *Оптимизация акмеологических критериев отбора и оценки экспертов, автореф. дис... канд. псих. наук: спец.: 19.00.13*, Москва 2013.

Specifics of expert-analyst education

Abstract. This article addresses the problem of the preparation of experts, taking into account task modernization of the formation of Ukraine. With regard to the problem mentioned, scientific views are considered in relation to the status of experts and analysts. The necessity of combining these two statuses is established and the need of an affirmation of these two statuses are proved. An insight of training required of an expert-analyst in Ukraine is offered in the article as well. Specifics of the study process of expert-analysts and the algorithm of their formation in education is also developed and described. The algorithm of formation of the expert-analyst in education is presented.

Keywords: analytical-expert activity, expert-analyst, specific characteristics of the process of study, algorithm for the formation of an expert-analyst

Наталія Казакова

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Факультет соціальної та психологічної освіти
e-mail: kgpa@ukr.net
tel. 038 270 63 34

Організація оплати праці керівникам практики у вищих педагогічних навчальних закладах України в умовах економічної кризи

Анотація. Статтю присвячено актуальній проблемі організації оплати праці за керівництво педагогічною практикою у вищих навчальних закладах України. Висвітлені ідеї про необхідність розробки фінансового забезпечення педагогічної практики студентів, оскільки воно не зовсім відповідає вимогам чинних законодавчих і нормативних актів, а також фінансовим можливостям вищих педагогічних навчальних закладів і змінам, що сталися в соціально-економічних відносинах в Україні. У статті розкрито зміст Інструкції про оплату праці педагогічним працівникам за керівництво практикою студентів на прикладі Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії. Виокремлено ефективні форми співпраці вишу та баз практики, які дозволяють в умовах економічної кризи зберегти місця для проходження різних видів педагогічної практики студентів та повно реалізувати потенціал педагогічного колективу вищого педагогічного навчального закладу, зокрема його практичну спрямованість.

Ключові слова: педагогічна практика, оплата за педагогічну практику, інструкція, форми співпраці вишу та баз практики

1. Постановка проблеми в загальному вигляді

Сучасна система освіти характеризується багаточисельними змінами, які обумовлені соціально-економічними умовами розвитку суспільства і мають суперечливий характер. З одного боку, система освіти має об'єктивні труднощі, пов'язані з загально-фінансовими проблемами в країні. З іншого боку, розвиток сучасної системи освіти характеризується позитивними тенденціями, які пов'язані з її демократизацією і гуманізацією, з переосмисленням вагомості освіти для суспільства, країни і особистості, її місце в демократич-

ному суспільстві, які зорієнтовані на ринкові відносини, інтеграцією у європейський простір. З'явилися нові типи навчальних закладів, посилилась диференціація навчання, широке застосування отримали розвиваючі технології.

Вихідні положення цього процесу ґрунтуються на основних засадах Конституції України, положеннях Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті, законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про вищу освіту», Державних стандартах початкової загальної освіти, базової і повної загальної середньої освіти та інших нормативних актів.

Важливими державними документами в організації освітнього процесу в Україні з урахуванням сучасних досягнень науки, науково-методичних і змістових передумов для розвитку дошкільної і початкової освіти та підготовки висококваліфікованих спеціалістів є Концепція розвитку дошкільної освіти на 2010-2016 роки, Державна цільова соціальна програма розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року; Державні стандарти дошкільної і початкової освіти, відповідно – це: Базовий компонент дошкільної освіти (2012 р.) та Державний стандарт початкової загальної освіти (2011 р.).

Відповідно до цих документів, основним завданням педагогічної освіти визначено забезпечити формування педагога, який здатний розвивати особистість дитини, зорієнтований на особистісний та професійний саморозвиток і готовий працювати творчо в закладах освіти різного типу. Особлива увага звертається на необхідність підвищення рівня якості підготовки і рівня кваліфікації педагогічних кадрів. Сучасний учитель повинен володіти глибокими теоретичними знаннями і високою педагогічною майстерністю, здійснювати інноваційні процеси, вести дослідницьку роботу, навчати і виховувати дітей. Це, в свою чергу, вимагає вдосконалення навчально-виховного процесу в педагогічних вузах, в тому числі педагогічної практики як важливої форми підготовки педагогів. Ці зміни потребують перебудови не лише у структурі та змісті педагогічної освіти, а й в оплаті за керівництво педагогічною практикою студентів в умовах економічної кризи.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичну основу дослідження становлять наукові положення щодо ступеневої підготовки вчителів у вищих педагогічних навчальних закладах (О.П. Біницька, С.П. Власенко, М.М. Дарманський, О.Г. Кучерявий та ін.); практичної підготовки студентів вищих педагогічних навчальних закладів

(О.О. Абдуліна, А.Д. Бондар, К.М. Дурай-Новакова, А.П. Петров, В.К. Розов та ін.); єдності теорії і практики у підготовці вчителя (А.М. Бойко, В.В. Краєвський та ін.); організації педагогічної практики вчителів в Україні (А.О. Кашук, Г.Г. Кіт, М.К. Козій, С.В. Цуприк та ін.) та за рубежом (А.В. Василюк, У. Новацка та ін.).

У процесі дослідження було проаналізовано нормативно-законодавчу базу, зокрема закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національну доктрину розвитку освіти, Державний стандарт вищої педагогічної освіти, постанови Кабінету Міністрів України № 507 щодо переліку напрямів та спеціальностей у підготовці вчителя за освітньо-кваліфікаційними рівнями, Концепцію розвитку освіти України на 2015-2025 роки, а також Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах, Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України, затверджені Міністерством освіти і науки України.

3. Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення особливостей організації оплати за керівництво педагогічною практикою студентів у вищих педагогічних навчальних закладах України в умовах економічної кризи (на прикладі Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії).

4. Виклад основного матеріалу дослідження

Проходження практики студентами вищих педагогічних навчальних закладів передбачено Законом України «Про освіту» від 23 травня 1991 року № 1060-XII (далі – Закон № 1060), а також Законом України «Про вищу освіту» від 17 січня 2014 року № 2984-III (далі — Закон № 2984)¹. Крім того, у 2014 р. Міністерством освіти і науки України презентовано Концепцію розвитку освіти України на 2015-2025 роки. У ній говориться, що потрібна системна реформа освіти; освіта мусить перетворитися на систему, здатну до саморегуляції – відповідно до викликів суспільного розвитку, які постійно змінюються; освіта має перетворитися на ефективний важіль економіки

¹ Закон України «Про вищу освіту» від 1.07.2014, Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [7.06.2015].

² Концепція розвитку освіти на період 2015-2025 років: проект від 28.09.2014, Режим доступу: www.google.com.ua/url?url=http://www.ukrinform.ua/ukr/news/1988757&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ei=uEbeVJICsvnaoTmgIAM&ved=0CCoQFjAE&sig2=8ksA_CMERxsHtpWobqgY8g&usq=AFQjCNFv8Ooel5gM71A-Um-tduOOmNCMRA [7.06.2015].

знань, на інноваційне середовище, у якому студенти отримують навички і вміння самостійно оволодівати знаннями протягом життя та застосовувати ці знання в практичній діяльності.

На виконання нового Закону «Про вищу освіту» мало б бути розроблено для вищих навчальних закладів Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України, проте сьогодні виші керуються Положенням, яке затверджене наказом Міністерства освіти України від 8 квітня 1993 року № 93 (далі – Положення № 93). Згідно з Положенням № 93 до вищих навчальних закладів належать технікуми (училища), коледжі, інститути, консерваторії, академії, університети тощо. Ці нормативні документи, власне, встановлюють порядок і особливості проходження практики студентами вищих навчальних закладів. Як бачимо, воно має давній термін затвердження, а тому потребує негайного оновлення.

Протягом останнього десятиріччя декілька разів змінювалась система оплати педагогічних працівників. Так, відбулися зміни в Інструкції про оплату праці та розміри ставок заробітної плати професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів згідно з Наказами Міносвіти N 107 (z0195-96) від 09.04.96; N 252 (z0421-96) від 25.07.96; Наказом МОН N 161 (z0303-01) від 29.03.2001; Наказом Міністерства освіти і науки N 557 (z1130-05) від 26.09.2005. Проте питання педагогічної практики в цих інструкціях не знайшли свого місця; оплата за педагогічну практику проводиться на підставі Інструкції про застосування в педагогічних училищах положення про виробничу практику, затвердженої ще міністром освіти СРСР у 1988 р. У нових нормативних і методичних документах щодо організації педагогічної практики повинні бути відображені інновації, котрі здійснюються сьогодні в освіті. Тому згідно зі статтею 34 розділу VI «Вчена рада» Закону України «Про вищу освіту» Вченою радою Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, яка є колегіальним органом вищого навчального закладу четвертого рівня акредитації², схвалено Інструкцію про оплату праці педагогічним працівникам за керівництво практикою студентів Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 6 від 25 червня 2014 р.).

У вступі Інструкції практику студентів визначено невід’ємною складовою процесу підготовки фахівців у Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії; її мета – оволодіти сучасними методами, формами організації навчально-виховного процесу в освітніх закладах; сформувати в студентів на базі здобутих у вищому навчальному закладі знань професійні уміння й навички задля прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних ринкових і виробничих умовах, виховати потребу систематично поновлювати свої знання і творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

² Закон України «Про вищу освіту» від 1.07.2014, ук. соч.

У загальних положеннях Інструкції розкрито наступний зміст:

1. Згідно з пунктом 1.4 розділу 1 Положення № 93 форму, тривалість, терміни та вид практики визначає академія залежно від спеціальності та спеціалізації студента.

2. Практика студентів академії проводиться на базах практики відповідно до розробленої навчальним закладом програми практики.

3. Базою практики є загальноосвітні та дошкільні навчальні заклади, позашкільні заклади м. Хмельницького, області. Між академією і базою практики укладається договір на проведення практики за формою, визначеною в додатку № 1 відповідно до Положення № 93.

4. Керівництво практикою та контроль за її проходженням здійснює керівник практики – кваліфікований викладач, призначений академією. Саме керівник практики академії інструктує студентів про порядок проходження практики та з питань техніки безпеки; видає студентам-практикантам необхідну документацію (направлення, програми, щоденник, календарний план, індивідуальне завдання, теми курсового й дипломного проєктів (робіт), методичні рекомендації тощо); контролює виконання студентами-практикантами правил внутрішнього трудового розпорядку, додержання правил безпеки, контролює відвідування студентами бази практики; доводить до відома студентів систему звітності з практики та в складі комісії приймає заліки з практики, а також робить записи у журналі обліку педагогічної практики (оцінювання видів діяльності студентів, щотижневий погодинний облік роботи керівника практики академії та прізвища, ініціали керівників баз практики і кількість відпрацьованих ними днів або кількість студентів у вчителя (вихователя)).

5. Організаційні питання щодо термінів і витрат часу на керівництво практикою, кількість студентів у групах і підгрупах встановлюється академією самостійно відповідно до навчальних планів, розроблених конкретно для окремої спеціальності та спеціалізації, та затвердженого обсягу фінансування. Розподіл студентів за підгрупами здійснюється таким чином: 5-10 студентів у одній підгрупі в залежності від виду практики.

6. Керівник практики від бази практики зобов'язаний: стежити за дотриманням умов практики, визначених у договорі на проходження практики студентами, проводити потрібні інструктажі з техніки безпеки та стежити за їх дотриманням, за результатами проходження практики дати характеристику на студента-практиканта, в котрій відобразити якість підготовленого ним звіту. Крім того, база практики повинна надати студентам-практикантам і керівникам практики від академії можливість користуватися лабораторіями, кабінетами, майстернями, бібліотеками, технічною та іншою документацією, необхідною для виконання програми практики.

7. Якщо у навчально-виховні заклади (ДНЗ, школи, позашкільні заклади) приходить практикант, відділ кадрів видає відповідний наказ, в якому зазначає прізвище, ім'я, по батькові практиканта, умови та термін проходження практики, а також призначає керівника практики від бази практики.

8. Згідно з пунктом 5.3 розділу 5 Положення № 93 за керівництво практикою керівникам практики від академії проводиться оплата. Варто зазначити, що оплату праці керівників практики від академії здійснюється за нормативами погодинної оплати відповідно до затвердженого кошторису на практику³.

До прикладу, розглянемо організацію оплати за керівництво різними видами практики студентів зі спеціальності «Початкова освіта»:

– Практика з позакласної виховної роботи в школі: Протягом одного семестру за кожного практиканта оплачується викладачеві вузу – 6 год. (3 год. – за керівництво педагогічною практикою студента, 3 год. – за підготовку, проведення, аналіз залікового заняття);

– Практика з додаткових спеціалізацій: Протягом одного семестру викладачеві академії за кожного практиканта оплачується 7 год. (4 год. – за керівництво педагогічною практикою студента; 3 год. – за підготовку, проведення і аналіз залікового заняття);

– Навчальна практика «3 основ природознавства і краєзнавства»: За проведення практики викладачеві академії оплачується на 1 підгрупу по 3 год. вдень протягом 1 тижня.

– Навчальна практика «Підготовка до роботи в літніх оздоровчих таборах» та «Літня педагогічна практика»: За навчальну практику викладачеві академії оплачується на 1 групу студентів 6 год. вдень протягом 1 тижня. За підведення підсумків літньої педагогічної практики викладачеві академії оплачується фактично виконана кількість годин, 1 год. за кожного практиканта;

– Педагогічна практика «Пробні уроки в школі»: За кожний пробний урок в школі оплачується викладачеві академії – 2 год. (за консультацію, спостереження і аналіз);

– Педагогічна практика «Перші дні дитини в школі»: За цей вид практики оплачується викладачеві академії – 2 год. на 1 студента (за спостереження, аналіз і перевірку документації);

– Переддипломна педагогічна практика: За керівництво переддипломною педагогічною практикою оплачується викладачеві академії, якого призначили керівником групи практикантів, – по 3 год. за кожного практиканта за відвідування практики, перевірку звітної документації та захист практики.

³ Інструкція про оплату праці педагогічним працівникам за керівництво практикою студентів Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Укл. Л.А. Машкіна, Н.В. Казакова, Вид-во ХГПА, Хмельницький 2014.

В інструкції, якщо студенти проходять педагогічну практику, оплату праці керівника практики від навчально-виховних закладів (шкіл, гімназій тощо) здійснює ВНЗ за нормативами погодинної оплати відповідно до затвердженого кошторису на практику. Проте сьогодні в умовах економічної кризи в Україні така оплата не здійснюється за згодою двох сторін.

Нами шукаються інші альтернативні форми співпраці з учителями, вихователями, які є керівниками практики у базах практики. До них віднесено такі: узгодженість єдиної кадрової, науково-дослідної політики вищого педагогічного навчального закладу і школи; спільна діяльність викладачів і педагогів баз практики в розробці програм, посібників, методичних рекомендацій з педагогічної практики; проведення спільних семінарів, наукових консультацій; читання лекцій, курсів, спецкурсів; обмін науково-методичною літературою та інформацією; спільне проведення професійних конкурсів, «круглих столів»; здійснення дослідницької діяльності, проведення експериментів; узагальнення досвіду конкретних педагогів, відеоматеріали; визначення з базою практики функцій суб'єктів управління і самоуправління педагогічною практикою, чітких критеріїв оцінювання роботи практикантів.

Директори шкіл, завідувачі дошкільних навчальних закладів, їх заступники, учителі початкових класів та вихователі є рецензентами курсових і дипломних робіт студентів і слухачів магістратури. А викладачі академії, в свою чергу, є співавторами або рецензентами методичних публікацій вихователів, учителів; членами журі дитячих олімпіад, конкурсів, змагань тощо. Так, у результаті такого двостороннього зв'язку протягом 2010-2015 рр. з'явилися понад 20 друкованих публікацій.

Працівники відділу педагогічної практики Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії постійно запрошують керівників практики баз практики до участі у науково-практичних семінарах, конференціях, що дозволяє вихователям і учителям підвищити свій фаховий рівень, апробувати свої атестаційні матеріали. Так, протягом 2010-2015 рр. на базі академії було організовано та проведено такі заходи, до яких активно залучилися вихователі та вчителі дошкільних навчальних закладів і шкіл м. Хмельницького та Хмельницької області: круглі столи «Актуальні проблеми готовності дітей до навчання у сучасній початковій школі» (20 травня 2010 р.), «Актуальні проблеми виховної роботи з молодшими школярами у позаурочний час» (22 лютого 2011 року), «Державний стандарт початкової загальної освіти: стан, проблеми, перспективи» (12 грудня 2012 року); науково-методичні семінари «Організація роботи з різними категоріями дітей у сучасній початковій школі: реалії та перспективи» (27 лютого 2013 року), «Графічна компетентність: сьогодення і перспективи» (9 квітня 2013 року); міжвузівські науково-практичні конференції «Актуальні проблеми позакласної виховної роботи з дітьми у сучасній початковій школі» (25 лютого 2014 року); «Відно-

сини між батьками і дітьми: проблеми та шляхи їх розв'язання» (25 лютого 2015 року).

Вже п'ятий рік працівники відділу педагогічної практики разом із викладачами кафедри педагогіки та психології і студентами випускних курсів (4-6 курси) та слухачів магістратури факультету початкової освіти та філології систематично беруть участь у захисті наукових робіт учнів початкових класів – членів наукового гуртка «Юний дослідник» у навчально-виховному комплексі № 10 м. Хмельницького. Окрім того, студенти активно залучаються до підготовки та проведення свят Миколая, Нового року, букваря, матері, а також організації дозвілля та відпочинку у літній період в умовах пришкільних таборів тощо.

5. Висновки

У здійсненні практичної підготовки студентів є невирішені проблеми, що загострюються внаслідок складних економічних умов, в яких опинилися вищі навчальні заклади. Діюче «Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України», що затверджене наказом Міністерства освіти України від 8.04.93 р. № 93 не зовсім відповідає вимогам чинних законодавчих і нормативних актів, фінансовим можливостям вищих навчальних закладів та змінам, що сталися в соціально-економічних відносинах в країні. Не достатньо відрегульовано фінансове забезпечення педагогічної практики. Тому розроблена нами Інструкція про оплату праці педагогічним працівникам за керівництво практикою студентів (на прикладі Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії) може бути орієнтовним документом, де висвітлено особливості організації оплати викладачам за керівництво різними видами практики в умовах економічної кризи. Запропоновані форми роботи дозволяють Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії в умовах економічної кризи зберегти місця для проходження різних видів педагогічної практики студентів та повно реалізувати потенціал педагогічного колективу вищого навчального закладу, зокрема його практичну спрямованість.

Література

Інструкція про оплату праці педагогічним працівникам за керівництво практикою студентів Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Укл. Л.А. Машкіна, Н.В. Казакова, Вид-во ХГПА, Хмельницький 2014.

Концепція розвитку освіти на період 2015-2025 років: проект від 28.09.2014, Режим доступу: www.google.com.ua/url?url=http://www.ukrinform.ua/ukr/news/1988757&rct=j&q=&esrc

=s&sa=U&ei=uEbeVJ ICsvnaoTmgIAM&ved=0CCoQFjAE&sig2=8ksA_CMERxsHtpWobqgY8g&usg=AFQjCNFv8Ooel5gM71A-Um-tduOOmNCMRA [7.06.2015].

Закон України «Про вищу освіту» від 1.07.2014, Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [7.06.2015].

The organization of wages for teaching in higher education establishments of Ukraine in the economic crisis

Abstract. The article is devoted to the problem of labor remuneration for the leadership roles of teaching in higher education establishments in the Ukraine. Ideas are highlight about the necessity to develop the financial support teaching practices for students because they do not meet the requirements of applicable laws and regulations and financial capabilities of higher educational institutions, as well as, the changes that have taken place in the socio-economic relations in Ukraine. The article deals with the staff teaching salaries for their management of students practice using the example of the Khmelnytsky Humanities and Pedagogical Academy. The author determined the effective forms of cooperation between the university and practice bases that allow saving a place for the passage of various types of teaching practices for students, and the ability to fully realize the potential of the teaching staff of higher education establishments, including its practical orientation.

Keywords: teaching practice, payment for teaching practice, instruction, forms of cooperation between university and practice bases

Jordan Klimek

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: jordan.klimek@wzieu.pl
tel. 600 977 729

Katarzyna Łobacz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: katarzyna.lobacz@wzieu.pl
tel. 91 444 34 68

Jan Nikolajew

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
e-mail: nikolajew04@o2.pl
tel. 602 297 592

Wybrane aspekty wykluczenia młodzieży na współczesnym rynku pracy i sposoby ich przewyciężenia w ramach nowoczesnego modelu edukacyjnego

Streszczenie. W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących sposobów angażowania młodych osób wykluczonych społecznie w proces edukacji i poszukiwanie zatrudnienia. Przedstawiono diagnozę potrzeb systemu wsparcia dla młodych osób wykluczonych społecznie. Na podstawie dokonanych analiz określono także warunki stworzenia nowoczesnego modelu materiałów edukacyjnych dla osób współpracujących z kategorią NEET oraz zaprezentowano wiele rozwiązań o charakterze praktycznym.

Słowa kluczowe: bezrobocie, NEETs, nowoczesne formy kształcenia, rynek pracy, wykluczenie społeczne

1. Wprowadzenie

Rynek pracy jest kategorią badawczą, która wymaga wieloaspektowej analizy. Dotyczy to szczególnie młodzieży, która wchodzi w okres aktywności zawodowej. Ekonomiczne interpretacje rynku pracy należy zatem uzupełnić o analizy socjologiczne, które będą powiązane ze sobą i pozwolą pełniej spojrzeć na ten

proces w wymiarze mikro- i makrospołecznym. Przykładem może być zjawisko wykluczenia młodych osób na rynku pracy.

Zjawisko wykluczenia społecznego od wielu lat stanowi problem i wyzwanie dla krajów zjednoczonej Europy. Dotyka ono w ostatnich latach głównie osób młodych, które mają trudności z odnalezieniem się na rynku pracy. W 2014 r. poziom bezrobocia osób młodych w Unii Europejskiej wynosił 22,2%, zaś w Polsce 23,9%¹. Rosnąca skala tego zjawiska wskazuje pośrednio na potrzebę głębokich przemian systemu edukacji. Dotychczasowe metody kształcenia nie przynoszą oczekiwanych rezultatów w postaci aktywizacji osób młodych na rynku pracy. W związku z tym konieczne jest dostosowanie systemu edukacji do współczesnych sposobów przekazywania informacji i komunikacji.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących sposobów angażowania młodych osób wykluczonych społecznie w proces edukacji i poszukiwania zatrudnienia, aby możliwe było przygotowanie rekomendacji odnoszących się do materiału edukacyjnego dla trenerów, doradców zawodowych i innych osób wspierających osoby wykluczone społeczno-ekonomicznie (*Not in Education, Employment, or Training* – NEET) na rynku pracy.

W artykule przedstawiono diagnozę potrzeb systemu wsparcia młodych osób wykluczonych społecznie, opartą na badaniach własnych. Określenie potrzeb i oczekiwań osób należących do tej kategorii wymagało poznania wyróżniających je cech społeczno-demograficznych, a także sposobów postrzegania tej grupy przez osoby na co dzień świadczące im usługi wsparcia. Analizie poddano też dostępne materiały w postaci podręczników, przewodników, instrukcji pomocnych w pracy z osobami z kategorii NEET w celu wyłonienia istotnych pod względem efektywności sposobów przekazywania informacji.

2. Uzasadnienie realizacji projektu i założenia metodologiczne

Z uwagi na to, że celem projektu Engage było zwiększenie zaangażowania młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie (YNEETs) w procesy kształcenia i doskonalenia zawodowego, a następnie ukierunkowanie ich na poszukiwanie zatrudnienia, za konieczne uznano:

- zrozumienie potrzeb młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie i poznanie ich cech charakterystycznych w poszczególnych krajach partnerskich Engage;
- poznanie dobrych praktyk angażowania młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w procesy edukacyjne i zawodowe;

¹ Dane Eurostatu, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tesem140&language=en> [22.09.2015].

– wzbogacenie istniejącego systemu wsparcia o ulepszone, innowacyjne metody angażowania młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w rozwój swoich kompetencji i kariery zawodowej.

Te trzy wymagania ukazały konieczność przeprowadzenia badania na poziomie europejskim, tj. w krajach partnerskich projektu Engage (Polsce, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Szwecji i Włoszech). Na ich podstawie zdefiniowano szczegółowe cele badania, a następnie dobrano do nich odpowiednie metody (ilościowe i jakościowe) oraz techniki gromadzenia danych empirycznych.

Proces badawczy został podzielony na etapy, aby umożliwić dokładne poznanie poszczególnych zagadnień tematycznych. Analiza danych zastanych (etap 1a i 1b) została zaplanowana jako poprzedzająca zogniskowane wywiady grupowe (etap 2). Z kolei kwestionariusze do samodzielnego wypełnienia dla respondenta dla trenerów (etap 3a) i ekspertów (etap 3b) były wykorzystywane w dalszej kolejności. Ze względu na ograniczenia czasowe niektóre etapy procesu badawczego przebiegały jednocześnie, choć dla jakości danych empirycznych lepsze byłoby ich rozdzielenie.

Analizie danych zastanych poddano 53 ogólnodostępne dokumenty krajowe i międzynarodowe (np. artykuły naukowe, raporty z badań), a także 17 ogólnodostępnych materiałów szkoleniowych (np. przewodniki i podręczniki dla młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie i trenerów z nimi pracujących) oraz dane statystyczne (np. dane z Europejskiego Sondażu Społecznego za lata 2002-2012). W krajach partnerskich Engage zgromadzono 101 kwestionariuszy wypełnionych przez ekspertów rynku pracy i polityki społecznej oraz 113 kwestionariuszy wypełnionych przez trenerów. Ponadto uzyskano dane ze zogniskowanych wywiadów grupowych, w których wzięło udział 30 przedstawicieli grupy młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie. Ostatecznie duża grupa interesariuszy projektu została zaangażowana w projekt badawczy.

3. Diagnoza potrzeb w zakresie systemu wsparcia młodych osób wykluczonych na rynku pracy

Wspieranie zatrudnienia młodych ludzi oraz zapewnienie ich integracji społeczno-gospodarczej już teraz stanowią kluczowe zagadnienia dla obszarów zurbanizowanych. Dane statystyczne pokazują, że kryzys gospodarczy dotyka w szczególności ludzi młodych². Z danych Eurostatu wynika, że liczba młodych osób wykluczonych pod względem społeczno-ekonomicznym, pomimo różnic między poszczególnymi krajami członkowskimi, wzrasta od co najmniej dekady. Wysoki poziom bezrobocia osób młodych stanowi poważny problem społeczny,

² *Cities for Active Inclusion*, Komisja Europejska, Bruksela 2011.

głównie z uwagi na to, że wywołuje negatywne skutki społeczne, ekonomiczne i polityczne. Efektem bezrobocia młodych może być ubóstwo, marginalizacja, a w skrajnych przypadkach – wykluczenie społeczne. Niezbędne jest zatem szerokie wykorzystanie instrumentów przewidzianych w polityce promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, a także szukanie nowych, korzystnych rozwiązań, które wpłyną na poprawę sytuacji młodzieży³.

Warto zatem zastanowić się nad cechami wyróżniającymi YNEETs spośród innych grup wykluczonych społeczno-ekonomicznie, jak również nad cechami różnicującymi samą grupę. Do cech wyróżniających YNEETs należą takie, które można określić jako: społeczno-demograficzne (wykształcenie, pochodzenie społeczne), społeczno-kulturowe (kapitał społeczny), społeczno-ekonomiczne (długotrwałość bezrobocia, doświadczenie zawodowe) i społeczno-obywatelskie (aktywność obywatelska, udział w życiu publicznym). Tworzą one spójny obraz całej grupy jako nieaktywnej i niezaangażowanej, o dużym obciążeniu wynikającym z własnych ograniczeń kompetencyjnych czy doświadczeń rodzinnych, wyjątkowo niezmotywowanej oraz pozbawionej perspektyw i wizji przyszłości. W związku z tym istnieje potrzeba specjalnego podejścia trenerów do pracy z tą grupą.

Wykazano, że dostępne obecnie usługi wsparcia w zakresie doskonalenia kompetencji i kierowania na stabilną ścieżkę zatrudnienia są słabo dostosowane do potrzeb grupy YNEETs. Wyniki badań opartych na opiniach interesariuszy, jak również na analizie dotąd przeprowadzonych działań wskazują, że jakkolwiek system wsparcia nie jest zły, to we wszystkich obszarach wymaga pewnej poprawy.

Dostęp trenerów do wiedzy na temat osób zaliczających się do YNEETs jest ograniczony. Jest to widoczne w stosowanych praktykach pracy, ale także w bezpośredniej konfrontacji. Analiza dostępnych materiałów szkoleniowych wykazała także ich ograniczenia w zakresie prezentowanej treści, formy przekazu i dostępności. Pomimo istnienia wielu materiałów wspierających usługi stymulujące wejście na rynek pracy w krajach partnerskich brakuje jednak szkoleń dla trenerów przygotowujących ich do wspierania osób z grupy YNEETs. Choć wykonana analiza była ograniczona do materiałów, do których możliwe było dotarcie przy wykorzystaniu słów kluczowych oraz bezpośredniej pomocy osób działających w obszarze wsparcia rynku pracy, to zapotrzebowanie na szkolenia pozwalające na zdobywanie kompetencji trenerów wspierających ich w pracy z grupą młodych osób wykazujących bierną postawę wobec procesów kształcenia oraz rynku pracy jest widoczne.

Trudno jednoznacznie określić luki w wiedzy trenerów świadczących obecnie usługi wsparcia na rzecz młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie,

³ M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

a jest to niemożliwe w przypadku osób, które dopiero planują rozpocząć karierę zawodową w tym obszarze. Można jednak określić przesłanki, które świadczą ogólnie o zapotrzebowaniu na dodatkową wiedzę w środowisku osób tworzących system wsparcia dla bezrobotnych. Należą do nich takie obszary tematyczne, jak:

- postawy obywatelskie i uczestnictwo w życiu publicznym,
- określanie własnych ambicji, pewność siebie i motywacja,
- budowanie kapitału kulturowego współczesnych rodzin,
- dostęp do edukacji i możliwości doskonalenia kompetencji,
- przewycięzanie niepełnosprawności,
- dysfunkcyjność współczesnych rodzin,
- system wartości.

Szkolenie trenerów współpracujących z młodymi osobami wykluczonymi społeczno-ekonomicznie powinno stanowić część procesu wsparcia i być postrzegane jako jego integralny element, ponieważ tylko wtedy ma ono sens. Ciągły rozwój kompetencji wynika nie tylko z potrzeby wyrażającej się w postawach trenerów, ale także z oceny systemu wsparcia przez młode osoby wykluczone społeczno-ekonomicznie. Dostosowanie materiałów szkoleniowych do innych elementów systemu wsparcia czyni system bardziej efektywnym. Wysokie i nieustannie rosnące oczekiwania tej grupy wskazują ponadto na kwestie związane z komunikacją społeczną, a więc kompetencje dotyczące budowania relacji interpersonalnych opartych na wzajemnym zaufaniu i dialogu międzypokoleniowym. Ważne jest bowiem nie samo dysponowanie wiedzą czy znajomość mechanizmów jej zastosowania w praktyce, ale umiejętność jej skutecznego przekazania, co wymaga rozwiniętych umiejętności miękkich, np. znajomości technik perswazji czy motywowania. W związku z tym informacje dotyczące metod komunikacji i budowania relacji z młodymi, słabo zmotywowanymi ludźmi powinny stanowić istotny element materiałów szkoleniowych dla trenerów.

Rozważając kwestię wiedzy niezbędnej do efektywnego uczestnictwa młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w procesach wspierania ich na rynku pracy, obie grupy (trenerzy i eksperci) identyfikują podobne obszary jako niezbędne do zwiększenia poziomu efektywności tego systemu. Zgodnie z ich opinią wiedza dotycząca specyficznych dla YNEETs zachowań (zarówno zachowań na rynku pracy, jak i postaw wobec kształcenia) wydaje się kluczowa. Drugim istotnym obszarem jest wiedza na temat strategii angażowania tych osób w podnoszenie swoich kwalifikacji i poszukiwanie zatrudnienia. Wiedza dotycząca lepszego zrozumienia rynku pracy i wspierania postaw przedsiębiorczych jest zaś postrzegana jako użyteczna w czasach kryzysu gospodarczego. Duże znaczenie dla trenerów ma ponadto umiejętność rozumienia potrzeb i docierania do młodych osób bezrobotnych za pomocą nowoczesnych form i metod komunikacji (w tym interaktywnych) i wykorzystywania ich do budowania relacji budzących pewność i zaufanie.

Poszczególne obszary wiedzy są postrzegane jako przydatne w zależności od etapu procesu wsparcia młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie. Na etapie osiągnięcia, tj. pozyskiwania do wsparcia przedstawicieli YNEETs za szczególnie istotne uznaje się informacje o ich zachowaniach na rynku pracy. Na etapie motywowania użyteczne są dobre praktyki z zakresu aktywizowania tych osób w zakresie poszukiwania zatrudnienia, a także informacje o wewnętrznym zróżnicowaniu tej grupy. Skuteczne wsparcie wymaga jednak przede wszystkim dobrych praktyk z zakresu poszukiwania przez młode osoby wykluczone społeczno-ekonomicznie zatrudnienia i podnoszenia swoich kwalifikacji. W związku z tym uzyskanie wiedzy z innych krajów na temat efektywnych rozwiązań w zakresie aktywizacji wydaje się najbardziej opłacalne na etapie wspierania – zwiększenie wiedzy w tym obszarze uważa się za niezbędne do realizacji zadań wynikających z oferty wsparcia.

Tabela 1. Obszary wiedzy wymaganej do skutecznego wsparcia YNEETs w odniesieniu do elementów procesu wsparcia, wskazane przez trenerów, którzy nisko oceniają system wsparcia

Jaki zakres tematyczny materiałów wsparcia jest dla Pana/Pani najbardziej przydatny w pracy z przedstawicielami grupy YNEETs?	Odsetek	Niska ocena systemu wsparcia YNEETs		
		osiąganie	motywowanie	wspieranie
Zachowania YNEETs w odniesieniu do rynku pracy	84	81	60	71
Zachowania YNEETs w odniesieniu do procesów kształcenia	81	70	60	67
Praktyki angażowania i działań interwencyjnych w procesie edukacji	79	65	70	76
Praktyki angażowania i działań interwencyjnych w znalezieniu zatrudnienia	79	73	80	81
Zagadnienia związane z wykonywaniem pracy na danym stanowisku	74	54	50	57
Zachowania YNEETs w odniesieniu do rynku pracy – samozatrudnienie	69	60	50	57
Opis cech charakterystycznych YNEETs	56	35	30	38
Wewnętrzne zróżnicowanie YNEETs	48	30	45	38
Różnice i podobieństwa YNEETs w krajach UE	46	24	30	29

Źródło: projekt badawczy Engage, opracowanie własne.

Pomimo że dostępne materiały szkoleniowe na temat wsparcia młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie na rynku pracy są oceniane przez trenerów jako użyteczne, nie do końca spełniają ich oczekiwania, a także oczekiwania ekspertów rynku pracy i polityki społecznej. Analiza dostępnych materiałów szkoleniowych wskazuje, że są one często rozproszone, częściowo nieaktualne,

zbyt ogólne, nie zawsze łatwo dostępne czy bezpośrednio odnoszące się do grupy młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie na poziomie krajowym. W związku z tym wymagane jest nie tylko uzupełnienie ich zawartości, ale przede wszystkim zwiększenie ich dostępności i użyteczności poprzez zastosowanie bardziej atrakcyjnych rozwiązań i technicznych udoskonaleń.

Podczas gdy mniej doświadczeni trenerzy skłonni są zaakceptować mało interesujący materiał z ograniczonym zakresem treści, w przeciwieństwie do tych z większym doświadczeniem, zakres wiedzy zawartej w materiałach szkoleniowych i forma ich prezentacji zależy od grupy docelowej. W przypadku początkujących trenerów (lub kandydatów na trenerów) zakres treści materiałów szkoleniowych może być oparty na wyselekcjonowanych dostępnych aktualnie materiałach z krajów europejskich. Bardziej doświadczonym trenerom przekazuje się zaawansowaną wiedzę, opartą na najnowszych osiągnięciach naukowych i prezentowaną z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

Tabela 2. Oczekiwany zakres wiedzy w odniesieniu do poszczególnych elementów procesu wsparcia w opinii ekspertów rynku pracy i polityki społecznej

Opinia ekspertów dotycząca tematyki materiałów szkoleniowych	Elementy systemu wsparcia		
	osiąganie	motywowanie	wspieranie
Zachowania YNEETs w odniesieniu do rynku pracy	–	+	+
Zachowania YNEETs w odniesieniu do procesów kształcenia	–	+	–
Praktyki angażowania i działań interwencyjnych w procesie edukacji	–	+	+
Praktyki angażowania i działań interwencyjnych w znalezieniu zatrudnienia	–	+	+
Zagadnienia związane z wykonywaniem pracy na danym stanowisku	–	–	+
Zachowania YNEETs w odniesieniu do rynku pracy – samozatrudnienie	–	–	+
Opis cech charakterystycznych YNEETs	+	–	–
Wewnętrzne różnicowanie YNEETs	+	–	–
Różnice i podobieństwa YNEETs w krajach UE	+	–	–

Źródło: projekt badawczy Engage, opracowanie własne.

Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazują niektóre obszary jako nie do końca spełniające ich oczekiwania, w szczególności: zakres treści, formę prezentacji informacji, efektywność dystrybucji czy sposób oddziaływania. Oznacza to, że kobiety powinny częściej uczestniczyć w procesach testowania proponowanych materiałów szkoleniowych ze względu na swoje krytyczne podejście, by przyczynić się do bardziej szczegółowej analizy. Zignorowanie ich

opinii może wiązać się z problemami w obszarze ich zastosowania w praktyce społecznej.

W przypadku preferowanych form prezentacji informacji większość trenerów wskazuje klasyczne formy prezentacji informacji (np. tekst, graficzne przedstawienie danych liczbowych i prezentacje multimedialne). Jednak młodszy trenerzy preferują bardziej interaktywne formy, wykorzystujące nowoczesne technologie komunikacyjne (np. aplikacje na urządzenia mobilne). Podczas gdy te pierwsze (klasyczne) są często stosowane w dostępnych materiałach szkoleniowych, te drugie (interaktywne) stanowią rzadkość. Interaktywne formy prezentacji informacji powinny być zatem postrzegane jako bardziej pożądane i lepiej zorientowane na przyszłość (z uwagi na dostosowanie do oczekiwań młodszych odbiorców).

4. Transfer materiałów szkoleniowych dla trenerów

Transfer materiałów szkoleniowych i dobrych praktyk został zdefiniowany jako zależna trzech czynników: (1) różnic i podobieństw młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w krajach Unii Europejskiej i cech odróżniających ich od innych grup, (2) różnic i podobieństw trenerów w krajach Unii Europejskiej, (3) otwartości krajowych systemów wsparcia dla młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w krajach Unii Europejskiej na zmiany. Wszystkie te czynniki były analizowane w toku procesów badawczych.

Mimo większego prawdopodobieństwa występowania niekorzystnych sytuacji YNEETs stanowią heterogeniczną grupę, tj. obejmującą różne podgrupy. Ich zróżnicowanie, wynikające z cech społeczno-demograficznych, może mieć charakter zewnętrzny (w stosunku do innych grup wykluczonych) i wewnętrzny (pośród członków samej grupy). Te cechy, które są wspólne dla wszystkich krajów, najprawdopodobniej stanowią wyróżnienie na tle pozostałych grup wykluczonych społeczno-ekonomicznie i należy do nich zaliczyć:

- niski poziom wykształcenia,
- niewystarczające doświadczenie zawodowe,
- dziedziczenie bezrobocia,
- ograniczony zakres kapitału społecznego.

W szczególności niski poziom wykształcenia stanowi niepokojące zjawisko we współczesnej Europie, w której dostęp do informacji na skutek procesów globalizacji jest niemal nieograniczony. W ciągu ostatniej dekady poziom zaangażowania YNEETs w procesy kształcenia i doskonalenia zawodowego w Unii Europejskiej się zwiększył, co przekłada się na mniejszy odsetek osób nieuczestniczących w formalnych i nieformalnych formach kształcenia i podnoszenie poziomu swoich kompetencji zawodowych.

Cechą charakterystyczną wszystkich młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie jest bierność w zakresie postaw i zachowań zorientowanych na aktywność obywatelską. Poziom doświadczenia zawodowego w grupie YNEETs w poszczególnych krajach partnerskich jest także różny. Doświadczenie pierwszej pracy okazuje się jednym z czynników określających zróżnicowanie wewnętrzne. Ciekawe jest to, że w większych miastach brak aktywności YNEETs jest mniej widoczny niż w małych miasteczkach i na obszarach peryferyjnych. Być może wynika to z większej liczby instytucji wsparcia w większych miastach lub ich większej efektywności.

Tabela 3. Socjodemograficzne zróżnicowanie YNEETs w krajach partnerskich Engage

Zróżnicowanie socjodemograficzne	Hiszpania	Polska	Szwecja	Włochy	Wielka Brytania
Dysfunkcyjność fizyczna lub psychiczna	-	+	-	+	+
Pochodzenie kulturowe (etniczne, religijne itp.)	-	-	+	+	-
Pochodzenie z obszarów peryferyjnych	-	+	-	+	-
Pochodzenie z rodziny długotrwale bezrobotnej	-	-	-	+	+
Pochodzenie z rodziny o niskim statusie materialnym	+	-	-	-	+
Pochodzenie z rodziny o niskim poziomie wykształcenia	+	-	-	-	+

Źródło: projekt badawczy Engage, opracowanie własne.

W wyniku analizy zgromadzonego materiału badawczego ustalono, że istnieje kilka osi podziału trenerów z krajów partnerskich. Niektóre kraje wykazują podobne potrzeby w zakresie modyfikacji poszczególnych elementów systemu wsparcia. W Polsce i Wielkiej Brytanii trenerzy zgodnie zwracają uwagę na dobrą diagnozę potrzeb i oczekiwań YNEETs oraz dostosowanie oferty wsparcia do potrzeb tej grupy społecznej. Z kolei w Szwecji i Hiszpanii największą uwagę trenerzy zwracają na dostosowanie oferty wsparcia do potrzeb młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie. W przypadku trenerów z Włoch potrzeby nie są jednoznacznie określone. Warto zaznaczyć, że trenerzy wykazujący większe zaangażowanie zawodowe, tj. ci, którzy są gotowi poświęcić więcej czasu na przygotowanie się do wdrożenia nowego rozwiązania, częściej wskazują na możliwość wykorzystywania indywidualnego podejścia w swoim warsztacie pracy.

Ma to wpływ na transfer materiałów szkoleniowych z Wielkiej Brytanii. Przede wszystkim za uzasadnione uważa się opracowanie systemu szkolenia dla

trenerów we wszystkich krajach Unii Europejskiej, tak by możliwe było podzielenie się dobrymi praktykami na temat współpracy z młodymi osobami wykluczonymi społeczno-ekonomicznie. Celem tych działań powinno być przedstawienie stanu rzeczywistego w sposób wyważony i zorientowany na problemy, jakie mogą napotkać trenerzy w czasie tej współpracy. Aby jednak materiały szkoleniowe mogły być użyteczne i mieć szerokie zastosowanie, powinny koncentrować się na poprawie jakości pracy trenerów poprzez dostarczanie wskazówek i inspiracji niż konkretnych rozwiązań.

System wsparcia młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie wydaje się elastyczny i podatny na modyfikacje. W zasadzie nie wymaga on żadnego

Tabela 4. Podejście do klienta w krajach partnerskich Engage w opinii trenerów

Jaki jest sposób postępowania z osobami YNEET w Pana/Pani organizacji?	Odsetek według krajów partnerskich Engage				
	Polska	Szwecja	Włochy	Hiszpania	Wielka Brytania
Zgodny ze standardami postępowania dla wszystkich kategorii osób bezrobotnych	26	65	71	50	15
Zgodny ze standardami postępowania dla poszczególnych kategorii społecznych, np. 50+, długotrwale bezrobotnych, pochodzących z obszarów peryferyjnych	26	5	4	14	15
Zgodny ze standardami postępowania dla poszczególnych grup społecznych, np. pracowników likwidowanych zakładów pracy, wychodzących z zakładów karnych, NEET	9	10	0	4	5
Zgodny ze standardami indywidualnego podejścia do osób w ramach grupy społecznej YNEETs	39	20	25	32	65

Źródło: projekt badawczy Engage, opracowanie własne.

Tabela 5. Oczekiwania trenerów dotyczące poprawy jakości funkcjonowania systemu wsparcia młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie

Który z poniższych elementów pozwala Panu/Pani na lepsze ukierunkowanie wsparcia dla YNEETs?	Odsetek według krajów partnerskich Engage				
	Polska	Szwecja	Włochy	Hiszpania	Wielka Brytania
Dobra diagnoza potrzeb i oczekiwań	52	20	32	32	45
Dobra oferta wsparcia dostosowana do zróżnicowanych potrzeb	43	70	32	50	45
Możliwość monitorowania efektów wsparcia	4	10	35	14	5
Inne	–	–	–	4,5	5

Źródło: projekt badawczy Engage, opracowanie własne.

wprowadzania zmian na poziomie organizacji, a zatem czas na implementację danego rozwiązania jest wystarczający. Zmiana warsztatu pracy jest możliwa poprzez zmianę w zachowaniu osób bezpośrednio zaangażowanych w ten proces, przede wszystkim trenerów, przez co wpływ na zakres i jakość świadczonych przez organizację usług wsparcia jest znaczny. Jest to jednak zjawisko bardziej powszechne w podmiotach komercyjnych niż w organizacjach publicznych.

5. Sposób przygotowywania materiałów szkoleniowych

Dokonana analiza wskazuje, że przygotowywane materiały szkoleniowe mogą służyć zarówno osobom chcącym rozpocząć karierę trenerów ukierunkowanych na pracę z grupą YNEETs, jak również tych bardziej lub mniej doświadczonych w tym zakresie. Przeszkolenie obu grup powinno mieć przełożenie na wzmocnienie systemów wsparcia dla młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie w krajach europejskich. Równie dobrze można jednak skupić się na węższych grupach i opracować program lepiej do nich dostosowany. Można ponadto rozpatrywać problem całościowo lub starać się jedynie wypełnić luki w wiedzy, które występują w poszczególnych uwarunkowaniach.

Niedostatki wiedzy w grupie docelowej, a zarazem jej zaangażowanie w wykonywaną pracę, jak i sam charakter tej pracy w odniesieniu do systemu wsparcia tworzą wysokie wymagania dotyczące funkcji przygotowywanych materiałów szkoleniowych, do których należy zaliczyć:

- budowanie świadomości,
- inspirowanie,
- budowanie zrozumienia,
- oprzyrządowanie,
- zachęcanie do dalszego rozwoju.

Ponieważ większość trenerów deklaruje gotowość pełnego zaangażowania czasowego w doszkalanie się – pod warunkiem że będzie ono dla nich wartościowe – nie stanowi to ograniczenia dla objętości materiałów ani czasu trwania programu szkoleniowego. Byłoby jednak wskazane, aby objętość i forma przygotowywanych materiałów szkoleniowych umożliwiały im swobodne wykorzystanie podczas wykonywania obowiązków zawodowych, np. aby poszczególne bloki tematyczne można było przyswoić sobie w krótkim czasie oraz przerwać naukę i swobodnie powrócić do miejsca, w którym się skończyło. Wskazane byłoby także opracowanie zaleceń co do czasu, w jakim kurs powinien zostać ukończony, w przeciwnym razie proces nauki może być długotrwały, a tym samym nieefektywny.

Zakres potrzeb szkoleniowych jest szeroki. W ujęciu ogólnym najbardziej pożądana jest wiedza na temat zachowań charakterystycznych dla grupy YNEETs

(w tym zachowań odnoszących się do rynku pracy oraz nastawienia do uczenia się), a także wiedza o tym, jakie zdolności społeczne mają YNEETs, a jakich nie i jak należy pracować nad ich rozwijaniem. W drugiej kolejności trzeba wskazać zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą możliwych strategii angażowania młodych bezrobotnych w programy podnoszenia kompetencji oraz wdrażania na rynek pracy. Ze względu na demotywację przedstawicieli grupy YNEETs wobec podejmowania jakichkolwiek działań kluczowa wydaje się wiedza na temat teorii motywacji, w tym motywacji w pracy. Duże znaczenie dla efektywności pracy trenerów ma także umiejętność zrozumienia potrzeb i dotarcia do młodych osób bezrobotnych. Ważne jest też wykorzystanie nowoczesnych narzędzi (metod interaktywnych, narzędzi Web 2.0) w procesie wsparcia. Dotyczy to zarówno komunikacji z grupą YNEETs na różnych etapach procesu wsparcia, jak również realizacji samego szkolenia i wykorzystania ich do budowania relacji, które cechuje pewność i zaufanie. Równie ważne jest pokazanie trenerom, w jaki sposób mogą zwiększyć kontrolę nad nowoczesnym światem młodych osób, które szkolą, np. przez zaprezentowanie im, w jaki sposób mogą poszukiwać pracy przez Internet czy sieci społecznościowe lub uczestniczyć w życiu społecznym i zawodowym, korzystając z nowoczesnych narzędzi pracy (bez wychodzenia z domu).

Poza kwestiami związanymi z metodami pracy trenera istnieje też zapotrzebowanie na wiedzę i materiały dotyczące prowadzenia szkoleń w zakresie najważniejszych obszarów dla rozwijania kompetencji YNEETs. Należy do nich zaliczyć: rozwijanie kapitału społecznego, pobudzanie zaangażowania i kształtowanie postaw proaktywnych, formułowanie i operacjonalizację celów długoterminowych, analizę potencjału osobistego, diagnozę kompetencji i aspiracji zawodowych, kształtowanie orientacji przedsiębiorczej i postaw dotyczących uczenia się przez całe życie. W tym obszarze istotne jest wskazanie powiązanych z zakresem szkolenia metod pracy, źródeł czerpania wiedzy przez trenerów, załączanie gotowych materiałów do wykorzystania – takich, które uwzględniają postawy i potrzeby YNEETs. Istotne wydaje się także wyposażenie trenerów w wiedzę pozwalającą im lepiej zrozumieć rynek pracy i wspomagającą rozwijanie u przedstawicieli grupy YNEETs pozytywnego podejścia do poszukiwania pracy i rozumienia pracodawcy, jak również rozwijania orientacji przedsiębiorczej. Niedobór wiedzy trenerów zdaje się także wskazywać na konieczność przedstawienia kontekstu szkoleń dla młodych bezrobotnych (w tym znajomość instytucji edukacyjnych i ich oferty), pozwalającego na zrozumienie istoty i mechanizmów wspierania tej grupy oraz lepsze ulokowanie szkoleń w ramach całego procesu wsparcia.

Bardziej doświadczeni trenerzy, ze względu na większe możliwości wpływania na proces wspierania młodych ludzi wykluczonych społeczno-ekonomicznie, mają potrzebę poszerzania swojej wiedzy o sposoby ich wspierania i projektowania optymalnych ścieżek rozwoju ich kompetencji oraz utrzymania stabilnej ścieżki rozwoju kariery zawodowej. Tego typu wiedza powinna pozwolić trene-

rom „mieć widok z góry”, a tym samym uczestniczyć w opracowywaniu efektywnych programów szkoleniowych i organizacji, które je oferują. Transfer wiedzy z innych krajów dotyczący dobrych praktyk daje im szansę na porównanie codziennego warsztatu zawodowego, uzyskanie nowej perspektywy czy poszukiwanie inspiracji. Duże znaczenie w zakresie organizacyjnego zarządzania systemami wsparcia mają przykłady organizacji pracy trenerów, procedury formalne, regulaminy, statuty, w których można szukać pomysłów i wskazówek dla trenerów, a tym samym modyfikacji organizacji.

Według wyników badań istnieje duże zróżnicowanie opinii trenerów z krajów partnerskich Engage na temat poszczególnych etapów wspierania młodych osób wykluczonych społeczno-ekonomicznie. Najwyższe oceny całego systemu wsparcia, jak również jego poszczególnych etapów odnotowano w Wielkiej Brytanii, co może wskazywać na zasadność transferu dobrych praktyk właśnie z tego kraju. Nie oznacza to jednak, że mogą być one bezpośrednio i tak samo skutecznie stosowane w innych krajach, ponieważ wymagają wyjaśnień i dostosowania do konkretnych uwarunkowań przestrzenno-kulturowych.

Zróżnicowaniu wymogów co do materiałów, zależnemu od poszczególnych grup odbiorców, a także założeniu samodzielnego uczenia się osób wchodzących dopiero w obszar wsparcia YNEETs towarzyszą wymogi dotyczące przyjęcia i utrzymania przejrzystej i spójnej struktury treści zawartych w każdym z modułów. Informacje powinny być przedstawiane w powiązanych ze sobą grupach tematycznych, a cel ujęcia każdej z nich w materiałach szkoleniowych powinien być wyjaśniony. Aby spełnić wymogi stawiane przygotowywanym materiałom szkoleniowym, wynikające z dokonanej analizy potrzeb, proponuje się rozwiązanie następujących elementów struktury każdego w każdym z modułów: plan sesji, diagnoza sytuacji YNEETs, opis teoretyczny, przykłady i studia przypadków, narzędzia i materiały, testy sprawdzające, materiały dodatkowe. Dobór tych elementów powinien być dostosowany do potrzeb danego modułu.

Treści zasadnicze, czyli diagnoza sytuacji YNEETs oraz opis teoretyczny, powinny być oparte na rzetelnych materiałach (każdorazowo przy opisie powinny znaleźć się odwołania do materiałów źródłowych). Nie muszą one mieć charakteru autorskiego, ważne jest raczej zestawienie treści adekwatnych do tematu, przy zachowaniu praw autorskich. Przykłady, studia przypadków, dobre praktyki wydają się istotnym źródłem wiedzy zarówno dla początkujących, jak i doświadczonych trenerów. Pozwalają one na zrozumienie tematu, szczególnie w sytuacji gdy szkolenie nie jest prowadzone przez trenera, który może pośrednio się do nich odwoływać. Narzędzia i materiały, jako że są podstawowym elementem pracy trenera, powinny zostać uwzględnione w materiałach szkoleniowych dla tej grupy. Dla grupy początkujących trenerów istotne będzie zapoznanie z narzędziami pracy, a dla doświadczonych – pokazanie możliwości wykorzystania znanych narzędzi w nowy sposób. Z uwagi na ograniczenia objętości przygotowy-

wanych materiałów wskazane jest zamieszczenie informacji na temat materiałów i źródeł dodatkowych, w których można znaleźć informacje uzupełniające i rozszerzające.

Klasyczne formy prezentacji informacji, takie jak: tekst informacyjny, dane liczbowe prezentowane graficznie czy prezentacje multimedialne, są wciąż dość popularne. Analiza dostępnych materiałów i ich oceny wskazują, że forma tekstu ciągłego wydaje się odpowiednia jedynie w wąskim zakresie. W odniesieniu zaś do przedstawienia strategii i metod interwencji oczekiwane są materiały tekstowe, ale uzupełnione o formy interaktywne, takie jak filmy, gry czy symulacje. Podobnie kształtują się preferencje w odniesieniu do elementów, które mogą wspomagać trenerów w przygotowaniu szkoleń, czyli być bezpośrednio wykorzystywane w pracy z młodymi NEETs. Takie materiały powinny być edytowalne, umożliwiając dostosowanie ich do potrzeb konkretnego trenera i/lub grupy, z którą pracuje.

Mając na względzie potrzeby dotyczące form przekazu, a także wymogu aktualności prezentowanych informacji, wskazane jest przygotowanie szkolenia w formie wielojęzycznej platformy multimedialnej z tekstem, dokumentami, prezentacjami, studiami przypadków oraz materiałami audio-wideo. Możliwe jest wtedy odwoływanie się do różnych danych i innych informacji wymagających aktualizacji, zamiast ich bezpośredniego przedstawiania, co mogłoby rozwiązać problem dezaktualizacji.

6. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań, a także wynikające z nich wnioski i interpretacje wskazują, że system wsparcia młodych osób wykluczonych na rynku pracy wymaga jednoznacznych i odważnych modyfikacji. Efektywność dotychczasowej polityki w obszarze edukacji, reaktywizacji zawodowej, przedsiębiorczości, w kontekście danych na temat bezrobocia młodych pokoleń, a także liczby osób z kategorii NEET w populacji państw europejskich oraz dynamiki tego zjawiska, nie gwarantuje zmiany obserwowanych tendencji.

Należy zatem zastanowić się nie tylko nad zaproponowanym w artykule sposobem przygotowywania materiałów szkoleniowych dla osób współpracujących z kategorią NEET, ale i nad zwiększeniem skuteczności działania instytucji zorientowanych m.in. na podnoszenie poziomu kwalifikacji, aktywizację zawodową, kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Wobec tak dużej skali problemu, jaką można zaobserwować w statystyce publicznej, konieczne jest wdrożenie rozwiązań sprawdzonych już w innych krajach. Transfer wiedzy i doświadczeń, zarówno na poziomie międzynarodowym, jak i krajowym, może okazać się bowiem kluczowy dla jakości funkcjonowania całego systemu wsparcia młodych osób wykluczonych na rynku pracy.

Zaprezentowany w artykule materiał empiryczny i wnioski z badania pozwoliły na określenie warunków stworzenia nowoczesnego modelu materiałów edukacyjnych dla osób współpracujących z kategorią NEET. Jakkolwiek przedstawione wytyczne nie stanowią wyczerpującego zbioru, okazują się bardzo pomocne przy opracowywaniu materiałów edukacyjnych, ale także wspieraniu młodych osób wykluczonych na rynku pracy. Przekonanie o konieczności stałego monitorowania zjawisk wykluczenia społecznego osób młodych może sprawić, że najbliższa przyszłość wzbogaci instytucje ukierunkowane na kategorię NEET o nowe wytyczne w tym zakresie. Muszą one jednak uwzględniać socjokulturowe uwarunkowania lokalnych rynków pracy oraz dynamikę przemian społeczno-ekonomicznych.

Literatura

Cities for Active Inclusion, Komisja Europejska, Bruksela 2011.

Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tesem140&language=en> [22.09.2015].

Pańków M., *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

Chosen aspects of youth exclusion and overcoming methods in today's labor market with regards to the model of modern education

Abstract. This paper presents the outcome of research on ways to introduce socially excluded young people to the education and job searching processes. The author has indicated that there is a pressing need for the construction of a support system dedicated especially to socially excluded youth. Based on the analysis, the author has determined the requirements for the creation of a model of modern education, developed supporting materials for people working with NEETs, as well as, presented a number of practical solutions that contribute to the topic.

Keywords: labor market, model of modern education, NEETs, social exclusion, unemployment

**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem
„Studia Zarządzania i Finansów
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**List of reviewers collaborating with
“Studies in Management and Finance
by the Poznan School of Banking”**

Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*
Prof. nadzw. dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszak – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*
Prof. nadzw. dr hab. Anna Rakowska – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokolowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Emília Zimková – *Matej Bel University, Banská Bystrica*
Prof. nadzw. dr hab. Dariusz Zarzecki – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

Tekst

- kompletny, w postaci jednego wydruku oraz na płycie CD (w formacie *.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja • telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wniosek) • bibliografia • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. jednostki samorządu terytorialnego (JST)
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważył Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
 - ♦ autor lub kilku autorów:
P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
 - ♦ praca zbiorowa:
Przemiany we współczesnej gospodarce światowej, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

- A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.
- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)
 - ¹ K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.
 - ² W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.
- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)
 - ¹ H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, nr 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].

² *NBP Portal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

• prace niepublikowane

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].

• akty prawne

- ¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.
- ² Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. zob. rys. 1, a nie: zob. rysunek poniżej/powyżej)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. opracowanie własne)
- z odwołaniem w tekście (np. zob. tab. 1, a nie: zob. tabela poniżej/powyżej)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words)
- introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

Margins: 2.5 cm each margin

Page numbering: continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in *italics*
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

References – examples

- books:
 - by single or multiple authors:
W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18th ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
 - edited books:
Multinational Firms. The Global-Local Dilemma, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
 - papers or chapters in edited books:
W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.

- periodicals (journal and newspaper articles)

¹ J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, p. 113-116.

² P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, p. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

¹ H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

² *NBPPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

¹ Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

² Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1, not: see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1, not: see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text