



**POLITECHNIKA  
OPOLSKA**

# **PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

nr **25**

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Opole, 2019

**Politechnika Opolska**

**Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 25 (4)**

**ISSN 2353-8899**



# **Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 25 (4)**

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

**Opole 2019**

**Redakcja:** Mariusz Zieliński

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów

All contributions have been reviewed by two independent reviewers

**Komitet Naukowy czasopisma:**

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący), dr inż. Małgorzata Adamska,  
dr hab. Maria Bernat, dr Anna Jasińska-Biliczak,  
dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens,  
dr hab. Barbara Kryk, dr hab. Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior,  
prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr Katarzyna Mazur-Włodarczyk,  
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),  
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko,  
Ph.D. Prof. (Ukraina), dr hab. Kazimierz Rędziński, dr hab. Brygida Solga,  
dr inż. Marzena Szewczuk-Stępień, dr hab. Urszula Szuścik,  
doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja),  
PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska), dr inż. Katarzyna Widera,  
dr hab. inż. Janusz Wielki

**Komitet Redakcyjny:**

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący) dr inż. Małgorzata Adamska,  
dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr hab. inż. Janusz Wielki,  
dr Agnieszka Janeta (sekretarz)

**Recenzenci:** Franciszek Grzesiok, Izabela Jonek-Kowalska, Tomasz Nawrocki,  
Radosław Wolniak

Copyright by Politechnika Opolska 2019

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2019 r.

ISSN 2353-8899

## Spis treści

<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> SŁOWO WSTĘPNE.....	7
<b>Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK, Iwona DROSIK</b> CHIŃSKIE STRATEGIE RZEMIEŚLNICZE.....	9
<b>Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK</b> PERSPEKTYWA JĘZYKOWEJ HARMONII W RAMACH INICJATYWY PASA I DROGI.....	23
<b>Dominika GRELA</b> MOTYWACJA PRACOWNIKÓW ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO.....	39
<b>Dżesika CZECH</b> ZMIANY WYDAJNOŚCI PRACY I WYNAGRODZEŃ W POLSCE W LATACH 2010–2019 NA TLE DUŻYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ.....	55
<b>Weronika SCIANA</b> ZMIANY WYDAJNOŚCI, KOSZTÓW PRACY I WYNAGRODZEŃ W KRAJACH GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W LATACH 2009–2019.....	67
<b>Adam GRZESIK</b> ZMIANY STRUKTURY KOSZTÓW PRACY W POLSCE W LATACH 2004–2016.....	77



## SŁOWO WSTĘPNE

Dwudziesty piąty numer „Przeglądu Nauk Stosowanych” ma charakter przeglądowy. Pierwsze dwa artykuły w nim zamieszczone odnoszą się do gospodarki Chin, trzeci dotyczy zróżnicowania oczekiwań motywacyjnych pracowników z perspektywy reprezentowanej przez nich grupy wiekowej, trzy kolejne zajmują się zmianami kosztów pracy, wynagrodzeń oraz wydajności pracy w Polsce w okresie co najmniej 10-letnim.

W pierwszym artykule autorstwa K. Mazur-Włodarczyk i I. Drosik zajęto się tematyką strategii w przestrzeni rzemiosła chińskiego. Autorki starały się ukazać omawianą problematykę od strony rynku rzemiosła, a także samych rzemieślników. W artykule odniesiono się również do strategii rządowych kierowanych do rzemieślników, a skupiających się na ochronie dziedzictwa kulturowego oraz promowania „ducha rzemiosła”.

Drugi artykuł autorstwa K. Mazur-Włodarczyk dotyczy zagadnienia chińskiej polityki językowej, przy uwzględnieniu obszaru Chińskiej Republiki Ludowej oraz areny międzynarodowej (szlaku Inicjatywy Pasa i Drogi). Poruszono w nim trzy przekroje postrzegania perspektywy harmonii językowej: Chin jako państwa, Chińczyków przynależących do mniejszości etnicznych oraz obcokrajowców o nie-chińskim pochodzeniu. Autorka w podsumowaniu zauważa strategię eksportowania przez Chiny edukacji, również tej związanej z językiem chińskim, zmierzającej do promowania nowego języka biznesu – mandaryńskiego, jako przyszłej alternatywy dla języka angielskiego.

W artykule autorstwa D. Greli poddano analizie wpływ zróżnicowania wiekowego na motywację pracowników z uwzględnieniem różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami. Artykuł oparty jest na badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Szczególną uwagę zwrócono w nim na wiek pracowników determinujący różnice pomiędzy zachowaniem i potrzebami poszczególnych pracowników. W podsumowaniu autorka stwierdza, że obecność zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych w organizacji powinna wpływać na budowę i implementację systemu motywacyjnego.

Trzy kolejne artykuły zostały opracowane na bazie danych statystycznych dostępnych w zasobach Eurostat i dotyczą zbliżonej problematyki.

Artykuł autorstwa D. Czech poświęcono porównaniu poziomu wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń w Polsce do dużych krajach Unii Europejskiej (Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch). W okresie 2010–2019 Polska zmniejszyła dystans w stosunku do wyżej rozwiniętych, dużych krajów UE w zakresie wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń. W dalszym ciągu naszą gospodarkę cechowała niższa wydajność pracy i poziom wynagrodzeń od „starych” dużych krajów UE, dystans ten jednak sukcesywnie się zmniejszał.



W. Sciana przedstawiła w swoim artykule porównanie poziomu wydajności pracy, kosztów pracy i wynagrodzeń w krajach Grupy Wyszehradzkiej. Ze względu na zbliżony poziom rozwoju gospodarczego autorka założyła, że wydajność pracy, koszty pracy i wynagrodzenia wzrastają w analizowanych gospodarkach w zbliżonym tempie. Dane charakteryzujące okres 2010–2019 wskazują na relatywny wzrost konkurencyjności Polski w stosunku do pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej. Jedynie w Polsce tempo wzrostu godzinowych kosztów pracy jest niższe od tempa wzrostu wydajności pracy.

Ostatni z opublikowanych artykułów autorstwa A. Grzesika poświęcony jest zmianom struktury kosztów pracy w Polsce w latach 2004–2016. Analiza objęła zmiany struktury kosztów pracy w ujęciu ogólnym, w przekroju według sektora własności oraz wielkości przedsiębiorstwa. We wszystkich analizowanych przekrojach zauważono wzrost udziału kosztów wynagrodzeń osobowych, w tym zwłaszcza wynagrodzenia zasadniczego, w ogóle kosztów pracy. Towarzyszył temu spadek udziału wydatków pozapłacowych (na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, delegacje, szkolenia a nawet na BiHP).

Redakcja Przeglądu Nauk Stosowanych wyraża nadzieję, że przedstawione w numerze artykuły spotkają się z zainteresowaniem ze strony czytelników.

*Mariusz Zieliński*

Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK  
Iwona DROSIK

## CHIŃSKIE STRATEGIE RZEMIEŚLNICZE

**Streszczenie:** W artykule podjęto się przybliżenia problematyki strategii rzemieślniczych stosowanych przez rękodzielników chińskich. Rzemiosło i strategie to słowa kluczowe, które rzadko występują razem zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w zasobach Internetu (w języku polskim, angielskim i chińskim). W artykule ukazano zagadnienia strategii rządowych przeznaczonych dla rzemieślników (m.in. dotyczących reprezentacji i ochrony dziedzictwa kulturowego oraz promowania  *ducha rzemiosła* ) oraz strategii samych rzemieślników (wyboru ścieżki edukacji, wyboru drogi własnej kariery oraz działań związanych z tworzonymi produktami, jak również sposobu przeprowadzania transakcji handlowych).

### CHINESE CRAFT STRATEGIES

**Summary:** The article presents the issue of craft strategies used by Chinese craftsmen. Craftsmanship and strategies are keywords that are rarely found together in literature and Internet resources (in Polish, English, and Chinese). The article presents the issues of government strategies intended for craftsmen (including the representation and protection of Chinese cultural heritage and the promotion of the *craftsman spirit*) and the strategies of craftsmen themselves (choosing the path of education, choosing the path of one's career, and activities related to the created products, as well as the manner of conducting commercial transactions).

**Słowa kluczowe:** Chińska Republika Ludowa, rzemiosło, strategia, kultura ekonomiczna.

**Keywords:** People's Republic of China, crafts, strategy, economic culture.

## 1. WSTĘP

Pomimo presji masowej produkcji, szeroko pojętej modernizacji i zjawiska globalizacji, odnaleźć można opinie, iż rzemiosło nadal „trzyma się mocno” [Kokko&Räisänen 2019]. Połączenie tematu rzemiosła z zagadnieniem strategii nie jest jednak zbyt często stosowane, zarówno przez przedstawicieli środowiska naukowego, jak i dziennikarskiego. Teksty poświęcone tym zagadnieniom pojawiają się wprawdzie m.in. na platformie Research Gate (m.in. w powiązaniu z Koreą Południową i Australią [Huh, Chung&Lee 2020; Zulaikha&Brereton 2011]), niemniej jednak są one dość nieliczne. Pojęcie strategii ściśle wiąże się jednak z Chinami. To w tym kraju w VI w. p.n.e. żył wielki strateg wojenny Sunzi/Sunwu [孙子/孙武], autor traktatu *Sztuka wojny* [《孙子兵法》] – podręcznika i pierwszego kompendium wiedzy dotyczącego myślenia strategicznego. Dzieło to po

dzień dzisiejszy ma międzynarodowe znaczenie i wykorzystywane jest do planowania nie tylko strategii militarnych, ale również w ramach innych dziedzin, w tym działań związanych z przestrzenią biznesu. Temat strategicznego podejścia do rzemiosła w Chinach analizowany może być z dwóch perspektyw: strategii przygotowanych ogólnie dla rzemiosła, a tym samym dla rzemieślników, w celu swoistego odrodzenia się rzemiosł dawnych oraz kultywowania tradycji, jak również strategii samych rzemieślników poszukujących pomysłów na własne zatrudnienie, prowadzoną przez siebie działalność gospodarczą, sposoby pozyskiwania klientów oraz nadążania za nowymi trendami. Celem niniejszego tekstu jest próba wypełnienia luki informacyjnej związanej z tematyką strategii w przestrzeni rzemiosła chińskiego poprzez ukazanie tej problematyki od strony rynku tego rzemiosła, jak również samych rzemieślników, których obecność została odnotowana w przestrzeni Internetu. W procesie badawczym wykorzystano analizę literatury przedmiotu i artykułów w języku polskim, angielskim i chińskim.

## 2. RZEMIEŚLNICZE STRATEGIE

Strategie państwa dotyczące rzemiosła chińskiego opisane w literaturze przedmiotu oraz artykułach dostępnych w Internecie mogą zostać pogrupowane na dwie kategorie, odnoszące się odpowiednio do:

- reprezentacji i ochrony dziedzictwa kulturowego;
- promowania *ducha rzemiosła*.

Rzemiosło łączy w sobie niematerialne wymiary zręczności, umiejętności, tradycji i wiedzy, z elementami materialnymi, takimi jak narzędzia, maszyny i materiały, które mają zostać przekształcone w wyroby rzemieślnicze [Zabulis, Meghini&Partarakis 2020]. Rzemiosło w Chinach traktowane jest również jako jedna z dziedzin niematerialnego dziedzictwa kulturowego, a same Chiny opisywane są jako państwo, które wnosi aktywny wkład w jego ochronę. Chińskie regiony autonomiczne i gminy wprowadzają własne regulacje dotyczące ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, ponadto na poziomie ogólnokrajowym (poziomie ministerialnym – Ministerstwa Finansów i Ministerstwa Kultury) sporządzone zostały wytyczne dotyczące zarządzania funduszami specjalnymi na rzecz ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego w zakresie prowadzenia badań, dokumentacji, ochrony, transmisji i rozpowszechniania. Szczególnymi programami objęte zostały rzemiosła tradycyjne, znajdujące się na Krajowej liście reprezentatywnych, niematerialnych elementów dziedzictwa kulturowego. W ramach promocji rewitalizacji tradycyjnego rzemiosła skupiono się m.in. na części związanej z produkcją, obiegiem i handlem dziełami rękodzielniczymi. Podkreślona została również rola rozpowszechniania informacji związanych z rzemiosłem, sprzedaży produktów rzemieślni-

czych, jak również odkrywania nowych możliwości dzięki współpracy interdyscyplinarnej [Periodic reporting on the Convention...; Zhang, Walker&Mullagh 2019]. Wsparcie to nie ogranicza się jedynie do deklaracji, związane jest z konkretnymi środkami materialnymi przeznaczonymi na opiekę, rewitalizację i promocję dziedzictwa kulturalnego. Jako przykład warto wymienić miasto Cicheng [慈城] w prowincji Zhejiang. Miasto to, którego początki sięgają VIII w., w 2012 r. zostało poddane renowacji. Powołano spółkę Cicheng Development Company, której zadaniem było sprowadzenie do Cisheng rzemieślników i stworzenie im warunków do pracy i rozwoju. W utworzonym Cicheng Innovation Cultural Park podjęto się organizacji wystaw rzemiosła historycznego i współczesnego, a także szkoleń i kursów mistrzowskich. Powyższe przyczyniło się do stworzenia miejsca, w którym zarówno hobbisci, jak i turyści rodzimi i zagraniczni, mogą obserwować rzemieślników przy pracy, wymieniać się doświadczeniami i studiować rękodzieło chińskie. Innym z przykładów jest podjęcie się renowacji pekińskiej ulicy Dashilan/Dashilanr [大栅栏]. Dashilanr Investment rozpoczęło serię pokazów i działań artystycznych, mających na celu ściągnięcie w ten obszar architektów, artystów i rzemieślników. Odrestaurowano również historyczne sklepy, dostarczające niegdyś swoje produkty na dwór cesarski (m.in. sklep obuwniczy Nei Lian Sheng [内联升]) [Rawsthorn 2012].

Natomiast z uwagi na to, że nauczanie rzemiosła jest najbardziej skuteczne w formie bezpośredniej interakcji, w celu dostosowania się do najnowszych trendów i jednocześnie wymogów współczesnego świata, wprowadzane są zajęcia prowadzone w formie zdalnej (cyfrowej) oraz aplikacje, mogące stanowić narzędzie wspomagające tradycyjny proces edukacyjny [Tan et al. 2019]. Rząd ChRL organizuje ponadto szereg konkursów na poziomie lokalnym i krajowym dla poszczególnych dziedzin rzemiosła, których zwycięzcy, poza nagrodami, uzyskują również uznanie społeczne, a ich dzieła trafiają do reprezentacyjnych obiektów rządowych. Do innych rodzajów działań przemysłniczych w Chinach można zaliczyć także ustanowienie *Dnia Rzemieślnika* [工匠日] obchodzonego w Chinach 26 września. Dzień ten ma w założeniu uosabiać epokę, historię, narodowość i dziedzictwo *ducha rzemiosła* oraz tworzenia *pokolenia rzemieślniczej pomysłowości* [世代匠心]<sup>1</sup>, a tym samym podkreślać wagę i rolę rzemiosła w życiu człowieka.

---

<sup>1</sup> Data ta została wybrana, z uwagi na wydarzenie mające miejsce w 1937 r. W roku tym ukończono i oddano do użytku pierwszy w Chinach dwupoziomowy most kolejowy i autostradowy na rzece Qiantang [钱塘江] w mieście Hangzhou [杭州]

[今天, 全国首个“926工匠日”, 万事利丝绸致敬工匠精神!].

Kolejny z tematów związany jest z kategorią *ducha rzemiosła* [工匠精神], interpretowaną zarówno jako osobistą cechę, jak i duchowe dążenie dotyczące wszystkich grup społecznych i odnoszących się do przestrzeni pracy, ale również i życia osobistego [Luo, Wang&Zhao 2020]. *Duch rzemiosła* definiowany bywa również, jako duch ciągłego doskonalenia się [Gu 2019]. Zgodnie z założeniami uosabia on etykę zawodową, umiejętności zawodowe, jakość świadczonej pracy, jak również odpowiedzialność społeczną. Kategoria ta nie dotyczy wprawdzie jedynie Chin (związana jest również m.in. z rzemiosłem niemieckim, szwajcarskim, angielskim i japońskim), lecz nabrała szczególnego znaczenia w tym kraju wraz z jego intensywnym rozwojem gospodarczym, popularyzacją życia na pokaz i przesadnym konsumpcjonizmem, jak również gonitwą za wysokimi zarobkami – kosztem zachowań określanych jako etyczne. Według strony chińskiej *duch rzemiosła* pomaga zdobywać umiejętności techniczne, dąży do zwiększania konkurencyjności, podnosi poziom technologiczny, ale także sprzyja wytwarzaniu dobrej jakości produktów i usług. Jego kształcenie wymaga zdrowej atmosfery społecznej, zreformowanego systemu edukacji, stworzenia wspólnego środowiska integrującego formalny system edukacyjny z procesem wychowawczym w środowisku rodzinnym, jak również wzbudzaniem entuzjazmu wśród młodych ludzi do konkretnych postaw i wzorców zachowań [Luo&Zhang 2019]. Do *ducha rzemiosła* odwoływali się chińscy czołowi politycy, min. premier Li Keqiang [李克强] w 2016 r. oraz przewodniczący Xi Jinping [习近平] w roku 2018, zachęcając m.in. do jego promowania i pielęgnacji. Z uwagi na to, że w raportach i wystąpieniach chińskich przywódców kategoria *ducha rzemiosła* wymieniana jest wraz z kultywowaniem i praktykowaniem podstawowych wartości socjalistycznych, kategoria ta dla przeciętnego Kowalskiego wydawać się może bytem sprecyzowanym dość ogólnie i klasyfikowanym jako pojęcie idealistyczne i wprost utopijne. Niemniej jednak w Chinach nagłaśniana jest wraz z wizją budowania społeczeństwa nowej ery – społeczeństwa wiedzy, opartego na umiejętnościach i innowacjach, społeczeństwa w którym *duch rzemiosła* winien być kształcony w ramach systemu edukacji, a osiągnięty może być m.in. poprzez kultywowanie poświęcenia, wytrwałości, skrupulatności i moralności (w tym edukacji ideologicznej i politycznej) [张德洲 2019].

### 3. STRATEGIE RZEMIEŚNIKÓW

Strategie rzemieślników chińskich opisane w literaturze przedmiotu oraz artykułach dostępnych w Internecie dotyczą głównie trzech zagadnień:

- wyboru ścieżki edukacji;
- wyboru ścieżki własnej kariery oraz działań związanych z tworzonymi produktami;
- sposobu przeprowadzania transakcji handlowych – wyboru formy tradycyjnej i/lub online.

Pierwszy z tematów ukazany jest głównie przez pryzmat zmian sposobu terminowania, a konkretnie zmiany relacji pomiędzy mistrzem i uczniem, jak również zmniejszającej się liczby lat poświęconych przez młodych na naukę fachu. Młody człowiek planujący podjęcie kształcenia zestawia ze sobą listę zalet i wad terminowania. Porównuje ze sobą koszty (m.in. poświęconego czasu na naukę, materiałów i narzędzi niezbędnych do nabycia w toku nauki, jak również czasu niezbędnego na wykonanie pojedynczego produktu) oraz prognozowaną cenę, która może być otrzymana za ten produkt na rynku. Ponadto uwzględnia prawdopodobieństwo otrzymania nagród w konkursach wiedzy i umiejętności oraz możliwość uczestniczenia w programach wymiany pomiędzy szkołami zawodowymi, które w efekcie mogą stanowić o wyróżnieniu spośród rówieśników.

Drugi z tematów – wybór ścieżki kariery rzemieślników chińskich, ściśle wiąże się z historią Chin oraz zachodzącymi przemianami społeczno-gospodarczymi. Analizując historie życia mistrzów rzemiosła odnieść można wrażenie, że ich strategia bazowała głównie na zaangażowaniu się w proces edukacji, a następnie dostosowaniu się do zmieniającej się sytuacji w kraju. Przykładowo rzemieślnik Zhao Dezhen [赵德桢] żyjący w latach 1916–2006, specjalizujący się w rzeźbie w bambusie w ramach szkoły Jinling [金陵], nazywany rzemieślnikiem migrującym, swoje życie zawodowe dostosowywał do wydarzeń burzliwej historii ChRL. Jako czternastolatek rozpoczął naukę rzemiosła tworzenia rękojeści wachlarzy w mieście Nanjing [南京扇骨], następnie przeniósł się do Pekinu, gdzie tworzył wachlarze na ulicy Liulichang [北京琉璃厂]. Pod koniec lat 50. Zhao Dezhen został zatrudniony w Fabryce Wachlarzy Qinhuai [秦淮制扇厂] w Nanjing. W czasie Wielkiego skoku naprzód (lata 1958–1962), gdy fabryki musiały skupić się nad innymi zadaniami niż dotychczasowa produkcja (m.in. rozpocząć wytop żelaza i stali), rzemieślnik powrócił do rodzinnej wsi Sanshan [三山村]. Po 1963 r. mistrz rzeźbienia wachlarzy został ponownie ściągnięty do Nanjing przez administrację przemysłu rzemieślniczego, aby współtworzyć Biuro Sztuki i Rzemiosła [工艺美术设计室] oraz zaangażować się

w działalność Nankińskiego Instytutu Sztuki i Rzemiosła [南京市工艺美术研究所]. Z uwagi na wybuch Rewolucji kulturalnej (lata 1962–1976), jego życie zawodowe znów zmieniło tory. Został odesłany ponownie na wieś do Sanshan. Po burzliwym okresie rewolucji rzemieślnik ten został zatrudniony w Fabryce Wachlarzy Październikowej Komuny Ludowej w mieście Nanjing [十月人民公社制扇厂]. W połowie lat 80. Zhao Dezhen po raz kolejny rozpoczął pracę w ramach instytutu Sztuki i Rzemiosła w Nanjing, a następnie w Fabryce Rzemiosła Ludowego w Nanjing [南京民间工艺厂] [裘小洵].

Młode pokolenie rzemieślników coraz częściej zdobywa wyższe wykształcenie oraz ma większe możliwości sterowania własną karierą niż reprezentanci pokoleń minionych. Planuje i dokonuje wyboru pomiędzy: prowadzeniem własnego zakładu, pracą w zakładzie rodzinnym, działalnością edukacyjną, bądź zatrudnieniem w dużym zakładzie produkcyjnym, jako inżynierowie lub kierownicy jednostek produkcyjnych.

Rzemieślnicy, podobnie jak inne osoby działające na rynku pracy, mogą stosować szereg strategii biznesowych, szeroko opisanych w literaturze przedmiotu, do których zaliczyć można m.in. strategie:

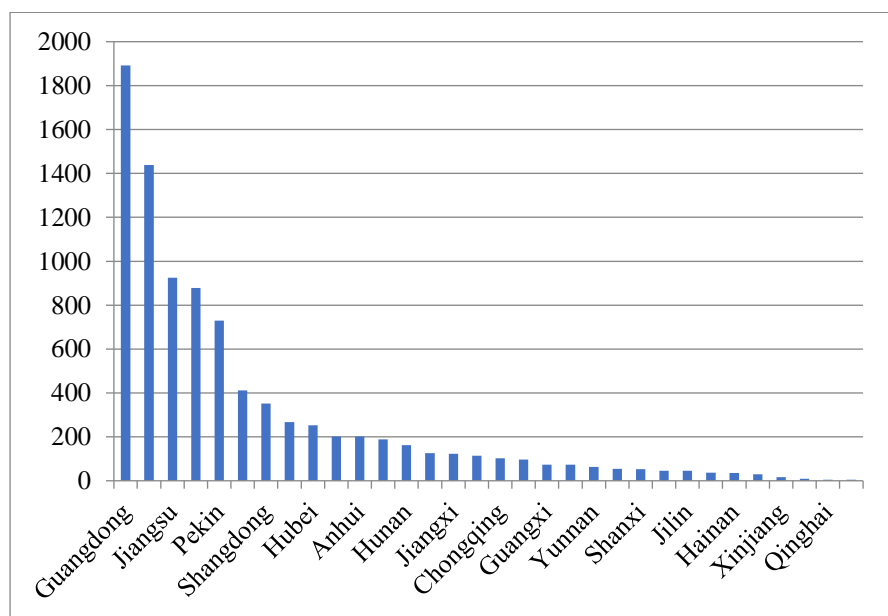
- indywidualne i grupowe,
- menedżerskie i właścicielskie,
- zamierzone (synoptyczne) i wyłaniające się (inkrementalne),
- zorientowane na cele i zorientowane na procesy,
- przetrwania (m.in. izolacji, przetrwania, adaptacji) i konkurencji (m.in. przywództwa kosztowego, zróżnicowania, koncentracji),
- relacji i otoczenia,
- funkcjonalne (m.in. marketingowe, personalne, produkcyjne, logistyczne, finansowe, informatyczne, itp.) itd.

Strategie związane z działaniami dotyczącymi tworzonych produktów uzależnione są m.in. od rodzaju rzemiosła. Przykładowo branża rzemieślnicza z pamiątkami może zastosować strategię opartą na wytwarzaniu produktów podkreślających lokalną autentyczność, stawianie na wartość symboliczną (nie najnowsze trendy) lub na oczekiwania konsumentów i trendy rynkowe [Zulaikha&Brereton 2011]. Inną strategią może być wypromowanie marki, oferując produkty luksusowe. Przykładem jest marka Shang Xia [上下]. Firma utworzona została przez projektanta Jiang Qiong Er oraz France's Hermès Group, zatrudnia wybitnych rzemieślników – łącząc współczesne wzornictwo, chińską kulturę i wysokie standardy jakości. Marka ta skoncentrowała swoje działania na sprzedaży dóbr luksusowych – odzieży oraz przedmiotów codziennego użytku [Achim 2019].

Trzecia grupa zagadnień dotyczących strategii rzemieślników chińskich – sposobu przeprowadzania transakcji handlowych, jest pokłosiem wpływu kultury digitalizacji oraz faktu, iż platformy internetowe zmieniły relacje w łańcuchu dostaw we wszystkich sektorach przemysłu, również tych niezwiązanych z rzemiosłem. Tematyka rzemiosła w połączeniu z e-commerce oraz rzemiosłem elektronicznym w literaturze przedmiotu nie dotyczy jedynie Chin, lecz również i innych obszarów, m.in. Indii i Australii [Shah&Patel 2016; Bernabei&Power 2020], niemniej jednak to Chiny należą do grupy państw, które tworzą największy rynek handlu elektronicznego na świecie. Chiny są największym inwestorem w cyfrowe technologie i zarazem liderem pod względem wdrażania ich w życie. Jeszcze w 2005 r. na Chiny przypadało niespełna 1% transakcji e-commerce, natomiast już w 2016 r. – 42% [Gacek 2018]. Do najbardziej aktywnych w przestrzeni online sprzedawców chińskich należą mieszkańcy prowincji/ miast wydzielonych: Guandong [广东] (gdzie sprzedaż detaliczna online w 2018 r. wyniosła 1892.18 mld RMB), Zhejiang [浙江] (1438.47 mld RMB), Jiangsu [江苏] (924.23 RMB), Szanghaju [上海] (878.65 RMB), Pekinu [北京] (729.41 RMB) i Fujian [福建] (411.41 RMB). Szczegóły obrazuje diagram 1.

**Diagram 1.**

Sprzedaż detaliczna online w Chinach w 2018 r. (w mld RMB)



Źródło: 15-13 Online Retail Sales by Region, [w:] China Statistical Yearbook 2019, <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2019/html/E1513.jpg>, dnia 25.03.2021.



Pojęcie *e-handlu* tłumaczone bywa jako transakcje prowadzone w Internecie [Marriam-Webster Dictionary] przez sieci, oparte na protokole IP i przez inne sieci komputerowe [Główny Urząd Statystyczny], jak również jako handel online za pośrednictwem szeregu różnych relacji, obejmujących wszelkie możliwe pary konsumentów (C), firm (B) lub rządów (G) [Unpacking E-commerce. Business Models 2019]. Decyzje rzemieślników związane z rozpoczęciem swojej działalności w przestrzeni e-commerce wiążą się bezpośrednio z zaletami jej przypisanymi, do których zalicza się m.in.:

- dogodniejszą ofertę dla potencjalnych klientów: niższe koszty (m.in. wyszukiwania produktów/usług), większą różnorodność oferty (konkurencyjnych ofert), dostępność (24h na dobę, bez wychodzenia z domu, możliwość natychmiastowego złożenia zamówienia/ewentualnej reklamy), szybszy proces płatności, itd.);
- optymalizację rozwiązań dla rzemieślnika-przedsiębiorcy: optymalizacja kosztów magazynowania i dystrybucji, możliwość korzystania z gotowych systemów organizacji sprzedaży, dostępność informacji, itd.;
- trendy współczesnego świata powiązane z czwartą rewolucją przemysłową, postępowanie konkurencji, jak również obszar zamieszkania/prowadzenia działalności gospodarczej.

Ostatni z wyżej wymienionych argumentów wiąże się ze zjawiskiem wyjątkowo charakterystycznym dla Chin – *wioskami Taobao* [淘宝网]. Ekosystem *wiosek Taobao* nazywany jest produktem rozwoju ery informatyzacji [Wang&Zhang 2019]. Opisany jest również jako środek rewitalizacji obszarów wiejskich i zawężenia przepaści wiejsko-miejskiej [Tang&Zhu 2020]. Wioski te stanowią centra e-commerce zlokalizowane na terenach wiejskich 24 prowincji, m.in. Zhejiang, Guandong i Jiangsu. W 2013 roku było ich 20, w 2014 r. – 212, a cztery lata później – 3202, z czego 1172 zlokalizowane są na terenie prowincji Zhejiang [The “Taobao Villages” Phenomenon: How E-commerce (also) Redefines Rural Areas in China; 南京大学空间规划中心, 阿里研究院. 中国淘宝村发展报告 (2014–2018)]. W 2019 r. tylko 63 wioski łącznie wygenerowały dochody w wysokości około 2 mld RMB (293,7 mln USD) poprzez sprzedaż online rękodzieła, produktów rolnych i przemysłowych [Wang 2019]. W ich ramach ponad 10% rodzin prowadzi sklepy internetowe, których całkowity obrót stanowi minimum 10 mln RMB (1,5 mln USD) [中国淘宝村发展报告 (2014–2018)]. Pomimo, że literatura przedmiotu poświęcona fenomenowi *wiosek Taobao* nie skupia się na oferowanych w ich ramach produktach rzemieślniczych, teksty te ukazują m.in., iż trzonem ich produkcji, prócz produktów rolnych, jest właśnie rzemiosło. Z uwagi na położenie geograficzne i charakterystykę przemysłową wyróżnić można wiele typów *wiosek Taobao*. Wioski te gene-

ralnie borykają się z następującymi problemami [张佳 & 王琛; Zeng et al. 2015; Li&Zhang 2015; Liang et al. 2016; 张嘉欣 et al. 2016]:

- wysokim stopniem jednorodności produktów;
- w ramach stosowanych unowocześnień – podejmowaniem głównie działań skupiających się na zakupie nowych maszyn;
- niewystarczająco rozwiniętą infrastrukturą drogową (mającą wpływ na dostępność i koszty);
- niewielkim zaangażowaniem w zakładanie stowarzyszeń e-commerce [电商协会], które to wraz ze wsparciem władz lokalnych (związany m.in. z: budową infrastruktury, parków przemysłowych, centrów usługowych, oferowaniem niskoprocentowych pożyczek, ulg podatkowych, ułatwień administracyjnych itd.) i wdrażaną mechanizacją mają wpływ na dywersyfikację produkcji;
- zmianami w fizycznej przestrzeni wsi;
- zmianami w stosunkach władzy (wymiar lokalny);
- napływem ludności z innych obszarów kraju (duże grupy migrantów);
- odpływem części pierwotnych, lokalnych mieszkańców.

W przypadku mechanizacji produkcji, zmierzanie ku odchodzeniu od homogeniczności produkcji może stać się zagrożeniem dla rzemiosła, odnoszącego się do tej części pracy, która wykonywana jest własnoręcznie.

Pojawienie się *wioski Taobao* wpłynęło na postrzeganie chińskiej wsi i jej mieszkańców, związane jest z konsekwentnym nadążaniem za rozwojem gospodarki cyfrowej. Pozytywne zmiany odnotowano również wśród wiejskiego środowiska kobiecego, podkreślając jego przedsiębiorczość i niezależność. Panie, w tym rzemieślniczki, coraz częściej odgrywają kluczową rolę w zakładaniu rodzinnych firm Taobao, uznawaną wcześniej za domenę mężczyzn. Ma to również wpływ na uprawnienia decyzyjne. Realizowanie e-handlu poprzez *wioski Taobao* sprzyja więc nie tylko aktywizacji zawodowej kobiet wiejskich, ich samodzielności na rynku pracy, ale i swoistej feminizacji chińskiego przemysłu e-commerce [Yu&Cui 2019; Liu 2020]. Pozytywnym przykładem udziału kobiet w rozwoju usług jest historia Yang Chenglan, reprezentantki mniejszości Dong z prowincji Guizhou. Była ona pierwszą absolwentką college'u, która w 2016 r. po powrocie do rodzinnej wioski założyła firmę i otworzyła sklep internetowy na platformie Taobao. Sprzedawała ręcznie wykonywane tkaniny tworzone przez rzemieślników mniejszości Dong. Założyła również warsztat, w którym zatrudniła rzemieślników z 80 rodzin. W 2017 roku sklep przyniósł ponad 2 mln RMB przychodów (313,6 tys. USD), zwiększając tym samym średni miesięczny dochód osób zatrudnionych do prawie 2 tys. RMB (313,5 USD) [Xia 2018].

Działalność rzemieślnicza związana z e-handlem wymaga jednak nie tylko prowadzenia e-transakcji handlowych, ale i szeregu działań około handlowych, w tym: zaangażowania czasu własnego w opowiadanie historii, dzielenie się pasją, przedstawianie kultury regionu/kraju i dokumentacji procesu tworzenia produktów, jak również stwarzanie możliwości korzystania z aplikacji na urządzeniach przenośnych umożliwiających m.in. komunikację, wymianę informacji, dostęp do filmików instruktażowych oraz wskazówki dla grupy zarówno amatorów, jak i profesjonalnych twórców-klientów. W związku z powyższym obranie drogi online wiąże się również nierzadko z pełnieniem roli swoistego e-celebryty, do których zaliczyć można takich rzemieślników jak: Geng Shuai [耿帅], Yu Wanlun [余万伦] i Chu Chengzhang [储诚长] [Mazur-Kajta, Karaś, 2020].

Natomiast pozostanie przez rzemieślników przy tradycyjnej formie prowadzenia działalności podyktowane bywa obawą przed następującymi potencjalnymi negatywnymi efektami powiązanych z e-handlem:

- ograniczonym zaufaniem klientów (m.in. z uwagi na doświadczenia nieetycznego postępowania innych rzemieślników, a związanego np. z przyjęciem zamówienia i zapłaty, lecz nie dostarczenia produktu/wykonania usługi, bądź dostarczenie innych/wadliwych/uszkodzonych w trakcie transportu, sprzedawania/udostępniania bez zgody danych osobowych, ograniczonego bezpieczeństwa niektórych transakcji handlowych, itd.);
- dotychczasowymi przyzwyczajeniami klientów (m.in. dotyczącymi: chęci zobaczenia czy wypróbowania produktu przed zakupem, łączenia usługi z danym miejscem – lokalizacją, obawami związanymi z kosztami dostawy, skomplikowanej formy reklamacji oraz serwisowania, itd.);
- obaw własnych rzemieślników (związanych m.in. z: bezpieczeństwem transakcji handlowych, niewystarczającą umiejętnością związaną z obsługą sprzętu i programów komputerowych, koniecznością nieustannej nauki, orientacji w coraz to nowszych programach/aplikacjach i ich aktualizacjach, zmianą własnych przyzwyczajzeń, zaprzestaniem dotychczasowej oferty stacjonarnej – obniżeniem dochodów ze sprzedaży offline [Luo, Wang&Zhang 2019]).

#### 4. PODSUMOWANIE

Jeszcze w pierwszej dekadzie XXI w. w Chinach wzrósł udział zawodów o średnich kwalifikacjach (m.in. zdobywanych w szkołach zawodowych), a więc m.in. wśród operatorów, monterów maszyn i urządzeń oraz wśród rzemieślników [*Innovative China. New drives of Growth* 2019]. Był to wprawdzie okres gwałtownego wzrostu gospodarczego w ChRL, niemniej jednak możliwości wygenerowane przez rynek zwiększyły zainteresowanie

również rzemiosłem. Powyższe było konsekwencją również innego zjawiska – chęci mieszkańców miast do posiadania czegoś unikatowego, naturalnych produktów rzemiosła, produktów nieprzemysłowych. Oprócz funkcjonowania w źródłach pisanych, postacię chińskich rzemieślników i tworzona przez nich praca na trwałe wpisała się w życie społeczne. Strategie wykorzystywane przez chińskich rzemieślników muszą uwzględniać zmieniające się warunki zewnętrzne, zróżnicowane gusta odbiorców, wpływ nowych technologii na proces produkcji, logistyki i sprzedaży. Nie można również pominąć roli państwa wspierającego tę dziedzinę jako część dziedzictwa kulturowego. Współczesny rzemieślnik chiński, obserwując zachodzące zmiany, musi w sposób elastyczny dostosowywać strategię i sposób prowadzenia biznesu do wymagań zmieniającego się rynku, jak również do „e-szans”, które on oferuje.

## Literatura

- [1] ACHIM A.L.: *The Return of Craftsmanship in China*. <https://jingdaily.com/craftsmanship-china/>, 2019, [dostęp 23.04.2021].
- [2] BERNABEI R. POWER J.: *3D Printing Craft: weaving and oozing*. DRS 2020, <https://doi.org/10.21606/drs.2020.108>.
- [3] DU Y.F.: *Chinese 'Taobao villages' create more than 840,000 job opportunities*. [https://www.alwihdainfo.com/Chinese-Taobao-villages-create-more-than-840000-job-opportunities\\_a51105.html](https://www.alwihdainfo.com/Chinese-Taobao-villages-create-more-than-840000-job-opportunities_a51105.html), [dostęp 12.04.2021].
- [4] *E-commerce in China. Opportunities for Asian Firms*. International Trade Center, Geneva 2016.
- [5] GACEK Ł.: *Nowe źródła wzrostu gospodarczego Chin: Wiedza i Innowacje*. Roczniki Humanistyczne, LXVI, 9, 2018, [https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/68669/gacek\\_nowe\\_zrodla\\_wzrostu\\_gospodarczego\\_chin\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/68669/gacek_nowe_zrodla_wzrostu_gospodarczego_chin_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y), [dostęp 23.04.2021]
- [6] Główny Urząd Statystyczny, *Handel elektroniczny*. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html>, [dostęp 23.03.2021].
- [7] GU Y.: *Research on the Training Mode of Industrial Design Talents Based on the Spirit of Craftsman*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 378 6th International Conference on Education, Language, Art and Inter-cultural Communication (ICELAIC 2019).
- [8] *Innovative China. New drives of Growth*. World Bank Group, Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, Washington DC 2019.
- [9] KOKKO S., RAISANEN R.: *Craft education in sustaining and developing craft traditions Reflections from Finnish craft teacher education*. Techne Series A: 2019, 26(1).
- [10] LI Y.L., ZHANG Y.Q.: *Analysis of the Role of Local Government in the Development in the 'Taobao' Village*. Keji Guanli Yanjiu 2015, 11.
- [11] LIANG Q., ZOU L.K., YANG X.R., KONG B.: *Research on Mechanisms of Government Support for Inclusive Entrepreneurship: Case Study of Jiayang Junpu Rural E-commerce Entrepreneurial Cluster*. Nanfang Jingji, 2016, 1.
- [12] LIU C.W.: *Return migration, online entrepreneurship and gender performance in the Chinese 'Taobao families'*, Asia Pacific Viewpoint 2020 <https://doi.org/10.1111/apv.12280>.

- [13] LUCAS B., SPENCER E.: *A Practical Guide to Craftsmanship. Creating the craftsmen and women that Britain needs*. Centre for Real-World-Learning, [https://pdfs.semanticscholar.org/0729/e9381f6ba383213863133585b8cd967ad84e.pdf?\\_ga=2.221583581.479295930.1599455917-471672534.1597229024](https://pdfs.semanticscholar.org/0729/e9381f6ba383213863133585b8cd967ad84e.pdf?_ga=2.221583581.479295930.1599455917-471672534.1597229024), [dostep07.09.20].
- [14] LUO Q.L., ZHANG X.D.: *Data Investigation and Analysis on Craftsman Spirit Cultivation in Applied Undergraduate College*. IOP Conf. Series: Journal of Physics: Conf. Series 1302 (2019) 042009, <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1302/4/042009>.
- [15] LUO Q.L., WANG C.Y., ZHAO Y.: *Cultivation Strategy of College Students' Craftsman Spirit from the Perspective of Artificial Intelligence*. Journal of Physics: Conference Series 1575 (2020) 012173, <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1575/1/012173>.
- [16] LUO X.B., WANG Y., ZHANG X.B.: *E-Commerce Development and Household Consumption Growth in China*. World Bank Group, Poverty and Equity Global Practice, Policy Research Working Paper 8810, 2019.
- [17] MAZUR-KAJTA K., KARAS E.: *Chinese Craft In E-Commerce*. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), 4–5 November 2020, Granada, Spain.
- [18] *Periodic reporting on the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. <https://ich.unesco.org/en-state/china-CN?info=periodic-reporting>, [dostep 26.03.2021].
- [19] RAWSTHORN A.: *In China, Reviving an Ancient City and Its Craft Traditions*. <https://www.nytimes.com/2012/11/05/arts/05iht-design05.html>, [dostep 14.03.2021].
- [20] SHAH A., PATEL R.: *E-Commerce and Rural Handicraft Artisan*. Voice of Research 2016, 5(3).
- [21] TAN P., JI Y., HILLS D., FU T.M.: *Bridging Knowledge between Craftsman and Learner in Chinese Intangible Cultural Heritage through WebAR*. SIGGRAPH Asia 2019 Short Art Papers, <https://doi.org/10.1145/3354918.3361900>.
- [22] TANG W.C., ZHU J.: *Informality and Rural Industry: Rethinking the Impacts of E-Commerce on Rural Development in China*. Journal of Rural Studies, 2020, 75: 20–29, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.02.010>.
- [23] *The “Taobao Villages” Phenomenon: How E-commerce (also) Redefines Rural Areas in China*. <https://www.modumag.com/articles/the-taobao-villages-phenomenon-how-e-commerce-also-redefines-rural-areas-in-china/>, [dostep 20.03.2021].
- [24] *Unpacking E-commerce. Business Models*. Trends and Policies, OECD 2019, [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/23561431en/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/23561431-en&\\_csp\\_=79ea8e97684c395730e471f402ce000e&itemIGO=oecd&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/23561431en/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/23561431-en&_csp_=79ea8e97684c395730e471f402ce000e&itemIGO=oecd&itemContentType=book), [dostep 25.03.2021].
- [25] WANG L.T., ZHANG H.: *Study on the Operating Mechanism of Taobao Village Ecosystem from the Perspective of Information Management*. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 688 (2019) 055089, <https://doi.org/10.1088/1757-899X/688/5/055089>.
- [26] XIA C.: *Entrepreneurs capitalize on rural handicraft e-commerce*. [http://www.china.org.cn/business/2018-05/21/content\\_51458922.htm](http://www.china.org.cn/business/2018-05/21/content_51458922.htm), [dostep 23.04.2021].
- [27] YU H.Q., CUI L.L.: *China's E-Commerce: Empowering Rural Women?* The China Quarterly 2019, 238, <https://doi.org/10.1017/S0305741018001819>.

- [28] ZENG Y.W., QIU D.M., SHEN Y. T., GUO H.D., *Study on the Formation of Taobao Village: Taking Dongfeng Village and Junpu Village as Examples*. Jingji Dili 2015, 35(12).
- [29] ZULAIKHA E., BRERETON M.: *Innovation Strategies for Developing the Traditional Craft Industry*. eddBE2011 Proceedings, <https://doi.org/10.13140/2.1.3121.8886>.
- [30] 今天, 全国首个“926工匠日”, 万事利丝绸致敬工匠精神!, <http://baijiahao.baidu.com/s?id=1645769827365585731>, [dostęp 20.07.2020].
- [31] 南京大学空间规划中心, 阿里研究院. 中国淘宝村发展, 报告(2014—2018) [EB/OL], <https://i.aliresearch.com/img/20181216/20181216145248.pdf>, [dostęp dnia 19.03.2021].
- [32] 裘小洵, 金陵竹刻名家赵德桢, <http://www.njgm.net/zcfg/show-202.html>, [dostęp 19.03.2021].
- [33] 张德洲, 职业院校现代学徒制“工匠精神”职业价值观育人模式探索与实践, 现代教育论坛 第2卷, 第6期2019年6月, <https://doi.org/10.32629/mef.v2i6.155>.
- [34] 张佳, 王琛, 农村电子商务与产品多样化影响因素探究——基于浙江淘宝村的实地调研分析, 理科学进展, 第39卷 第8期 2020年8月.
- [35] 张嘉欣, 千庆兰, 陈颖彪, 姜炎峰, 空间生产视角下广州里仁洞“淘宝村”的空间变迁, 第36卷第1期 经济地理, 2016年1月, <https://doi.org/10.15957/j.cnki.jjdl.2016.01.017>.
- [36] 中国淘宝村发展报告(2014—2018), 南京大学空间规划研究中心, 阿里新乡村研究中心 2018.12, 20181216145248.pdf (aliresearch.com), [dostęp 25.03.2021].

**Dr inż. Katarzyna Mazur-Włodarczyk**

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, E-biznesu i Gospodarki Elektronicznej

**k.mazur-wlodarczyk@po.edu.pl**

**Mgr Iwona Drosik**

**i.drosik@poczta.onet.pl**



## PERSPEKTYWA JĘZYKOWEJ HARMONII W RAMACH INICJATYWY PASA I DROGI

**Streszczenie:** Artykuł przybliży zagadnienia chińskiej polityki językowej, dotyczącej zarówno obszaru Chińskiej Republiki Ludowej, jak i areny międzynarodowej – szlaku Inicjatywy Pasa i Drogi. Ukazano m.in. trzy nurty postrzegania perspektywy harmonii językowej, w zależności od punktu widzenia danej strony: Chin jako państwa, Chińczyków przynależących do mniejszości etnicznych oraz obcokrajowców o nie-chińskim pochodzeniu. Celem tekstu jest scharakteryzowanie perspektywy harmonii językowej z punktu widzenia krajów zaangażowanych w inicjatywę Pasa i Drogi.

## THE PERSPECTIVE OF LINGUISTIC HARMONY ON THE BELT AND ROAD INITIATIVE

**Summary:** The article presents the issues of Chinese language policy concerning both the area of the People's Republic of China and the international arena – the Belt and Road Initiative route. It shows, among others three trends in the perception of the perspective of linguistic harmony, depending on the point of view of a given party: China as a state, Chinese belonging to ethnic minorities, and foreigners of non-Chinese origin. The text aims to characterize the linguistic harmony perspective from the point of view of the countries involved in the Belt and Road initiative.

**Słowa kluczowe:** harmonia, Chiny, polityka językowa, komunikacja, Inicjatywa Pasa i Drogi, kultura ekonomiczna.

**Keywords:** harmony, China, language policy, communication, Belt and Road Initiative, economic culture.

### 1. WSTĘP

Starożytny Jedwabny Szlak, funkcjonujący od ponad 2000 lat przywodzi na myśl skojarzenia m.in. ze szlakiem komunikacyjnym łączącym Daleki Wschód z Zachodem, karawanami, postacią Marco Polo oraz jedwabiem. Szlak ten jednak pełnił rolę nie tylko kanału transportowego dla ludzi i różnych towarów, którymi handlowali, ale również dla przestrzeni związanej z kulturą – m.in. idei oraz prądów filozoficzno-religijnych. Z uwagi na to, że szlak ten przebiegał przez znaczne terytorium Azji i Europy, „jedwabni” handlarze niejednokrotnie zmuszeni byli do korzystania z usług tłumaczy oraz posiłkowania się językiem ciała. Na trasie szlaku można było spotkać osoby posługujące się różnymi językami, a żaden z języków dominujących (języków indoeuropejskich, m.in. języków irańskich i altajskich) nie był spokrewniony z językiem chińskim [Meisterernst 2019]. Na szlaku posługiwano się wprawdzie językami chińskimi, lecz ówczesnie nie były to języ-



ki takie jak język arabski czy łacina, tzn. traktowane jako wspólne dla różnorodnych grup ludzi. Współcześnie inicjatywa Jednego Pasa Jednej Drogi, której korzenie sięgają historycznego szlaku, obejmuje swoim zasięgiem dużo większy obszar niż jego starożytna wersja. W jej ramach oficjalną rolę języka międzynarodowego i handlowego stanowi język angielski oraz inne, m.in. na niektórych terenach – język rosyjski. Niniejszy tekst stara się przybliżyć współczesną sytuację na szlaku Pasa i Drogi od strony języka chińskiego, będącego współcześnie ważnym narzędziem nie tylko tworzenia chińskiej identyfikacji narodowej, ale i kształtowania współpracy gospodarczej. Artykuł stanowi próbę poszukiwania odpowiedzi na pytanie jak wygląda perspektywa harmonii językowej na trasie Inicjatywy Pasa i Drogi, z punktu widzenia wszystkich stron zaangażowanych w inicjatywę.

## 2. INICJATYWA PASÓW I DRÓG – INICJATYWA (NIE) TYLKO EKONOMICZNA

Inicjatywa Jednego Pasa Jednej Drogi (一帶一路/One Belt One Road Initiative/OBOR), rozpoczęta w 2013 r., już dwa lata później widniała w oficjalnych dokumentach chińskich pod nazwą Inicjatywy Pasa i Drogi (Belt and Road Initiative/BRI), a równoległe określona została bardziej nieformalnie przez obcokrajowców<sup>2</sup> jako Nowy Jedwabny Szlak (新丝绸之路/ New Silk Road). Pozornie niewielka korekta w tłumaczeniu odzwierciedlała zarówno polityczne, jak i kulturowe obawy związane m.in. z jej powiększającym się zasięgiem będąc w rzeczywistości Inicjatywą Pasów i Dróg [Li 2017]. Współcześnie w inicjatywę zaangażowanych jest ponad 90 państw, obejmuje ona swoim zasięgiem sześć korytarzy gospodarczych: Nowy Euroazjatycki Pomost Lądowy (NELBEC), Chiny-Mongolia-Rosja (CMREC), korytarz Chiny-Azja Środkowa-Azja Zachodnia (CCWAEC), Chiny-Półwysp Indochiński (CICPEC), Bangladesz-Chiny-Indie-Birma (BCIMEC) oraz Chiny-Pakistan (CPEC). Tworzenie BRI od samego początku charakteryzowało się dużym zainteresowaniem mediów oraz badaczy różnych dyscyplin. Odnaleźć można teksty jej poświęcone, które dotyczą nie tylko obszaru Azji i Europy (jako obszaru kojarzonego z trasą Starożytnego Jedwabnego Szlaku), ale dużo szerszego zasięgu – również Afryki [Shukra, Zhou&Wang 2021], Ameryki [Liu 2021], a nawet Arktyki [Brańka 2018]. Inicjatywa w miarę upływu lat doczekała się wielu określeń, opisywana jest m.in. jako:

- przedsięwzięcie o bardzo dużej skali,
- wielka strategia Chin,

---

<sup>2</sup> Tj. osoby o pochodzeniu innym niż chińskie.

- najbardziej ambitny projekt Chin, który jest powiązany z rosnącym kultem przewodniczącego Xi [Zhang 2020],
- jedna z części polityki otwarcia Chin,
- instrument chińskiej ekspansji gospodarczej,
- chiński plan Marshalla,
- budowa nowego ładu gospodarczego,
- projekt geostrategiczny,
- inicjatywa gospodarcza,
- sieć handlowa i infrastrukturalna,
- transkontynentalna polityka długoterminowa i program inwestycyjny,
- strategia zmniejszania barier instytucjonalnych, itd.

Zgodnie z założeniami strony chińskiej, BRI ma służyć promocji łączności w ramach kontynentów Azji, Europy i Afryki oraz sąsiadujących z nimi mórz, nawiązywaniu i wzmocnieniu partnerstwa między krajami położonymi wzdłuż Pasa i Szlaku, tworzeniu wielowymiarowych, wielopoziomowych i złożonych sieci łączności oraz realizacji zróżnicowanego, niezależnego i zrównoważonego rozwoju (Belt and Road Initiative). Opiera się na następujących priorytetach współpracy: koordynacji polityki, łączeniu udogodnień, niezakłóconym handlu, integracji finansowej oraz więziach międzyludzkich [Xi 2017].

Jak wskazano to powyżej, BRI oprócz projektów infrastrukturalnych, obejmuje swoim zasięgiem również inicjatywy międzyludzkie – określane jako więzi międzyludzkie (*people-to-people bound*) pomiędzy krajami zaangażowanymi, dzięki którym planowana jest budowa harmonijnych relacji na zasadzie wzajemnego zrozumienia i współpracy. Celem finalnym nie jest jednak jedynie nawiązywanie relacji. Praca nad więziami międzyludzkimi przyczynia się bowiem do budowy swoistego ekosystemu biznesowego, w ramach którego zwiększane są możliwości gospodarcze. Więzi międzyludzkie nie są więc jedynie wymienione jako priorytet neutralny gospodarczo, ale wprost bezpośrednio z ekonomią powiązany. Wspomniane inicjatywy międzyludzkie przyczynić się więc mają w przyszłości do stworzenia efektywnej platformy komunikacji i współpracy gospodarczej. Związane są one m.in. z:

- wymianą kulturową (m.in. z komunikacją międzycywilizacyjną/międzycywilizacyjną/międzynarodową, organizacją festiwali poświęconych BRI, wpisaniem Jedwabnego Szlaku na listę światowego dziedzictwa kulturowego, itd.),
- wymianą edukacyjną i akademicką (m.in. dot. oferty stypendialnej, mobilności kadry dydaktycznej i naukowej oraz studentów, szkolenia personelu, projektów związanych z promocją książek i filmów poświęco-

nych BRI, dalszej działalności Instytutów Konfucjusza, jak również projektów powiązanych z dziedziną nauk medycznych i nauk o zdrowiu),

- turystyką,
- współpracą medialną.

Z jednej strony można odnieść wrażenie, że inicjatywy międzyludzkie w ramach BRI mają niższy priorytet niż projekty infrastrukturalne. Utrudnieniem w prowadzeniu analiz jest m.in. niedostępność danych finansowych z wyjątkiem udokumentowanej infrastruktury związanej np. z budową szpitali lub szkół [Aminjonov 2019]. Z drugiej jednak strony podkreślane jest to, iż szczególną cechą związaną z inicjatywą jest jej wkład w kształtowanie kultury i cywilizacji oraz tworzenie samodzielnej marki jaką stała się BRI [Zaręba 2017; Hübner 2014]. Również wyniki badań naukowych wskazują na to, że obszar więzi międzyludzkich charakteryzuje się największym zaangażowaniem krajów członkowskich. Przykładowo, z badania przeprowadzonego wśród 94 krajów w 2019 r., dotyczącego analizy postępów wdrażania priorytetów współpracy w ramach BRI wynika, że obszar więzi międzyludzkich oraz niezakłócony handel mają wyższe wyniki w ramach wdrażania niż pozostałe trzy aspekty współpracy. Natomiast w podziale na regiony, najwyższe efekty związane z *people-to-people bound* uzyskał region Azji Południowo-Wschodniej [Zhai 2019].

### 3. HARMONIA JĘZYKOWA

Kategoria *harmonii* występuje w wielu sferach życia człowieka – prywatnej i zawodowej. Stanowi ona temat zainteresowania międzynarodowego środowiska naukowego reprezentującego różne dyscypliny nauki, począwszy od tych związanych z muzyką, poprzez filozofię, socjologię, psychologię, pedagogikę, estetykę, matematykę, zarządzanie i ekonomię. Szczególnie dużo uwagi poświęcono dotąd harmonii w obrębie nauk analizujących zjawiska charakterystyczne dla społeczeństwa chińskiego [Chen 2010; *China 2030 Building a Modern, Harmonious, and Creative Society* 2013; Li, Kwok&Düring 2020; Mazur-Kajta 2018; Mazur-Kajta 2019; Mazur-Kajta 2020; Sole-Farras 2008; Wei&Li 2013]. Podyktowane jest to głównie tym, iż harmonia obrana została jako jedna z dwunastu kluczowych wartości społeczeństwa socjalistycznego, jak również dlatego, iż tzw. *harmonijna retoryka* charakteryzuje od lat czołowych chińskich działaczy partyjnych, stanowi dla nich skuteczne narzędzie prowadzenia polityki, szczególnie w ramach stosunków międzynarodowych.

Pojęcie *harmonii* stosowane w niniejszym artykule odnosi się do zgodności i wzajemnego dopełniania się, jak i do właściwych proporcji, a więc do definicji tego pojęcia zaproponowanej m.in. przez *Słownik języka polskiego* i *Encyklopedię PWN* [Słownik języka polskiego PWN; Encyklopedia

PWN] (określeń posiadających greckie korzenie [harmonia jako *αρμονία*]), jak również do zgodności i współuczestniczenia dominującego w chińskich definicjach tego pojęcia [harmonia jako 和谐 lub 大同]. Sformułowanie *harmonia językowa*, opisane w niniejszym tekście, nie stanowi nawiązania do piękna danego języka (subiektywnego jego odczuwania, lub poprawnej jego formy), ani do językoznawstwa porównawczego [*Poradnik językowy* 1959], lecz do relacji języka chińskiego do innych języków stosowanych na trasie BRI. Trasa ta przechodzi zarówno przez obszar Chin, jak i innych krajów zaangażowanych w inicjatywę. Z uwagi na powyższe *harmonia językowa* została rozpatrzona zarówno w kontekście innych niż urzędowy język chiński [*putonghua/普通话*] języków stosowanych na terytorium ChRL (m.in. języków mniejszości etnicznych), jak i języków stosowanych poza granicami Chin.

### 3.1. POLITYKA JĘZYKOWA W CHINACH

Chiny nie należą do krajów jednolitych etnicznie, jak również językowo. Na ich terenie występuje oficjalnie zatwierdzonych 56 grup etnicznych, z czego jedna jest zdecydowanie dominująca – grupa Han obejmująca większość ludności tego kraju. Oznacza to, że w Chinach stosowane są zarówno języki chińskie (należące do rodziny chińsko-tybetańskich, podgrupy języków chińskich/sinickich i tybetańsko-birmańskich [Künstler 2007]), jak i języki nie-chińskie (tj. należące do czterech innych rodzin). Według Yüan Jiahua chiński obszar językowy dzielony bywa na języki północne i południowe. Do języków północnych [北方方言/官话] zaliczane są języki mandaryńskie, którymi posługuje się około 70% ludności Chin (to języki: północne mandaryńskie, północno-zachodnie mandaryńskie i *jiang-huai*). Wśród grup języków południowych wymienia się natomiast: *wu* (吳; 8%), *xiang* (湘; 5%), *gan* (贛; 2%), *hakka/kejia* (客家; 4%), *yüe* (粵; 5%) oraz *min* (閩; 4%; języki południowe i północne *min* [Künstler 2000]. Odmiany lokalne języka, tzw. mowy lokalne, określane są jako dialekty [方言]. Jest ich w Chinach około 80 [Kurpaska 2010]. Języki chińskie posiadają jednego wspólnego praprzodka – prajęzyk. Prawdopodobnie pod koniec panowania dynastii Tang (618–907 r. n.e.) języki te zaczęły się od siebie oddalać. Najwcześniej oddaliła się grupa języków *min*. 55 chińskich mniejszości etnicznych posługuje się w sumie ponad 100 różnymi językami (ich dokładna liczba oscyluje pomiędzy 120 a 300 w zależności od źródeł).

Po ustanowieniu Chińskiej Republiki Ludowej (1949 r.) chińska polityka językowa obrała za cel ujednoczenie języka swoich obywateli. Niecałe 20 lat później, w okresie Rewolucji Kulturalnej, podjęto próby przymusowej „chinizacji” mniejszości etnicznych, poprzez stosowanie lokalnych

zakazów używania miejscowego języka [Kajdański 2005]. Źródłem promowania *putonghua* jako *lingua franca* można dopatrzeć się w idei wspólnotowości, społecznej jedności kulturowej – podkreślanej już przez konfucjanistów w koncepcie *wielkiej harmonii/wielkiej jedności* [大同] [Postiglione 1998]. Narzucana była mowa powszechna [*putonghua*/普通话] (wprowadzona w 1958 r.), odchodzenie od pisania w tradycyjnym stylu klasycznym [*weny-anwen*/文言文/文言/古文] – literackim i stosowanie stylu wernakularnego [*baihuawen*/白话文] – używanego wcześniej jedynie do tzw. kontaktów „codziennych”. Wprowadzano ponadto, jako system pomocniczy, oficjalną transkrypcję fonetyczną, bazującą na alfabecie łacińskim [*hanyu pinyin*/汉语拼音] oraz zaaplikowano uproszczenia znaków chińskich, jak również ulepszenie systemu pisma dla mniejszości narodowych [Kurpaska 2019 [za:] Zhou 2001]. Jednakże, zgodnie z Konstytucją ChRL [中华人民共和国宪法 2004] oraz Ustawą ChRL o standardowym języku ChRL [中华人民共和国国家通用语言文字法], chińskie grupy etniczne mają swobodę używania i rozwijania własnych języków (w formie mówionej i pisanej), natomiast *putonghua* jest stosowana jako język urzędowy i język edukacji. W latach 80. XX w. rząd chiński zadeklarował pomoc mniejszościom narodowym w krzewieniu ich języków oraz ich reformowaniu [Kajdański 2005]. Niemniej jednak nadal promowana jest silnie mowa powszechna, która według planów ma objąć całą populację ChRL do 2050 r. [Sarek 2013].

Polityka językowa ściśle powiązana jest z działalnością planistyczną. Obie te sfery mają na celu realizację szerokiego zakresu świadomych i planowanych działań związanych z językami, m.in. dotyczących procesu uczenia się i nauczania, działań jurysdykcji prawnej, suwerenności politycznej i innych [Lo Bianco 2007]. Chiny przeszły już trzy etapy planowania językowego, opisywanego jako reakcję na zmieniające się realia życia. Narodowy plan językowy w ChRL składa się z kilku kategorii planistycznych odnoszonych się bezpośrednio do: języka narodowego, regionalnego/mniejszościowego planowania dialektycznego oraz dotyczącego języków obcych. Pierwszy poziom związany jest m.in. z rozwojem infrastruktury krajowej, poprawą poziomu życia obywateli (dobrobytu) oraz promowaniem BRI (jako jeden z jego ważnych kluczy/narzędzi ekonomicznych).

W wystąpieniach polityków chińskich (m.in. Hu Jintao [胡锦涛]), osiągnięcie harmonii i dobrobytu cywilizacyjnego jest bezpośrednio związane z językiem, będącym podstawowym czynnikiem rozwoju człowieka i cywilizacji. Drugi poziom zaczął się intensywnie rozwijać w 2006 r., gdy przygotowano plany dot. ochrony zasobów języka chińskiego na kolejne 30 lat.

Natomiast „13 plan pięcioletni” [五年计划], dotyczący lat 2016–2020, poszerzył powyższe o zmiany związane z rozwojem w erze informacji. W ramach trzeciego poziomu, przełom nastąpił w XXI w. i wiązał się m.in. z przeznaczeniem funduszy z państwowych instytucji językowych oraz Ministerstwa Edukacji na działania badawcze dotyczące edukacji językowej i lingwistyki. Język mandaryński jest bardzo promowany na poziomie krajowym, niemniej jednak, jak wynika z badań Yang Gao i Gang Zeng (2021), na poziomie rodziny chińskiej, to język angielski dominuje w sferze planowania językowego. Ma to miejsce głównie dlatego, że wiąże się dla rodziców z dużymi nakładami finansowymi i jest wymogiem współczesnego rynku pracy (m.in. z uwagi na kryterium dobrej znajomości oraz posiadania certyfikatu potwierdzającego tę znajomość). Rodzice zwracają więc przede wszystkim uwagę na instrumentalny charakter języka, a nie jego wartości kulturowe [Yang&Gang 2021].

W ramach współczesnej krajowej polityki językowej wśród chińskich celów wymienia się ponadto budowanie zharmonizowanego życia językowego, którego nagłaśnianym celem jest unikanie sytuacji, gdy języki dzielą mieszkańców jednego kraju. Wśród planów związanych z tą polityką wymieniane jest m.in. [Li 2018]:

- ochrona zasobów językowych,
- orędownie usług językowych,
- rozwijanie inteligencji językowej,
- podtrzymywanie wielojęzyczności (najczęściej trójjęzyczności, tj. opanowania zarówno mowy powszechnej, jak i języka lokalnego/mniejszości etnicznej oraz języka obcego).

Jednocześnie do grupy zagadnień powiązanych z sytuacjami dysharmonijnymi (potencjalnie konfliktowymi) zaliczono:

- podział na znaki uproszczone i nieuproszczone,
- mnogość dialektów języka mandaryńskiego,
- mnogość języków mniejszości etnicznych,
- naukę języka ojczystego oraz obcych,
- silną pozycję języka angielskiego względem innych języków obcych,
- kierunki ewaluowania języka chińskiego, którym posługują się osoby zamieszkałe w ChRL, i języka chińskiego używanego przez Chińczyków poza granicami tego kraju.

Pomimo tego, że jak wspomniano, na terytorium ChRL odnaleźć można przedstawicieli wielu mniejszości etnicznych, z których najwięcej współżyje na terenie prowincji Yunnan [云南], można odnieść wrażenie, że to regiony autonomiczne Xinjiangu [新疆维吾尔自治区] i Xizangu/Tybetu [西藏自治区], obierane są najczęściej jako tematy badań w kontekście sytuacji

konfliktowych o podłożu etnicznym. Na obszarach autonomicznych, według założeń Pekinu, mniejszości narodowe mogą praktykować autonomię regionalną pod zjednoczonym przywództwem państwowym. Przykładowo na terenie Xinjiangu zamieszkuje 11 grup etnicznych, spośród których największą grupę etniczną stanowią Ujgurowie (stanowiący około 46% populacji regionu). Język ujgurski jest językiem tureckim i nie należy do rodziny chińsko-tybetańskiej, używają go jednak nie tylko Ujgurzy, ale również przedstawiciele innych mniejszości, w celu ułatwienia komunikacji międzyetnicznej. Język ten ma ponadto trzy dialekty: centralny, khotoński i lop. Oprócz formy mówionej obejmuje również system pisma bazujący na języku arabskim. Na terenie tego regionu autonomicznego występują trzy rodzaje szkół [Han&Johnson 2020]:

- mniejszości etnicznych [民族], w ramach których jedynie języki z systemem pisma mogą być stosowane jako narzędzie edukacji,
- grupy etnicznej Han [汉族] z językiem *putonghua*,
- wspólne dla mniejszości etnicznych i grupy Han [民汉合校] – szkoły Han z klasami dla różnych narodowości. W ich ramach stosuje się zarówno język mandaryński, jak i inne języki mniejszości etnicznych, bez określania ilości nauczania w każdym języku.

Pomimo pozornie w pełni zharmonizowanej sytuacji na gruncie wielokulturowości, chińska polityka językowa na tym terenie traktowana jest również jako narzędzie wywierania presji ideologicznej. Przejawia się to m.in. w obniżaniu wieku dzieci, które winny rozpocząć naukę mowy powszechnej w szkołach podstawowych, oraz tworzenie sytuacji, w której opanowanie mandaryńskiego stanowi już nie tylko możliwość bardziej skutecznej komunikacji z grupą Han, ale również jest wymogiem zaliczającym posługującą się nim osobę do chińskiej oficjalnej wspólnoty [Han, Johnson 2020].

Współcześnie, do innych przejawów dysharmonii językowej zalicza się te wynikające z masowej migracji zarobkowej ludności (z terenów wiejskich do miast, głównie wschodniego wybrzeża), która to sprzyja zanikaniu kolejnych dialektów języka chińskiego.

Jako kolejny argument wymieniane jest tworzenie nowych stylów językowych mających wpływ m.in. na tworzącą się kulturę konsumencką. Dotyczy to m.in. wykształcania się całkiem nowych słów i wyrażeń, które jako efekt oraz w połączeniu z szybko zachodzącymi zmianami społecznymi, podkreślają tzw. kosmopolityczną osobowość. Skutkuje to również zanikaniem dialektów miejskich. Przykładowo w Shanghaju [上海] jedynie 60% rodowitych mieszkańców tego miasta potrafi mówić w dialekcie szanghajskim [上海话] [Liu & Tao 2016]

Efektem powyższego jest obniżanie się statusu języków mniejszości etnicznych oraz dialektów lokalnych względem promowanego *putonghua*. Stanowi to punkt zapalny wielu dyskusji związanych z faktycznym poszanowaniem praw mniejszości etnicznych i harmonijnym nastawieniem do języków innych niż mandaryński.

### **3.2. CHIŃSKA POLITYKA JĘZYKOWA W RAMACH POZOSTAŁYCH PAŃSTW ZAANGAŻOWANYCH W BRI**

Język angielski pełni współcześnie rolę języka międzynarodowego, języka handlowego. Natomiast z uwagi na rosnącą gospodarczą rolę Chin na arenie międzynarodowej, również język chiński nabiera współcześnie specjalnego ekonomicznego znaczenia. Z badania przeprowadzonego przez Xie Mengjun [2018], zestawiającego ze sobą osoby podchodzące do egzaminu poziomu języka chińskiego HSK [汉语水平考试] oraz wskaźniki eksportu z Chin do krajów zaangażowanych w BRI wynika, że centra HSK mogą promować wymianę gospodarczą między krajami, a kulturowe działania przekładają się na aktywność gospodarczą częściej w krajach leżących na trasie Drogi, niż na trasie Pasa. Najbardziej są one widoczne w krajach Azji Środkowej i Wschodniej, szczególnie po trzecim roku od utworzenia centrum HSK [Xie 2018]. Nauczenie języka chińskiego może więc mieć bezpośredni wpływ na kształtowanie współczesnej gospodarki światowej. Waga ta podkreślana jest jednak nie tylko przez samych Chińczyków, ale i przez przedstawicieli innych krajów, zainteresowanych współpracą ze stroną chińską oraz aktywnym uczestnictwem w ramach BRI.

Od strony zewnętrznej (tj. nie-chińskiej, poza granicami Chin) zauważa się intensyfikację takich przedsięwzięć jak m.in. organizowanie zajęć z języka chińskiego już na poziomie przedszkola lub szkoły podstawowej. Przykładowo w 2017 r. w Stanach Zjednoczonych ponad 227 tys. dzieci uczestniczyło w kursach języka chińskiego. Niektóre kraje afrykańskie (m.in. Uganda, Kenia, Zimbabwe, RPA i Tanzania) włączyły nauczanie tego języka w program nauczania podstawowego [Edeh&Hua 2019]. Natomiast w Tajlandii język chiński został uznany jako pierwszy język obcy w tym kraju [An 2019].

Należy również uwzględnić fakt, iż poza granicami Chin mieszka wiele osób o pochodzeniu chińskim, z czego ponad 30 mln osób zamieszkuje kraje Azji Południowo-Wschodniej, kontrolując około 60% tamtejszego przemysłu. Osoby te należą do reprezentantów jednej z dwóch faz migracyjnych (mających miejsce w XV–XVI w. i XIX–XX w.) lub ich potomków, a za kraj docelowy obrały m.in. takie kraje jak: Indonezja, Malezja, Birma, Filipiny, Singapur, Tajlandia i Wietnam. Spośród nich Indonezja, Birma, Tajlandia i Wietnam opowiadają się za polityką językową pełnego



monolingwizmu, Malezja i Filipiny – za polityką niekompletnego monolingwizmu, natomiast Singapur – za polityką pełnego multilingwizmu (język chiński jest jednym z języków urzędowych w tym kraju). Powyższe ma wpływ zarówno na proces asymilacji migrantów, jak również na intensyfikację kształcenia i korzystania przez nich z języka chińskiego w rzeczywistości dnia codziennego [Kironka 2015].

Trzecie ujęcie tego tematu dotyczy bezpośrednio polityki Chin związanej z promocją języka chińskiego za granicą. Pierwsze skojarzenie przychodzi na myśl aktywność Instytutów Konfucjusza (IK) i Klas konfucjańskich, traktowanych jako ważne narzędzie miękkiego oddziaływania (*soft power*). IK zakładane były jeszcze na długo przed rozpoczęciem BRI. Pierwszy z instytutów powstał w 2004 r. w Seulu w Korei Południowej. Obecnie jest ich ponad 500 na świecie, mają swoje placówki również w Polsce (w Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Opolu i Gdańsku). Z chwilą rozpoczęcia inicjatywy, tj. od 2013 r. zintensyfikowano działania zmierzające do tworzenia IK, utworzono ich 327 [Liu&Tao 2016]. Współcześnie w celu większej dostępności i wyrównywania szans edukacyjnych w ramach BRI zajęcia prowadzone są w formie online, obejmowały do 2015 r. 8 mln kursantów i uczestników organizowanych wydarzeń kulturowych [An 2019]. IK są organizacjami non-profit, działającymi w pełni lub częściowo przy wsparciu dotacji chińskich, których podstawowa działalność skupia się na promocji języka chińskiego, kultury chińskiej i ogólnie pozytywnego wizerunku ChRL wśród obcokrajowców – m.in. postrzegania Chin jako kraj cywilizowany i godny zaufania. Trudno jednak wyznaczyć dokładną linię, gdzie kończy się zaplanowana siła przyciągania (zadania propagandowe jako część geopolitycznej strategii [Kluver 2017]), a gdzie zaczyna część niezależna od czynnika politycznego, oferująca spore możliwości stypendialne/edukacyjne, jak również wstęp do świata wyjątkowego bogactwa językowego. Z uwagi na to niektóre instytuty są zamykane na Zachodzie, a nowe są tworzone na Południu. Na to ostatnie ma również ponownie wpływ dostrzeżenie ekonomicznych szans w znajomości języka chińskiego, już nie tylko jak wspomniano wcześniej, aby współpracować za granicą swojego kraju, ale po to by nadążyć za zmianami we własnym. Przykładowo w Pakistanie chińscy urzędnicy i interesariusze komunikują się między sobą po chińsku, znajomość języka chińskiego daje w tym kraju możliwość znacznego przyspieszenia procesu komunikacji omijającego instytucję tłumaczy (na język angielski i urdu) oraz minimalizacji wyników z tego nieporozumień [Raza]. Promocja języka chińskiego za granicą ChRL zależy jednak od grupy czynników, m.in.: siły ekonomicznej kraju, stosunku do języka oraz nastawienia do komunikacji międzykulturowej [An 2016].

Należy podkreślić, że chińska ekspansja edukacyjna na świecie nie dotyczy jednak jedynie IK i Klas konfucjańskich, otwierania międzynarodowych

biur agencji informacyjnej Xinhua [新华], chińskich kanałów radiowych i telewizyjnych, ale związana jest również z wdrażaniem chińskiej oferty edukacyjnej za granicą ChRL już powiązanej z BRI. W 2015 r. utworzono Sojusz Uniwersytetów Jedwabnej Drogi [University Alliance of the Silk Road/UASR], obejmujący swoim zasięgiem 100 uniwersytetów z 22 krajów szlaku. W 2017 r. przygotowano *Plan akcji edukacyjnej dla BRI [Education Action Plan for the Belt and Road Initiative/ EAPBRI]*, obejmującej oprócz więzi międzyludzkich (ich zacieśniania), również wyławianie talentów (ofertę stypendialną dla najlepszych) i osiąganie wspólnego rozwoju (m.in. inwestycje w infrastrukturę edukacyjną). W tym samym roku utworzono Sojusz Uniwersytetów Azjatyckich (Asian Universities Alliance/AUA), nowe ośrodki badawcze w Kazachstanie i Maroku, kampusy uniwersyteckie w Laosie, Malezji, Tajlandii i Japonii, a rok później kursy techniczne dla afrykańskiej młodzieży i chińsko-afrykańskie centrum współpracy innowacyjnej [Mańkowska 2019]. Następnie utworzono Sojusz Uniwersytetów Nowego Morskiego Jedwabnego Szlaku (New Maritime Silk Road University Alliance), obejmujący uczelnie z prowincji Fujian [福建] i szkoły wyższe Azji Południowej i Południowo-Wschodniej. Chińska oferta stypendialna ma czym zachęcić studentów z zagranicy do podjęcia edukacji w Chinach. Przykładowo w 2016 r. na ponad 442,7 tys. studentów obcokrajowców, ponad 207,7 tys. osób pochodziło z krajów zaangażowanych w BRI [An 2016], większość z nich bezpośrednio lub pośrednio było zaangażowanych w naukę języka chińskiego – przyswajało ten język.

#### 4. PODSUMOWANIE

Ograniczenia artykułu dotyczą głównie faktu, że BRI jest stosunkowo nową inicjatywą, która nieustannie się rozwija i ewaluje. Z uwagi na to potrzeba czasu i szerszego pakietu danych by móc podjąć się bardziej dogłębnej analizy obranego do badań zjawiska. Niezaprzeczalnym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest to, że w ramach BRI, na terytorium ChRL, występuje wyraźnie zarysowana hierarchia językowa, z dominującą pozycją języka mandaryńskiego względem języków innych grup etnicznych i języków lokalnych. Ma na to wpływ przede wszystkim chińska polityka językowa, stosowana od czasów proklamowania ChRL (wraz z jej późniejszymi reformami), ale również czynniki od niej niezależne – związane m.in. z trendami gospodarczymi (migracjami za pracą) oraz zmianami społecznymi o kosmopolitycznym charakterze. Z punktu widzenia Chińczyków posługujących się biegle językami innymi niż *putonghua* na chińskiej części Nowego Jedwabnego Szlaku, nie ma harmonii językowej, a jej perspektywa uzależniona jest m.in. od pełnego uniezależnienia władania językiem mandaryńskim od oficjalnego przynależenia do chińskiej wspólnoty oraz moż-

liwości kształcenia się i posługiwania się własnym językiem etnicznym/lokalnym według własnych potrzeb i uznania. Z punktu widzenia Pekinu prawodawstwo chińskie daje możliwość kształcenia i rozwijania własnego języka, jednak przy założeniu pluralizmu językowego (wielojęzyczności) polegającego na dodatkowej, ale obligatoryjnej znajomości mandaryńskiego. Dysharmonia widoczna jest natomiast, dla tej strony, przede wszystkim w hierarchii indywidualnej obywateli Chin, coraz wyżej wartościujących znajomość języka angielskiego – języka biznesu, jak również języka modernizacji i integracji ze światem. W szerszym ujęciu, tzn. z perspektywy pozostałych obszarów BRI (osób spoza ChRL), zauważalny jest silny trend (strategia) eksportowania przez Chiny edukacji, również tej związanej z językiem chińskim, promowania nowego języka biznesu – mandaryńskiego, jako kandydata na przyszłą *lingua franca*, jeśli nie jedyną, to chociaż drugą w kolejce, tuż za językiem angielskim.

## Literatura

- [1] AMINJONOV F., ABYLKASYMOVA A., AIMEE A., ESHCHANOV B., MOLDOKANOV, D., OVERLAND, I., VAKUCHUK, R.: *BRI in Central Asia: People-to-People Projects*. Central Asia Regional Data Review 2019, 27.
- [2] AN Y.L.: *International Promotion of Chinese Language in the New Era*. International Education Studies 2019, 12(7).
- [3] *Belt and Road Initiative*. <https://www.beltroad-initiative.com/belt-and-road/>, [dostęp: 08.04.2021].
- [4] BRANKA T.: *Polarny Jedwabny Szlak – chińska wizja Arktyki*. [w]: *Stosunki międzynarodowe w procesie zmian*, Księga Jubileuszowa dedykowana profesorowi Zdzisławowi W. Puśleckiemu, 2018.
- [5] *China 2030 Building a Modern, Harmonious, and Creative Society*. The World Bank, Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China. Washington 2013.
- [6] CHEN E.C.: *Harmonious And Integrated Culture And The Building And Communication Of China's National Image*. Intercultural Communication Studies XIX, 2010, 1.
- [7] CHEN X.M.: *The Bri and Globalisation*. [w]: *Regional Studies Policy Impact Books*, 2020, 2(2). <https://doi.org/10.4324/9781003148685-2>.
- [8] EDEH E.C., HUA X.L.: *Growing influence of Chinese language in Nigeria can impact the socio-economic development*. International Journal of Multidisciplinary Research and Development 2019, 6(12).
- [9] *Encyklopedia PWN*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/harmonia;3910117.html>, [dostęp: 01.04.2021].
- [10] HAN Y.W., JOHNSON D.C.: *Chinese Language Policy and Uyghur Youth: Examining Language Policies and Language Ideologies*. Journal of Language Identity & Education, 2020, <https://doi.org/10.1080/15348458.2020.1753193>.
- [11] HUBNER W.: *Współczesny Szlak Jedwabny a tradycja: Chiny i Azja Centralna*. Zaszty Naukowe Uczelni Vistula, Stosunki Międzynarodowe, Akademia Finansów i Biznesu Vistula 2014, 34.

- [12] *Jedwabne Szlaki XXI* w. Narodowa Komisja Rozwoju i Reformy, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Ministerstwo Gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej, z upoważnienia Rady Państwa (Rządu) 2015.
- [13] KAJDAŃSKI E.: *Chiny. Leksykon*. Warszawa: Książka i Wiedza 2005.
- [14] KIRONSKA K.: *Differences in Language Policies of Chinese inhabited Southeast Asian Countries*. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2015, 2(2): 210–228, <https://doi.org/10.14738/assrj.22.829>.
- [15] KLUVER R.: *Chinese Culture in a Global Context, 2017*. [https://www.researchgate.net/publication/322030924\\_Chinese\\_culture\\_in\\_a\\_global\\_context\\_The\\_confucius\\_institute\\_as\\_a\\_geo-cultural\\_force](https://www.researchgate.net/publication/322030924_Chinese_culture_in_a_global_context_The_confucius_institute_as_a_geo-cultural_force), [dostęp: 30.03.2021].
- [16] KURPASKA M.: *Chinese language(s): a look through the prism of The Great dictionary of modern Chinese dialects*. De Grueter Mouton, Berlin-New York 2010.
- [17] KURPASKA M.: *The effects of language policy in China*. W: *Język. Komunikacja. Informacja*, red. Koutny I., Stria I., 12, 2017, [za:] *Language planning of China. Accomplishments and failures*, Zhou Y.G. (ed.): *Journal of Asian Pacific Communication* 2001, 11:1.
- [18] KUNSTLER M.J.: *Dzieje kultury chińskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- [19] KUNSTLER M.J.: *Języki chińskie*. Warszawa: Dialog 2000.
- [20] LI C.Y., KWOK S.H., DÜRING D.: *Harmony in Chinese Thought A Philosophical Introduction*. Rowman & Littlefield 2020.
- [21] LI Y.: *Belt and Road: A Logic Behind the Myth*, [w:] *China's Belt and Road: a Game Changer?* Amighini A. (ed.), ISPI, 2017.
- [22] LI Y.M.: wykład *Chińska polityka językowa*. Beijing Language and Culture University, 17.07.2018 [李宇明: 中国的语言政策, 北京语言大学, 17.07.2018].
- [23] LIU J., TAO H.Y.: *Chinese language in a global context*. [w:] *The Routledge Encyclopedia of the Chinese Language*, Chan S-W. (ed.), Oxford 2016.
- [24] LIU J.H.: *The opportunities and challenges of the BRI in Latin America*. [w:] *China-Latin America and the Caribbean. Assessment and Outlook*, Kellner T., Wintgens S., (eds.), 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003037934-3>.
- [25] Lo BIANCO J.: *Emergent China and Chinese: Language planning categories*. *Emergent China and Chinese: Language Policy* 2007, 6(3), <https://doi.org/10.1007/s10993-006-9042-3>.
- [26] MAŃKOWSKA A.: *Chińska ekspansja edukacyjna na świecie*. *Przegląd Pedagogiczny* 2019, 1.
- [27] MAZUR-KAJTA K.: *Harmonia w komunikacji o chińskim charakterze – spostrzeżenia z polskiej (europejskiej) perspektywy*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z 124*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach 2018.
- [28] MAZUR-KAJTA K.: *Perception Of Harmony As A Key Element In Interpersonal Communication: Polish And Chinese Point Of View*. W: *Communication As A Life Process Volume Two: The Holistic Paradigm In Language Sciences*, Bogusławska-Tafelska M., Haładewicz-Grzelak M. (red.), Cambridge Scholars Publishing 2019.
- [29] MAZUR-KAJTA K.: *The Concept of Harmony with Chinese Characteristic and the Chinese Sustainable Development*. *Organization and Management Series No. 148, Scientific Papers of Silesian University of Technology, Silesian University of Technology Publishing House* 2020, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.148.33>

- [30] MEISTERERNST, B: *The Chinese Language and the Silk Roads*. [w]: *Chinese language and the Silk Roads*, Huang C-R., Jing-Schmidt Z., Meisterernst B., (red.) 2019, <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315625157-5>, [dostęp: 30.03.2021].
- [31] *Poradnik językowy, 9(174)*. Warszawa: Wiedza Powszechna 1959.
- [32] POSTIGLIONE G.A.: *State Schooling and Ethnicity in China: The Rise or Demise of Multiculturalism?* RC05/RCO4 Ethnic Race and Minority Relations: Sociology of Education 1998, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED427100.pdf>, [dostęp: 09.04.2021].
- [33] RAZA K.: *Language policy for China-Pakistan cooperation. Language policy for China-Pakistan cooperation, Language on the Move*. <https://www.languageonthemove.com/language-policy-for-china-pakistan-cooperation>, [dostęp: 30.03.2021].
- [34] SAREK K.: *Czy Chińczycy mówią po chińsku?* Kultura liberalna 2013, 244(38). <https://kulturaliberalna.pl/2013/09/12/czwartek-chiny-sarek-czy-chinczycy-mowia-po-chińsku/>, [dostęp: 09.04.2021].
- [35] SHUKRA Z.A., Zhou, Y., Wang, L.L.: *An Adaptable Conceptual Model for Construction Technology Transfer: The BRI in Africa, the Case of Ethiopia*. Sustainability 2021, 13, 3376, <https://doi.org/10.3390/su13063376>.
- [36] *Słownik języka polskiego PWN*. <https://sjp.pwn.pl/sjp/harmonia-I;2559977.html>, [dostęp: 01.04.2021].
- [37] SOLE-FARRAS J.: *Harmony In Contemporary New Confucianism And In Socialism With Chinese Characteristics*. China Media Research, 2008, 4(4), <https://www.researchgate.net/publication/295258546>, [dostęp: 20.01.2019]
- [38] WANG W.S. Y.: *The Chinese Language*. [w]: *Human Communication, Article in Scientific American*. W.H. Freeman and Company, San Francisco 1973, <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0273-50>.
- [39] WEI, X.H. LI Q.Y.: *The Confucian Value Of Harmony And Its Influence On Chinese Social Interaction*. Cross-Cultural Communication 2013, 9(1).
- [40] XI J.P.: *Secure a Decisive Victory in Building a Moderately Prosperous Society in all Respects and Strive for the Great Success of Socialism with Chinese Characteristics for a New Era*. 19th National Congress of the Communist Party of China, 18.10.2017.
- [41] XIE M.J.: *Can Cultural Affinity Promote Trade? HSK Test Data from the Belt and Road Countries*. [w]: *China and World Economy*. Institute of World Economics and Politics Chinese Academy of Social Sciences 2018, 26(3).
- [42] YANG G., GANG Z.: *An exploratory study on national language policy and family language planning in the Chinese context*. Cogent Education 2021, 8:1, 1878871, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1878871>.
- [43] ZARĘBA M.: *Nowy Jedwabny Szlak jako instrument chińskiej ekspansji we współczesnej gospodarce światowej*. Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2017, 6.
- [44] ZHAI K.: *Five-Connectivity measures BRI impact*. China Watch, <http://www.chinawatch.cn/a/201901/24/WS5c493294a310df3a7f3711b9.html>, [dostęp: 08.04.2021].
- [45] ZHANG D.C.: *China's BRI: Is it the Game Changer?* [w]: *Nepal's Foreign Policy & Emerging Global Trends*, Jaiswal P., Shrestha M.K., Paudel M.B., Smt Neelam Batra (eds.). GB Books New Delhi: 2020, [za:] *The Economics* 2018.

- [46] ZHOU Y.G.: *Language planning of China. Accomplishments and failures*. Journal of Asian Pacific Communication 2001, 11:1.
- [47] 中华人民共和国宪法, [http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content\\_62714.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content_62714.htm), [dostęp: 09.04.2021].
- [48] 中华人民共和国国家通用语言文字法, [http://old.moe.gov.cn//publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe\\_619/200409/3131.html](http://old.moe.gov.cn//publicfiles/business/htmlfiles/moe/moe_619/200409/3131.html), [dostęp: 09.04.2021].

**Dr inż. Katarzyna Mazur-Włodarczyk**

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, E-biznesu i Gospodarki Elektronicznej

**k.mazur-wlodarczyk@po.edu.pl**



**Dominika GRELA**

## **MOTYWACJA PRACOWNIKÓW ZRÓŻNICOWANYCH WIEKOWO**

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wpływu zróżnicowania wiekowego na motywację pracowników z uwzględnieniem różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami. W artykule zwrócono szczególną uwagę na wymiar wieku pracowników determinujący różnice pomiędzy zachowaniem i potrzebami poszczególnych członków zespołu pracowniczego. W związku tym przeprowadzono badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Po dokonaniu analizy wyników można stwierdzić, iż obecność zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych w organizacji wpływa na budowę i implementację systemu motywacji. Dodatkowo, dzięki przeprowadzonemu badaniu można zrozumieć jakie są potrzeby pracowników poszczególnych generacji, wynikające z wyznawanego systemu wartości. Niniejsze wyniki badań można wykorzystać w realnie istniejących organizacjach, w ramach tworzenia i wdrażania systemu motywacji w zespołach pracowników zróżnicowanych wiekowo.

### **MOTIVATION OF AGE-DIVERSE EMPLOEES**

**Summary:** The aim of this article is to show the impact of age differentiation on employee motivation, taking into account the differences between individual generations. The article focuses in particular on the age of employees determining the differences between the behavior and needs of individual members of the employee team. Therefore, a study was conducted using a questionnaire. After analyzing the results, it can be concluded that the presence of different age groups of employees in the organization influences the construction and implementation of the motivation system. In addition, thanks to the research, it is possible to understand what are the needs of employees of each generation, resulting from the professed system of values. These research results can be used in real organizations, as part of creating and implementing a motivation system in teams of employees of different ages.

**Słowa kluczowe:** motywacja, zróżnicowanie wiekowe, generacje pracowników.

**Keywords:** motivation, age differentiation, generation of employees.

### **1. WSTĘP**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw nie może odbywać się bez uczestnictwa pracowników, gdyż stanowią oni główny bodziec do podjęcia jakichkolwiek procesów w ramach prowadzonej działalności. Dlatego też zarządzanie firmą wymaga od kierownictwa nie tylko wkładu finansowego, stosowania najnowszej technologii, ale również umiejętności pracy z zatrudnionymi ludźmi, najważniejszym zasobem organizacji [Brewster 1993: 765–784]. Mając na uwadze powyższe należy pamiętać, że działania pracowników winny być wspierane odpowiednią motywacją, która zapewnić



będzie nieustanne zaangażowanie pracowników oraz chęć podwyższania kwalifikacji. Nie mniej jednak, zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach winno opierać się na różnicach wynikających m.in. z wieku wszystkich pracowników [Maj 2016: 103–114]. W związku z tym, zadaniem kadr zarządzających jest zapoznanie się z potrzebami, oczekiwaniami podwładnych, aby na tej podstawie opracować skuteczny system motywacyjny, przyczyniający się do zwiększenia efektywności pracy pracowników. Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie szczególnej uwagi na zbiorowość pracowników zróżnicowanych wiekowo, wyznawane przez poszczególne pokolenia wartości oraz różnorodność czynników motywacyjnych, oddziałujących na poszczególne grupy wiekowe pracowników [Osuch 2012: 101–102].

## **2. MOTYWACJA ISTOTĄ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Motywowanie pracowników jest jedną z ważniejszych funkcji zarządzania [Griffin 2004: 528]. Sam termin motywacji został wyodrębniony z początkiem XX wieku, kiedy nastąpił rozwój psychologii, zarządzania oraz naukowej organizacji [Michalik 2009: 374]. Poprzez nieustanne badanie zjawiska motywacji społeczność naukowa stwierdza, iż motywację można rozumieć dwojako; zwykle jako psychiczny stan umysłu człowieka, jak i cechę osobowości. Stan psychiczny cechuje się wewnętrznym napięciem, którego zadaniem jest wywołanie zachowania zmierzającego do jego redukcji. Odnosząc się do drugiego rozumowania motywacji, podkreśla się, iż obejmuje ono permanentną siłę napędową, która nadaje wyrazistości i kierunku każdemu działaniu [Osuch 2012: 102]. Szczególnie celnie istotę motywacji przedstawił współtwórca prakseologii Tadeusz Kotarbiński. Sądzi on, że w obszarze motywacji „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” [Kotarbiński 1975: 273]. Inna definicja motywacji określa omawiany termin, jako proces, którego zadaniem jest wywołanie dwojakich form zachowania, wpływających na osiągnięcie zamierzonych celów, a następnie ich ukierunkowanie i podtrzymanie. Przytoczony proces będzie miał miejsce w momencie, gdy człowiek uzna realizację celu jako użyteczną wartość, a prawdopodobieństwo jego wykonania będzie wyższe od zera [Michalik 2009: 374–375].

Zgodnie z powyższym, człowiek postępuje w różny sposób, uwarunkowany motywacją, co nakreśla kierunek działania w drodze do osiągnięcia celów. Ważne, by pamiętać, iż jednostka musi znać istotę obranych celów, a także być przekonana o ich użyteczności, gdyż wychodzi ona z założenia, iż działanie, które podejmuje ma okazać się przydatne w przyszłości.

Oprócz funkcjonalności wykonywanych zadań, jednostka ma widzieć perspektywę na ich realizację [Teorie motywacji 2009: 2].

W naukach o zarządzaniu, w odniesieniu do motywowania, jako jednej z funkcji zarządzania, funkcjonuje wiele teorii motywacji, które są podstawą do właściwie opracowanego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach, w tym m.in. teoria A. Masłowa, która zakłada, że człowiek wykonując wszelakie czynności dąży do zaspokojenia grupy potrzeb, które wspólnie tworzą logiczną hierarchię składającą się z: potrzeb fizjologicznych, potrzeb bezpieczeństwa, potrzeb społecznych, potrzeb uznania oraz potrzeb samorealizacji. Potrzeby te są uszeregowane według ważności i kolejności ich zaspokajania [Armstrong, Taylor 2014: 171–172]. Każda grupa w hierarchii obejmuje wiele potrzeb, jednak co jest najważniejsze w omawianej teorii, to stwierdzenie, że ludzi motywuje zaspokojenie kolejnych po sobie potrzeb. Zgodnie z powyższym wpierw zaspokojona musi zostać jedna potrzeba, dopiero później człowiek dokłada starań, aby zaspokoić następną. A. Masłow przekonywał, iż przede wszystkim należy zaspokoić potrzeby niższego rzędu, czyli fizjologiczne i bezpieczeństwa, aby być w stanie zaspokoić potrzeby rzędu wyższego, m.in. samorealizacji i uznania [Jemielniak i Latusek 2005: 101–102]. Mimo, iż teoria ta bywała krytykowana, dała początek grupie teorii treści (teorii potrzeb) odgrywających istotną rolę w procesie motywowania pracowników. Cechą wspólną tych teorii jest m.in. założenie, że potrzeby ludzi różnią się między sobą, a kierownictwo aby odpowiednio zmotywować swoich pracowników powinno poznać ich potrzeby i systemy wartości [Miler-Zawodnia 2012: 101–103].

### **3. WIEK PRACOWNIKÓW A WYZNAWANE WARTOŚCI**

Pojęcie wartości jest istotnym elementem w odniesieniu do motywacji. Wyznawane wartości stanowią obraz tego co ludzie uważają w otaczającej ich rzeczywistości za ważne, bądź mniej istotne. Kluczowe wartości kierują człowiekiem, kreują emocje, poglądy, jak również wpływają na wzrost zaangażowania i motywacji [Nowak 2011: 261]. Dlatego też tak ważne jest poznanie najważniejszych wartości pracowników, bowiem dzięki nim możliwe jest stworzenie systemu motywacyjnego, który będzie składał się z odpowiednich czynników motywacyjnych wpływających na wyznawane wartości.

Naukowcy sklasyfikowali społeczeństwo na grupy pokoleniowe, charakteryzujące się podobnymi cechami i/lub wartościami. Należy zwrócić uwagę, iż w literaturze przedmiotu, nazewnictwo grup pokoleniowych oraz ramy czasowe do nich przypisane nie są jednolite. Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmuje się następujące nazewnictwo generacji pracowników: Baby boomers (w skrócie BB), pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie C (zwane

czasem pokoleniem Z). Wszystkie generacje różnią się przede wszystkim wyznawanymi wartościami, które są uwarunkowane doświadczeniami życiowymi i okresem, w którym dorastali. Ważne jest tu, aby również pamiętać, iż każde pokolenie ma inne podejście do pracy, wykonywanych obowiązków oraz pozostałych członków społeczeństwa [Kliombka-Jarzyna i in., 2016: 13].

Przyjęte w pracy ramy czasowe klasyfikujące jednostkę do poszczególnych generacji oraz główne cechy wyróżniające daną generację przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.**

Charakterystyka grup pokoleniowych

<b>Generacja, zakres czasowy</b>	<b>Krótką charakterystyka</b>	<b>Cechy</b>
<p>Baby boomers 1946–1964</p>	<p>Data narodzin jednostki to okres, w którym cały świat dążył do odbudowy gospodarki, przez co wszyscy byli nastawieni na niestanną pracę. W związku z tym osoby okolenia BB są utożsamiane z mottem: „pracuję, aby przeżyć”. Poprzez szereg zdarzeń historycznych, jednostki należące do generacji baby boomers wyznają takie wartości jak: niezależność, zaangażowanie, optymizm, lojalność wobec pracodawcy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznawcy głębszych idei oraz dążenie do rozwiązania problemów istotnych z punktu widzenia jednostek i całych społeczeństw,</li> <li>• wysoka wiedza i umiejętności praktyczne,</li> <li>• brak przywiązania do nowoczesnych technologii,</li> <li>• skłonni do poświęceń,</li> <li>• nastawieni na oszczędność finansową,</li> <li>• praca, jako źródło spokojnej przyszłości,</li> <li>• odczuwanie dyskomfortu w sytuacji konfliktu.</li> </ul>
<p>Pokolenie X 1965–1979</p>	<p>Przedstawiciele pokolenia X to osoby urodzone w okresie kryzysu gospodarczego lat 70. ubiegłego wieku. Tym, co ich wyróżnia to nastawienie „żyje, aby pracować”. Okres, w którym dorastali był pełen zmian i rozwoju. Był to czas nasilonych ruchów feministycznych, zmian gospodarczych oraz strajków społecznych. Najważniejszymi wartościami, którymi kierują się w życiu są: rozwój osobisty, inicjatywa, pracowitość, przedsiębiorczość oraz elastyczność.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myślenie przyszłościowe,</li> <li>• chęć obcowania z nowymi technologiami,</li> <li>• sumienne wykonywanie obowiązków,</li> <li>• ponoszenie odpowiedzialności za błędy,</li> <li>• nastawienie na rezultaty,</li> <li>• cenią informację zwrotną,</li> <li>• brak umiejętności wielozadaniowego działania.</li> </ul>

<p>Pokolenie Y 1980–1989</p>	<p>Okres, w którym dorastali cechował się dynamizmem, dalszym rozwojem technologii oraz postępowaniem intelektualnym, wynikającym z ogólnodostępnych uczelni wyższych. Pokolenie to wyróżnia się dużym odsetkiem osób z wykształceniem wyższym, różnorodnymi zainteresowaniami i wielozadaniowością. Najważniejszymi wartościami wyznawanymi przez członków niniejszej generacji są: nastawienie na rozwój, ambicja, zaangażowanie, zrównoważenie, bogactwo, tolerancja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastawienie na kooperacje,</li> <li>• kreatywność,</li> <li>• otwartość na wielokulturowość,</li> <li>• elastyczność,</li> <li>• wielozadaniowość,</li> <li>• chęć podejmowania wyzwań,</li> <li>• chęć osiągnięcia równowagi między pracą, a życiem prywatnym,</li> <li>• brak umiejętności podejmowania samodzielnych decyzji.</li> </ul>
<p>Pokolenie C 1990 –</p>	<p>Nazwa tej generacji pochodzi od angielskiego słowa <i>connected</i>, czyli podłączony do sieci. Życie tej grupy toczy się wokół mocno rozwiniętej technologii. Przedstawiciele generacji C zakładają, iż świat wirtualny jest współmierny z rzeczywistym. Wartości wyznawane przez pokolenie C: niezależność finansowa, wolność, szacunek, nastawienie na sukces, rozrywka, pasja, poszerzanie wiedzy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mocne przywiązanie do nowoczesnych technologii,</li> <li>• otwarci na doświadczenia,</li> <li>• brak nastawienia na długookresowy rozwój,</li> <li>• chęć osiągnięcia sukcesu bez wysiłku i w krótkim czasie,</li> <li>• brak obaw przed ryzykiem,</li> <li>• samodzielność i szybkość w podejmowaniu decyzji,</li> <li>• leniwi w porównaniu do innych pokoleń,</li> <li>• brak cierpliwości,</li> <li>• niska lojalność wobec pracodawcy.</li> </ul>

Źródło: Kliombka-Jarzyna J., Kuba M., Stankiewicz A., Staszewska E., Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., (2016) „Pokolenia– co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego”, Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Ze względu na wskazane różnice pomiędzy generacjami postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jak kształtuje się system wartości przedstawicieli poszczególnych generacji?
2. Jakie czynniki wpływają na motywację przedstawicieli poszczególnych generacji?
3. Jak kształtuje się ocena skuteczności motywatorów materialnych i niematerialnych w opinii przedstawicieli poszczególnych generacji?
4. Jak kształtuje się skłonność do podejmowania wyzwań przez przedstawicieli poszczególnych generacji?

#### 4. PODSTAWA METODOLOGICZNA BADANIA

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze zrealizowano badania ankietowe. Celem pozyskania wiarygodnych informacji niezbędnych do przeprowadzenia badania na temat analizowanego problemu badawczego, sporządzono kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz składał się łącznie z szesnastu pytań (dwa pytania wchodzące w skład metryczki, mającej na celu przedstawienie struktury próby, jedno pytanie o wiek oraz trzynaście pytań odnoszących się do odczuć respondentów względem motywacji i systemu motywacyjnego stosowanego w ich obecnej firmie). Opracowany kwestionariusz ankiety został udostępniony drogą elektroniczną (CAWI computer-assisted-web-interview) na okres dwunastu dni (28 marca br. – 9 kwietnia 2020r.). Ankieta została przesłana do respondentów za pomocą mediów i serwisów społecznościowych oraz poczty elektronicznej.

W przeprowadzonym badaniu na temat wpływu zróżnicowania wiekowego na motywację pracowników wzięło udział ogółem 159 osób, z kolei pełne odpowiedzi uzyskano od 119 ankietowanych. Stopa zwrotu kompletnych odpowiedzi wyniosła 75%. Struktura próby ze względu na wiek i płeć przedstawiona została w tabeli 2.

**Tabela 2.**

Struktura próby ze względu na wiek i płeć (wartości bezwzględne)

Wiek	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Poniżej 29 roku życia	49	14	63
29–39 lat	19	14	33
40–54 lata	10	7	17
55–73 lata	1	5	6
Ogółem	79	40	119

Źródło: opracowanie badań własnych.

#### 5. WYNIKI BADANIA

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego, stwierdzono, że wyznawane wartości różnią się w zależności od danej grupy pokoleniowej. Tabela 3 przedstawia wybory dokonane wśród ankietowanych w podziale na poszczególne generacje.

**Tabela 3.**

Wskazane wartości przez pracowników poszczególnych generacji

Wartość	Poniżej 29 lat	29–39 lat	40–54 lat	55–73 lat
Bezpieczeństwo	54%	45%	59%	50%
Stabilność zatrudnienia	52%	52%	53%	17%
Lojalność	35%	21%	41%	33%
Zapewnienie podstawowych potrzeb sobie i rodzinie	49%	33%	76%	83%
Sumienność	11%	18%	6%	33%
Zaangażowanie	10%	15%	24%	17%
Sprawiedliwość	35%	36%	29%	67%
Dostatek	10%	12%	12%	0%
Bogactwo	13%	6%	0%	0%
Wykształcenie	21%	9%	6%	33%
Rozwój osobisty	68%	67%	47%	50%
Rozrywka	8%	15%	6%	0%
Wyzwania	14%	24%	24%	17%
Pasja	33%	30%	35%	17%
Niezależność finansowa	56%	64%	35%	0%
Dostrzeganie sensu pracy	25%	42%	41%	50%
Ponoszenie odpowiedzialności	6%	9%	6%	33%

\*Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie badań własnych

Wskazania pracowników poszczególnych generacji są do siebie zbliżone. Wartości, które zostały zaznaczone jako jedne z najważniejszych w każdej grupie pokoleniowej to rozwój osobisty oraz bezpieczeństwo. Rozwój osobisty został najwyżej oceniony w generacjach C i Y, co związane jest z chęcią rozwoju pracowników wywodzących się z tych grup. Drugą wartość, bezpieczeństwo, wskazały wszystkie grupy, jednak na różnych miejscach. Oznacza to, iż każde pokolenie wskazało tą wartość jako jedną z najważniejszych, jednak odczucia względem jej ważności są inne. Dostrzeganie sensu pracy to kolejna wartość, która wskazana została przez trzy grupy pokoleniowe: Y, X oraz BB. Zdeklarowana wartość przez wspomniane pokolenia może być związana z dojrzałością zawodową pracowników. Członkowie generacji Y, X oraz baby boomers to pracownicy, którzy cechują się dużym doświadczeniem na rynku pracy, pozyskali szereg umiejętności, dlatego też pragną widzieć sens wykonywanych przez siebie czynności. Z kolei najmłodszy respondenci bardzo rzadko wskazywali tę wartość. Kolejną wartością często deklarowaną przez ankietowanych była wartość

„stabilność zatrudnienia”. Stabilność zatrudnienia wskazały generacje C, Y oraz X, gdzie udział procentowy tej wartości oscylował na podobnym poziomie, a dodatkowo w każdej z tych generacji wartość ta zajmowała trzecie lub czwarte miejsce w hierarchii ważności. Zaskakujące jest, iż wśród pracowników w wieku 55–73 lat stabilność zatrudnienia wskazana została tylko przez 17% respondentów. Z uwagi na fakt, iż pokolenie BB cechuje się niechęcią do zmiany pracy, mogłoby się wydawać, iż pracownicy tego pokolenia wskażą jako najważniejszą wartość stabilność zatrudnienia. Jednak przeprowadzone badania przeczą temu. Duże podobieństwo można dostrzec w aspekcie wartości zapewnienia podstawowych potrzeb sobie i rodzinie, gdzie ponownie aż trzy generacje (C, X i BB) wskazały tą wartość w pięciostopniowej hierarchii. Niezależność finansowa wskazywana była z podobną częstotliwością przez pokolenia C oraz Y.

Drugie pytanie badawcze odnosiło się do kwestii różnic pomiędzy poszczególnymi pokoleniami w zakresie czynników wpływających na podwyższenie motywacji. Wyniki zebrano w tabeli 4.

**Tabela 4.**

Czynniki wpływające na motywację poszczególnych generacji

<b>Czynniki motywacyjne</b>	<b>Ponijez 29 lat</b>	<b>29–39 lat</b>	<b>40–54 lat</b>	<b>55–73 lat</b>
Wysokość wynagrodzenia	75%	73%	41%	33%
Sprawiedliwe ocenianie wszystkich pracowników	52%	24%	35%	33%
Premia	30%	21%	12%	17%
Udział w szkoleniach	21%	12%	24%	0%
Samodzielność w wykonywaniu obowiązków	17%	39%	65%	50%
Poczucie samorealizacji i rozwoju	43%	52%	47%	33%
Poczucie uzyskiwania osiągnięć	22%	33%	24%	50%
Zagrożenie utratą pracy	2%	3%	6%	0%
Możliwość wykorzystania własnych uzdolnień	14%	33%	53%	83%
Atmosfera w miejscu pracy	65%	70%	53%	67%
Możliwość awansu	22%	12%	12%	0%
Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji	11%	21%	24%	0%
Pochwały	22%	9%	12%	17%
Informacja zwrotna	13%	6%	12%	0%

Niski poziom stresu	22%	9%	12%	17%
Równowaga między pracą a życiem osobistym	38%	42%	35%	50%
Elastyczne formy pracy	30%	36%	29%	50%
Odpowiednia kontrola pracy	0%	3%	6%	0%

\*Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie badań własnych

Analiza odpowiedzi wskazuje, iż czynniki wpływające na motywację są zbliżone. Bodźcem, który wpływa na podwyższenie motywacji pracowników wszystkich generacji jest atmosfera w miejscu pracy. Oznacza to, że każdy pracownik, bez względu na wiek jest motywowany dobrą atmosferą, a co za tym idzie, pracownicy powinni sami postępować w taki sposób, aby przyczynić się do tworzenia atmosfery sprzyjającej pracy. Innym, ważnym czynnikiem wpływającym na motywację jest poczucie samorealizacji i rozwoju. Pokolenia C, Y i X bardzo często wskazywały poczucie realizacji i rozwoju jako determinanty ich motywacji. Jest to związane z ich chęcią rozwoju i nabywania doświadczeń. Wysokość wynagrodzenia to kolejny czynnik wskazany przez trzy grupy pokoleniowe takie jak: pokolenie C, generacja Y i X.

Osoby poniżej 29. roku życia charakteryzują się względną niechęcią do usamodzielnienia, dlatego też samodzielność w wykonywaniu obowiązków nie jest czynnikiem, który mocno motywuje ich do pracy. Z kolei pozostałe generacje wskazywały czynnik „samodzielność w wykonywaniu obowiązków” bardzo często jako bodziec, który silnie wpływa na ich motywację. Natomiast pracownicy poniżej 29. roku życia oczekują od swoich pracodawców sprawiedliwego oceniania; osoby te pragną, aby w miejscu pracy nie dochodziło do żadnych podziałów, które mogą przyczynić się do niesprawiedliwego oceniania obowiązków wszystkich pracowników. Ostatnim czynnikiem, który został wyraźnie podkreślony przez ankietowanych jako czynnik podnoszący motywację, jest równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Generacje pracowników, takie jak: C, Y i BB, zadeklarowały, iż bodziec równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym w znaczącym stopniu wpływa na ich motywację.

Odnosząc się do motywacji pracowników zróżnicowanych wiekowo należy również podkreślić istotną rolę narzędzi motywowania w podziale na bodźce finansowe i pozafinansowe. Elementy płacowe w motywowaniu pracowników odznaczają się szczególnym znaczeniem. Jest to jeden z ważniejszych instrumentów motywowania wszystkich uczestników organizacji [Berny i Leśniewski 2011: 99–101]. Dodatkowo wyróżniono motywatory pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne. Znajomość bodźców finansowych i pozafinansowych, które wpływają na pracowników poszczególnych generacji ma istotny wpływ na budowanie, a następnie implementację systemu motywacyjnego w polskich organizacjach tworzonych przez



zespoły zróżnicowane wiekowo. W związku z powyższym, sformułowano trzecie pytanie badawcze. Analiza odpowiedzi uzyskanych w tym obszarze przedstawiona została w tabeli 5 i 6.

**Tabela 5.**

Wpływ bodźców niematerialnych na motywację pracowników poszczególnych generacji

<b>Bodziec niematerialny</b>	<b>Poniżej 29 lat</b>	<b>29–39 lat</b>	<b>40–54 lat</b>	<b>55–73 lat</b>
Uchwały i rozporządzenia w firmie	3%	0%	18%	17%
Regulamin, instrukcje obowiązujące w firmie	6%	0%	6%	33%
Zakres przydzielonych obowiązków	33%	33%	29%	33%
Kary, groźby	3%	0%	0%	0%
Uznanie, pochwały	52%	39%	35%	33%
Sprzężenie zwrotne	11%	12%	24%	33%
Ścieżki pracy	10%	9%	0%	0%
Szkolenia, kursy	37%	36%	18%	17%
Organizacja pracy	38%	36%	41%	67%
Warunki pracy	52%	55%	41%	50%
Wsparcie	37%	52%	18%	33%
Badanie opinii pracowniczych	0%	3%	6%	17%
Porady	16%	15%	6%	0%
Coaching	2%	9%	12%	0%

\*Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie badań własnych.

Analizując dane przedstawione w tabeli 5 można zauważyć, iż czynniki niematerialne wpływające na pracowników poszczególnych generacji różnią się, z wyjątkiem bodźca „warunki pracy”, który został wskazany przez wszystkie pokolenia, jako jeden z najbardziej wpływających na motywację. Najmłodszy pracownicy biorący udział w badaniu zadeklarowali, iż głównymi bodźcami niematerialnymi motywującymi ich do działania są uznanie, pochwały oraz warunki pracy. Pracownicy poniżej 29. roku życia cechują się małym doświadczeniem, dlatego też motywacją dla nich są pochwały. Dzięki uznaniu mogą czuć się akceptowani w środowisku pracy mimo stosunkowo niskich umiejętności praktycznych. Wskazane warunki pracy są związane z wygodą, której pokolenie C doświadczało od urodzenia. Okres młodości tej grupy pracowników jak i obecne czasy są związane z rozwojem i przykładaniem wagi do panujących warunków w miejscu pracy, przez co generacja C oczekuje, iż warunki pracy w danej firmie będą odpowiadać

obowiązującym przepisom i wymogom. To co odróżnia pokolenie Y na tle innych generacji to częste wskazywanie wsparcia, jako czynnika motywacji do pracy. Wsparcie, które jest dla tej grupy ankietowanych tak ważne, może wynikać z ich otwartości na wyzwania. Wyzwania to czynności, które wymagają od pracowników nakładu czasu, jak i wysiłku, dlatego też wsparcie odgrywa tak istotną rolę w tym zakresie. Zdumiewającym aspektem analizy odpowiedzi pokolenia X jest brak wpływu bodźca „ścieżki pracy” na jej motywację, ponieważ członkowie tej generacji są nastawieni na rozwój, pragną zdobywać wiedzę i kwalifikacje, co ma przybliżyć ich do osiągnięcia awansu. Równie zaskakujący jest wysoki udział czynnika organizacji pracy w gronie pracowników w wieku 40–54 lat, bowiem zgodnie z opisem literatury przedmiotu pokolenie X nastawione jest na rezultat pracy, aniżeli na proces jego osiągania. Z kolei wskazanie bodźca „organizacji pracy” przez grupę pracowników BB jest adekwatne do przedstawionej w literaturze sylwetki osób z tego pokolenia. Interesujący jest wysoki poziom oddziaływania bodźca organizacji pracy na motywację pracowników generacji baby boomers, co potwierdza 30% udział czynników niematerialnych takich jak: regulamin, instrukcje obowiązujące w firmie oraz zakres przydzielonych obowiązków. Wśród pozostałych grup pokoleniowych wymienione bodźce cechują się niskim, a nawet zerowym udziałem w podnoszeniu motywacji pracowników.

**Tabela 6.**

Wpływ bodźców materialnych na motywację pracowników poszczególnych generacji

<b>Bodziec materialny</b>	<b>Poniżej 29 lat</b>	<b>29–39 lat</b>	<b>40–54 lat</b>	<b>55–73 lat</b>
Płaca zasadnicza	49%	61%	53%	50%
Premie	70%	64%	41%	17%
Bonusy	40%	24%	18%	0%
Nagrody	25%	36%	29%	17%
Kupony/bony	21%	6%	0%	0%
Dodatkowy urlop płatny	19%	27%	12%	0%
Opieka lekarska na koszt firmy	21%	36%	24%	0%
Samochód/telefon służbowy	17%	15%	6%	17%
Zwrot kosztów dojazdu do pracy	22%	3%	6%	33%
Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne	11%	6%	6%	17%
Żadne z powyższych	5%	9%	6%	33%
Inne	2%	6%	12%	0%

\*Ponieważ było to pytanie wielokrotnego wyboru, procenty nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie badań własnych.

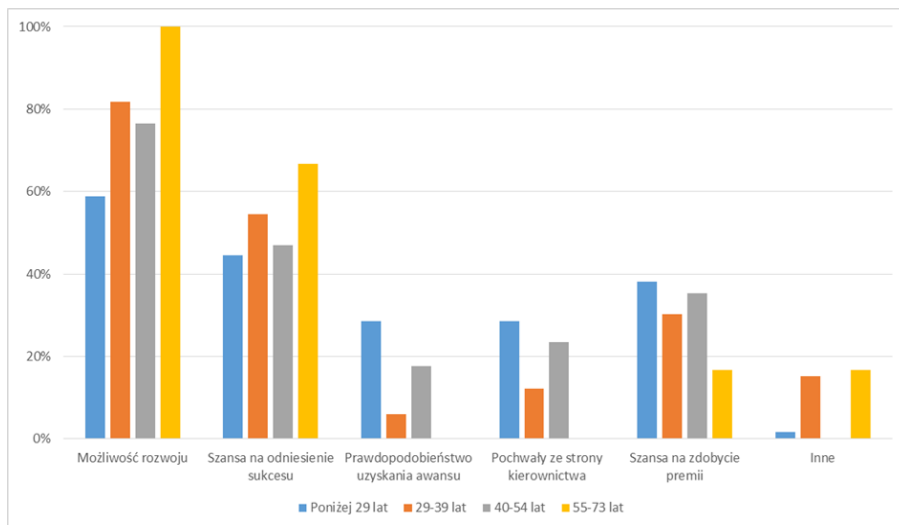
Analizując wpływ bodźców materialnych na motywację pracowników można zauważyć, że z wyjątkiem płacy zasadniczej oraz premii, udział bodźców materialnych, które zostały wskazane przez respondentów jest różnicowany. Czynnikiem jakim jest płaca zasadnicza został zadeklarowany przez wszystkie grupy pokoleniowe, co świadczy, iż niezależnie od wieku, każdy pracownik decydując się na podjęcie pracy w danej firmie, szczególnie uwagę będzie zwracać na ustanowioną, zasadniczą część wynagrodzenia. Nasuwa się wniosek, iż członkowie wszystkich pokoleń chcą mieć pewność wysokiego, jednocześnie stałego, wynagrodzenia. Członkowie generacji C, Y oraz X, oprócz płacy zasadniczej są motywowani głównie przez udzielone premie. Obecność tego bodźca może być związana z jedną z najważniejszych wartości wyznawanych przez te grupy pracowników, czyli niezależności finansowej. Pracownicy pokolenia C wyróżniają się na tle innych generacji częstym wyborem czynnika, jakim są bonusy. Bodziec ten rozumować należy jako szeroki wachlarz finansowych i niefinansowych dodatków do wynagrodzenia [Berny i Leśniewski 2011: 104–105]. Pozostałe generacje zadeklarowały o wiele niższy poziom udziału tego bodźca, lub jak w przypadku pokolenia BB- zerowy. Z kolei to co różni generację Y od pozostałych generacji, to wyższy udział bodźców takich jak nagrody oraz opieka lekarska na koszt firmy. Pokolenie BB wyróżnia się na tle pozostałych również pod względem częstotliwości występowania czynnika materialnego jakim jest zwrot kosztów dojazdów do pracy. Żadna z pozostałych grup pokoleniowych nie cechowała się wysokim poziomem obecności tego bodźca. Jednak generacje X i BB cechują się dużym rozkładem pozostałych odpowiedzi, co przekłada się na niski udział materialnych bodźców motywacyjnych.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło kwestii wpływu motywacji na chęć podejmowania wyzwań. Podejmowanie wyzwań stanowi ważną cechę z punktu widzenia rozwoju pracownika oraz powierzanych mu obowiązków. Pracownicy, którzy podejmują się wyzwań stanowią ważne ogniwo w organizacji, ponieważ świadczy to o ich głębokim nastawieniu do realizacji postawionych celów [Pracownik idealny... 2017: 1]. Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, pracownicy wywodzący się ze wszystkich grup pokoleniowych wyrażają chęć do podejmowania wyzwań w miejscu pracy. W każdej generacji, minimum 82% osób zadeklarowało o chęci podejmowania wyzwań. Jest to dobry sygnał dla pracodawców, bowiem świadczy to o chęci działania wszystkich pracowników, niezależnie od wieku. Wiedząc, iż pracownicy chętnie podejmują się wyzwań warto również zapoznać się z determinantami, które mają na taki stan rzeczy wpływ. Po dokonaniu analizy wyników badań własnych można wskazać dwa najważniejsze czynniki oddziałujące na wzrost skłonności względem podejmowania się wyzwań. Są nimi: możliwość rozwoju oraz szansa na odniesienie

sukcesu. Procentowy udział wszystkich zadeklarowanych czynników obrazuje wykres 1.

**Wykres 1.**

**Determinanty wpływające na podejmowanie wyzwań przez pracowników poszczególnych generacji**



Źródło: opracowanie badań własnych.

W grupie respondentów pokolenia C, jako główne determinanty wpływające na podejmowanie wyzwań wskazano: możliwość rozwoju oraz szansę na odniesienie sukcesu. Ponownie grupa pracowników generacji C udowodnia, iż rozwój w życiu zawodowym jest dla nich bardzo istotny, mimo to w porównaniu do pozostałych generacji czynnik „możliwość rozwoju” ma o wiele niższy udział. Generacje Y, X oraz BB możliwość rozwoju wskazują jako najważniejszy czynnik wpływający na podejmowanie wyzwań, co pozytywnie wpływa na postawę pracowników z tych grup pokoleniowych w miejscu pracy. Pracownicy przytoczonych grup pokoleniowych bardzo wysoko ocenili możliwość rozwoju, bowiem czynnik ten był wskazywany przez minimum 78% respondentów danej grupy wiekowej. Czynnik jakim jest szansa na odniesienie sukcesu widnieje jako drugi kluczowy motor do podejmowania wyzwań wśród pracowników wszystkich generacji. Świadczy to o tym, iż każdy pracownik traktuje wyzwania jako szansę na podwyższenie swoich kwalifikacji oraz umiejętności, co doprowadzić ma ostatecznie do odniesienia sukcesu zawodowego. Generacja baby boomers na tle pozostałych generacji różni się brakiem wskazania determinantów jakimi są prawdopodobieństwo uzyskania awansu oraz pochwały ze strony kierownictwa. Nie mniej jednak w przypadku pokoleń C, Y i X czynniki te

nie wyróżniają się wysokim poziomem motywacji względem podejmowania wyzwań. Z przeprowadzonego badania wynika, iż pracownicy nie kierują się premią w odniesieniu do podejmowania się wyzwań. Wykres 5 ukazuje, iż czynnik „szansa na zdobycie premii” wskazywany był przez mniej niż 40% respondentów poszczególnych generacji. Ponownie pokolenia C, X i Y cechują się podobieństwem, ponieważ częstotliwość deklaracji czynnika premii wśród tych grup była zbliżona. Natomiast generacja BB o wiele rzadziej wskazywała premię jako motywator do podejmowania wyzwań.

## 6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Człowiek jest i będzie niezastąpionym elementem firmy, nawet w przyszłości, kiedy szeroko pojęta technologia jeszcze bardziej się rozwinie. Jak podaje W. Stelmach, już dzisiaj kluczowe jest, aby organizacje skupiły się na podejściu procesowym w zarządzaniu, które zakłada myślenie w ujęciu całej organizacji, a nie w kategorii pełnienia wyłącznie swojej funkcji przez specjalistów i działy tejże organizacji [Stelmach 2014: 164–165]. W związku z tym, starannie opracowane i sukcesywnie wdrażane systemy motywacji są istotne z punktu widzenia działalności firm. Powyższa analiza subiektywnych odczuć pracowników zróżnicowanych wiekowo względem czynników motywacji, stanowi obraz systemu motywacyjnego, który mógłby być zaimplementowany w organizacji zatrudniającej pracowników w poszczególnych przedziałach wiekowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż wiek pracowników wpływa na ich motywację. Głównym celem badania było przedstawienie odrębności odczuć względem motywacji zatrudnionych, wynikających ze zróżnicowania wiekowego. Należy podkreślić, że różnice pomiędzy czterema generacjami nie są duże. Podobieństwa w aspekcie odczuć względem motywacji można dostrzec pomiędzy generacjami Y i C oraz X i BB. Grupy respondentów z przedziałów wiekowych poniżej 29 lat oraz 29–39 lat często bardzo podobnie odpowiadały na pytania postawione w kwestionariuszu ankiety; analogicznie osoby w przedziałach wiekowych 40–54 oraz 55–73. Mając na uwadze wybrane przez respondentów wartości widać, iż pracownicy zróżnicowani wiekowo różnią się pod względem podejścia do życia, pracy oraz wyznawanych potrzeb. Poznanie wartości, którymi kierują się pracownicy jest istotne, z punktu widzenia ich motywacji.

Dokonując głębszej analizy czynników motywacyjnych, w podziale na materialne i niematerialne bodźce motywujące pracowników zróżnicowanych wiekowo potwierdzono, iż czynniki te nie odbiegają od siebie. Taki stan rzeczy uwierzytelnia twierdzenie, że mimo różnic wiekowych pomiędzy członkami organizacji, istnieje możliwość opracowania nieskomplikowanego systemu motywacyjnego.

Z perspektywy przeprowadzonego badania złym sygnałem są negatywne opinie wskazane przez respondentów poszczególnych generacji na temat skuteczności czynników motywacyjnych obecnie stosowanych w miejscach pracy. W większości ankietowani zadeklarowali, iż stosowane czynniki nie spełniają oczekiwań lub nie byli w stanie odpowiedzieć na zadane pytanie. Wysoki odsetek ujemnych ocen bodźców motywacyjnych, może oznaczać, iż zarządzający stosują nieodpowiednie czynniki motywacyjne, które nie przekładają się na wzrost efektywności, zadowolenia i samej motywacji pracowników.

Ocena systemu motywacyjnego przez pracowników omawianych generacji również cechuje się wysokim udziałem odpowiedzi negatywnych bądź odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Najbardziej zadowoloną ze stosowanego systemu motywacyjnego grupą respondentów była generacja C, której ponad 50% członków przyznała, iż stosowany system motywacji pozytywnie wpływa na ich chęci do pracy. Pozostałe grupy pokoleniowe wyraziły negatywny stosunek względem systemu, co w dłuższym horyzoncie czasowym może przyczynić się do spadku ich efektywności.

Podsumowując, na bazie dokonanej analizy odpowiedzi udzielonych przez pracowników zróżnicowanych wiekowo można przyjąć, iż zróżnicowanie wiekowe ma wpływ na system wartości wyznawany przez poszczególne generacje, a zatem i na motywację. Mimo wielu podobieństw występujących pomiędzy członkami poszczególnych pokoleń, widoczne są różnice zachodzące między nimi. Szczególny wyraz rozbieżności zachodzącej między pracownikami w różnym wieku obrazuje wykaz wyznawanych wartości oraz czynniki niematerialne i materialne wpływające na podwyższenie motywacji członków czterech generacji. Oznacza to, iż osoby w różnym wieku mają inne potrzeby, a to zaś przekłada się na ich pobudki do działania. W związku z tym, iż istnieją różnice między pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, w celu zapobiegania spadku motywacji, zaangażowania i jednocześnie efektywności zespołu pracowniczego, zarządzający powinni dokładnie poznać wyznawane wartości i potrzeby swoich podwładnych. Co więcej, dzięki bliższemu poznaniu osobowości pracowników, kierujący będą w stanie opracować system motywacyjny, który pozytywnie wpłynie na efekty pracy pracowników, a to zaś przełoży się na skuteczniejszą działalność organizacji.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG M., TAYLOR S.: *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Londyn: Kogan Page 2014.
- [2] BERNY J., LEŚNIEWSKI M.: *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie- ujęcie teoretyczne*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego 2011, 90.

- [3] BREWSTER C.: *Developing a 'European' model of human resource management*. The International Journal of Human Resource Management 1993, 4.
- [4] GRIFFIN R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 2004.
- [5] JEMIELNIAK D., LATUSEK D.: *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2005.
- [6] KLIOMBKA-JARZYN, J, KUBA M., STANKIEWICZ A., STASZEWSKA E., WIKTOROWICZ J., WOSZCZYK P.: *Pokolenia- co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016.
- [7] KOTARBIŃSKI T.: *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy Im. Ossolińskich 1975.
- [8] MAJ J.: *Wpływ zarządzania różnorodnością na system motywacyjny przedsiębiorstw*. W: *Dostosowanie przedsiębiorstw do zmian otoczenia zewnętrznego*, Zygmunt A., Zygmunt J. (red.). Studia i Monografie. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej 2016.
- [9] MICHALIK K.: *Typologia czynników motywacji*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2009, 2.
- [10] MILER-ZAWODNIA A.: *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*. Obronność- Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej 2012, 4.
- [11] NOWAK S.: *System wartości społeczeństwa polskiego*. Studia Socjologiczne 2011, nr 1.
- [12] OSUCH J.: *Motywacja jako czynnik zarządzania*. Acta Scientifica Academiae Ostroviensis Zeszyty Naukowe 2012, 1.
- [13] STELMACH W.: *Zarządzanie i struktura w organizacjach przyszłości*. [w]: *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, W. Harasim (red.). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji 2014.

#### **Źródła elektroniczne:**

- [14] PAWŁOWSKA B.: *Teorie motywacji* (2009). [http://soc-org.edu.pl/PL/emp\\_Pawlowska/res/proces\\_motywacji.pdf](http://soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf) [dostęp 09.10.2020]
- [15] *Pracownik idealny- jakie cechy cenią sobie pracodawcy?* <http://www.okti.pl/zarządzanie/kompetencje-pracownika-idealnego> [dostęp 28.04.2020]

**Lic. Dominika Grela**  
 Politechnika Opolska  
 Wydział Ekonomii i Zarządzania  
 ul. Luboszycka 7  
 45-036 Opole  
**greladw@gmail.com**

## **ZMIANY WYDAJNOŚCI PRACY I WYNAGRODZEŃ W POLSCE W LATACH 2010–2019 NA TLE DUŻYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono porównaniu poziomu wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń w Polsce i w dużych krajach Unii Europejskiej. Do porównań wybrano Niemcy, Francję, Hiszpanię i Włochy. Okresem badań objęto lata 2010–2019. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że Polska zmniejsza dystans w stosunku do wyżej rozwiniętych, dużych krajów UE w zakresie wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń. Do weryfikacji hipotezy wykorzystano dane dostępne na stronach Eurostat. Zestawienia danych pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie postawionej hipotezy – Polska co prawda w dalszym ciągu cechuje się niższą wydajnością pracy i poziomem wynagrodzeń od „starych” krajów UE, dystans ten jednak sukcesywnie maleje.

### **CHANGES IN WORK EFFICIENCY AND WAGES IN POLAND IN 2010–2019 COMPARED TO LARGE EUROPEAN UNION COUNTRIES**

**Summary:** The article is devoted to the comparison of the level of labor productivity and the level of remuneration in Poland and in large European Union countries. Germany, France, Spain and Italy were selected for the comparisons. The research period covered the years 2010–2019. The hypothesis of the article is the claim that Poland is closing the gap in relation to the more developed, large EU countries in terms of labor productivity and wages. The data available on the Eurostat website was used to verify the hypothesis. The data compilations allowed for a positive verification of the hypothesis - although Poland still has lower labor productivity and the level of remuneration than the "old" EU countries, this distance is gradually narrowing.

**Słowa kluczowe:** wydajność pracy, wynagrodzenia, duże kraje Unii Europejskiej.

**Keywords:** labor productivity, wages, large European Union countries.

#### **1. WPROWADZENIE**

Poziom wynagrodzeń w gospodarce jest ściśle związany z poziomem jej rozwoju gospodarczego, który determinuje efektywność wykorzystania czynnika pracy (rzutuje na jego wydajność). Polska przystąpiła do Unii Europejskiej z pozycji gospodarki znacznie słabszej od krajów „starej unii”. Dzięki współpracy i otwarciu gospodarczemu (m.in. na inwestycje zagraniczne) dystans między „starymi” i „nowymi” krajami powinien się zmniejszać. Temu problemowi, z perspektywy wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń poświęcono niniejszy artykuł. Jego celem jest sprawdzenie czy



i w jakim stopniu następuje zbliżenie między Polską, jako przykładem „nowego” kraju do lepiej rozwiniętych „starych” krajów UE.

Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że Polska zmniejsza dystans w stosunku do wyżej rozwiniętych, dużych krajów UE w zakresie wydajności pracy i poziomu wynagrodzeń.

Artykuł składa się z wprowadzenia teoretycznego, charakterystyki danych wykorzystanych do analizy i sposobu ich prezentacji oraz samej prezentacji i analizy danych.

## **2. ZWIĄZEK MIĘDZY WYDAJNOŚCIĄ PRACY A POZIOMEM WYNAGRODZEŃ**

Zróznicowanie poziomu wynagrodzeń między krajami wynika z osiągniętego przez nie poziomu rozwoju gospodarczego, przekładającego się na poziom rozwoju stosowanych technologii oraz poziom kompetencji pracobiorców. Jedną z teorii wyjaśniających zróznicowanie płac, zwłaszcza na poziomie mikroekonomicznym jest teoria kapitału ludzkiego. Według niej różnice w poziomie płac pracobiorców wynikają z różnic w kapitale ludzkim poszczególnych pracobiorców. Kapitał ludzki poszczególnych pracobiorców tworzą: wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie zawodowe, predyspozycje zawodowe, przedsiębiorczość, zapał i innowacyjność. Są one głównie wynikiem „inwestowania w siebie” pracobiorców [Edvinsson, Malone 2001: 17–32], tzn. sam pracobiorca podejmuje decyzję, na ile opłacalne jest inwestowanie w siebie. Wzrost wartości kapitału ludzkiego przekłada się na wzrost wydajności pracownika, co zwiększa jego oczekiwane dochody [Zieliński 2012: 52–53].

Wydajność pracy (produktywność pracy) traktuje się jako bardzo ważny element rynku pracy, stanowiący jeden z czynników wpływających nie tylko na stopień rozwoju gospodarczego danego państwa, ale także na poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych [Szaban 2013: 167]. Zwykle określa się ją jako podstawowy miernik efektywnego działania systemu operacyjnego oraz wyznacznik poziomu sprawności, kondycji i konkurencji określonej organizacji gospodarczej [Gilbert i in. 1998: 142]. Decyduje ona o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Wydajność pracy odzwierciedla potencjał przedsiębiorstwa do wytwarzania większej ilości dóbr ekonomicznych przy relatywnie niższych nakładach pracy. Im wyższa produktywność pracy, tym mniejsza liczba pracowników jest potrzebna do osiągnięcia założonej wielkości produkcji. Produktywność pracy nie jest stabilna, jej wahania towarzyszą wahaniom koniunkturalnym. Wzrostowej fazie cyklu koniunkturalnego towarzyszy wzrost wydajność pracy, natomiast w spadkowej fazie zwykle wydajność pracy maleje [Kozioł 2004: 63–67].

Poziom wydajności pracy jest istotny nie tylko dla pracodawców ale i dla pracobiorców. Dzięki wysokiej produktywności pracobiorcy mogą otrzymywać wyższe płace, ich wysiłek zostanie doceniany przez pracodawców, a wykonywana praca będzie wyżej opłacana [Adameczyk 2008: 18]. Warto dodać, że podmiot gospodarczy może nawet zwiększyć swoją konkurencyjność mimo wzrostu płac, w przypadku gdy wzrost wydajności pracy przewyższa wzrost poziomu płac [Samuelson i in. 2007: 412].

Produktywność pracy najczęściej jest rozpatrywana w dwóch płaszczyznach: indywidualnej (identyfikuje się ją z produktywnością określonego pracobiorcy i odnosi się tylko do przedsiębiorstwa, w którym konkretna osoba jest zatrudniona) oraz społecznej (określa się ją jako PKB, które jest wytwarzane przez jednego pracującego w danym państwie, wielkość ta ma wymiar narodowy) [Marciniak 2013: 383]. W ujęciu makroekonomicznym w celu zmierzenia wydajności pracy zazwyczaj bierze się pod uwagę proporcję produkcji (PKB lub wartości dodanej) do liczby wszystkich osób zatrudnionych [Zieliński 2018: 337].

Z produktywnością wiąże się teoria płac wydajnościowych (inaczej proefektywnościowych lub motywujących). Z racji tego, że zatrudnienie nowego pracownika nie daje pracodawcom gwarancji, że będzie on efektywnie wykonywał swoją pracę, mogą zdecydować się oni na podniesienie płac (wypłacenie wynagrodzenia wyższego od rynkowego) w celu zwiększenia wydajności (produktywności) pracownika i jego zaangażowania w wykonywaniu obowiązków [Kryńska 1998: 44–45]. Należy zauważyć, że produktywność zatrudnionego nie zależy tylko od posiadanych przez niego kwalifikacji i nabytego doświadczenia, ale również od wielkości wypłacanego mu wynagrodzenia (występuje między nimi sprzężenie zwrotne). Zgodnie z teorią płac wydajnościowych, łączącej efektywność zatrudnionych z otrzymywanym przez nich wynagrodzeniem, istnieją dwa główne powody skłaniające pracodawców do oferowania swoim pracobiorcom wysokich płac tj. ograniczenie „objiania się” oraz zyskanie zadowolenia kadry z powodów socjologicznych [Blanchard 2016: 178]. Wysokie wynagrodzenia są narzędziem, które dyscyplinuje, a także mobilizuje zatrudnionych do zaangażowania, dokładności oraz solidności w wykonywaniu powierzonych im obowiązków. Satysfakcjonująca oferta płacowa przyczynia się do ograniczenia „objiania się”. Ryzyko utraty dobrze płatnej pracy sprawi, że pracobiorcy będą rzetelnie wykonywali swoją pracę [Wojtyna 2000: 227]. Oprócz tego, dzięki podnoszeniu wynagrodzeń następuje wzrost zadowolenia i efektywności pracobiorców z powodów socjologicznych. Dochodzi do „wymiany podarunków” pomiędzy pracownikami (otrzymują satysfakcjonujące ich wynagrodzenia) a kierownikami (zyskują ponadprzeciętne zaangażowanie pracobiorców i dobrze zrealizowane zadania) [Kwiatkowski 2002: 193].

### **3. CHARAKTERYSTYKA WYKORZYSTANYCH DANYCH, SPOSOBU ICH PREZENTACJI I ANALIZY**

Do weryfikacji postawionej w artykule hipotezy wykorzystano dane publikowane przez Eurostat. W przypadku porównań poziomu wydajności pracy wykorzystano dwie grupy danych. Pierwsza z nich dotyczy relatywnej wydajności na jednego zatrudnionego oraz na jedną przepracowaną godzinę w stosunku do średniej unijnej. Drugą grupą danych jest porównanie kształtowania się wydajności na 1000 zatrudnionych w przeliczeniu na wspólną walutę (euro).

W części dotyczącej wynagrodzeń przedstawiono średnie wynagrodzenie roczne brutto dla osób stanu wolnego bez dzieci oraz przeciętną płacę brutto w ujęciu PPPs (z uwzględnieniem siły nabywczej). Wybór danych został podyktowany ich dostępnością (dostępnością porównywalnych danych dotyczących wydajności i poziomu płac). Okres analizy objął lata 2010–2019.

Dane zostały zaprezentowane w układzie tabelarycznym. Ich analiza opiera się głównie na metodzie wskaźnikowej (zmianach procentowych poszczególnych wielkości). Przedstawienie danych dotyczących zmian wydajności i wynagrodzeń w kilku przekrojach pozwoliło na wyciągnięcie wniosków przekraczających analizę pojedynczych zestawień.

### **4. ZMIANY POZIOMU WYDAJNOŚCI PRACY W POLSCE NA TLE DUŻYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 2010–2019**

Weryfikację postawionej we wstępie hipotezy rozpoczęto od zestawienia wydajności pracy na jednego zatrudnionego oraz na jedną przepracowaną godzinę (tabela 1 i 2). Wielkości podane w tabelach są odniesieniami dla średniej UE obejmującej 27 krajów.

**Tabela 1.**

Wydajność pracy na jednego zatrudnionego w Polsce na tle Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch w latach 2010–2019 (UE-27 = 100)

Rok	Kraj				
	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Włochy
2010	70,4	104,8	117,4	102,2	113,6
2011	72,5	106,1	116,7	101,1	112,8
2012	74,1	105,2	115,6	103,1	111,1
2013	73,7	104,5	117,0	103,6	109,6
2014	73,6	106,5	116,4	103,5	107,9
2015	74,6	105,3	115,9	102,4	106,7
2016	74,2	106,0	115,5	102,0	108,3
2017	75,1	106,1	114,8	101,9	107,4
2018	76,9	105,4	115,2	99,8	106,6
2019	79,9	103,2	117,2	98,7	105,6
Różnica (2019 – 2020)	9,5	-1,6	-0,2	-3,5	-8,0

Zródło: Eurostat database: Labour productivity per person employed (expressed in PPS).

W pierwszym z analizowanych lat średnia produktywność pracowników w Polsce była niższa o niemal 30% od średniej unijnej, podczas gdy pozostałe kraje objęte zestawieniem wykazywały produktywność przekraczającą tę średnią. Polska zdecydowanie nadrabia zapóźnienie w stosunku do dużych krajów UE, jako jedyna w analizowanym okresie odnotowana wzrost produktywności w relacji do średniej unijnej (o 9,5 p.p.). W pozostałych państwach nastąpiło obniżenie wydajności pracy w relacji do średniej unijnej względem roku bazowego w granicach od 0,2 p.p. (we Francji) do 8 p.p. (we Włoszech). W całym analizowanym okresie utrzymuje się wyraźna przewaga Francji. Zwraca uwagę, że od 2018 roku produktywność pracowników we Włoszech spadła poniżej średniej unijnej.

Z perspektywy konkurencyjności gospodarki i poszczególnych przedsiębiorstw nieobojętne jest, jak dużo czasu poświęcają pracownicy by osiągnąć nałożone na nich zadania. W związku z tym, w tabeli 2 zawarto dane dotyczące wydajności pracy na jedną przepracowaną godzinę.

**Tabela 2.**

Wydajność pracy na jedną przepracowaną godzinę w Polsce na tle Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch w latach 2010–2019 (UE-27 = 100)

Rok	Kraj				
	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Włochy
2010	57,2	122,4	127,0	99,7	106,4
2011	59,1	123,7	125,6	98,4	106,0
2012	59,9	123,1	123,6	100,1	105,6
2013	59,3	122,6	125,6	100,4	104,5
2014	59,0	124,5	125,5	100,3	103,0
2015	59,6	123,0	124,8	98,9	101,7
2016	59,4	124,7	124,5	98,4	103,2
2017	60,4	124,6	124,2	98,3	102,0
2018	62,6	123,9	124,1	95,8	101,1
2019	65,0	121,3	126,2	95,0	100,1
Różnica (2019 – 2010)	7,8	-1,1	-0,8	-4,7	-6,3

Źródło: Eurostat database: Labour productivity per hour worked (expressed in PPS).

W Polsce w 2010 roku różnica wydajności na jedną przepracowaną godzinę w stosunku do średniej unijnej była zdecydowanie wyższa niż w poprzednim zestawieniu, dotyczącym wydajności przypadającej na pracownika. Dodatkowo, zapóźnienie w stosunku do średniej europejskiej w przeliczeniu na godzinę pracy zmniejsza się wolniej. Świadczy to o znacznie wyższej liczbie godzin spędzanych w pracy w naszej gospodarce, niż w pozostałych gospodarkach objętych zestawieniem. Podobnie jak w przypadku poprzedniego zestawienia, we wszystkich krajach poza Polską wydajność pracy na 1 godzinę w analizowanym okresie zmniejszała się w stosunku do średniej unijnej. Należy jednak podkreślić, że aż do 2017 roku zarówno we Francji i Niemczech wydajność pracy przypadająca na jedną przepracowaną godzinę była ponad dwukrotnie wyższa niż w Polsce. Pracownicy w tych gospodarkach są wyraźnie wydajniejsi niż w Hiszpanii, gdzie godzinowa wydajność pracy w 2015 roku spadła poniżej unijnej oraz Włoch, gdzie zaczyna ona zbliżać się do tej średniej.

Z perspektywy przepływów kapitału, zwłaszcza o charakterze inwestycji produkcyjnych, istotna jest wydajność wyrażona w porównywalnych jednostkach pieniężnych (patrz tabela 3). Wartość tę można odnieść do kosztów pracy w poszczególnych krajach, co jest jednym z podstawowych punktów odniesienia dla podejmowania decyzji co do kierunków inwestycji.

**Tabela 3.**

Wydajność pracy na 1000 zatrudnionych w Polsce na tle Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch w latach 2010–2019 (w euro)

Rok	Kraj				
	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Włochy
2010	23,47	67,64	77,61	57,33	71,70
2011	24,48	69,62	79,97	57,79	73,13
2012	24,95	70,36	81,01	58,53	72,16
2013	25,26	71,34	82,17	59,58	72,86
2014	25,84	73,68	81,57	59,55	73,27
2015	26,82	75,55	83,22	60,35	73,92
2016	26,42	76,26	84,07	60,76	74,78
2017	28,52	78,57	85,71	61,75	75,67
2018	30,25	80,42	87,34	62,35	76,55
2019	32,48	81,69	89,38	62,98	76,93
Różnica (2019–2010)	9,01	14,05	11,77	5,65	5,23
Wskaźnik (2019/2010)	138,4	120,8	115,2	109,9	107,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostat.

Zestawienie wydajności pracy w przeliczeniu na euro wskazuje jeszcze większy dystans Polski do dużych krajów UE. Mimo zmniejszania dystansu, w 2019 roku wydajność pracy na 1000 zatrudnionych była w Polsce niemal trzykrotnie niższa niż we Francji i ponad dwukrotnie niższa niż we Włoszech. Z perspektywy różnicy w ujęciu bezwzględny, zwiększyła się ona w stosunku do dwóch przodujących krajów, zmniejszyła natomiast w porównaniu do Włoch i Hiszpanii. Trzeba jednak zauważyć, że w ujęciu procentowym wydajność pracy liczona w euro wzrastała w Polsce najszybciej.

## 5. ZMIANY POZIOMU WYNAGRODZEŃ W POLSCE NA TLE DUŻYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 2010–2019

Poziom wydajności pracy znajduje odzwierciedlenie w poziomie wynagrodzeń. Tabela 4 zawiera dane dotyczące średniego wynagrodzenia rocznego brutto dla osób stanu wolnego bez dzieci, ponieważ jedynie takie porównywalne dane są dostępne dla całego okresu analizy w zasobach Eurostat.

**Tabela 4.**

Średnie wynagrodzenie roczne brutto dla osób stanu wolnego bez dzieci w Polsce na tle Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch w latach 2010–2019 (w euro)

Rok	Kraj				
	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Włochy
2010	9 133	41 736	34 693	24 786	28 243
2011	9 399	43 300	35 489	25 515	28 872
2012	9 608	44 400	36 143	25 894	29 440
2013	9 923	44 900	36 616	26 027	29 983
2014	10 638	45 970	37 235	26 191	30 347
2015	11 027	47 100	37 975	26 475	30 550
2016	10 934	48 300	37 875	26 449	30 619
2017	11 855	49 100	38 573	26 550	30 696
2018	12 832	50 700	39 251	26 922	30 962
2019	13 677	52 000	39 197	27 292	31 472
Różnica (2019–2010)	4 545	10 264	4 504	2 507	3 229
Wskaźnik (2019/2010)	149,8	124,6	113,0	110,1	111,4

Źródło: Eurostat database: Annual gross earnings expressed in euro (single person without children earning 100% of the average learning).

Można zauważyć, że dystans Polski do innych krajów w zestawieniu jest zdecydowanie najwyższy spośród dotychczas rozpatrywanych. Na koniec 2019 roku wynagrodzenia rozpatrywanej grupy pracujących były ponad dwukrotnie niższe od drugiej najsłabszej w zestawieniu Hiszpanii. Dystans w ujęciu bezwzględny w latach 2010–2019 spadł w porównaniu z trzema krajami w zestawieniu, zwiększył się natomiast w relacji do Niemiec. Po-

dobnie jak w przypadku wydajności mierzonej w euro, średni poziom wynagrodzeń w Polsce w ujęciu relatywnym wzrastał zdecydowanie najszybciej w zestawieniu. Biorąc pod uwagę fakt, że dystans w ujęciu wydajności jest niższy niż w ujęciu wynagrodzeń, Polska w dalszym ciągu dysponuje przewagą konkurencyjną, co umożliwia dalszy sukcesywny wzrost wynagrodzeń.

Ujęcie wynagrodzeń zawarte w tabeli 4 jest istotne z perspektywy konkurencyjności gospodarki i jej możliwości przyciągania kapitału zagranicznego. Z perspektywy ludności (pracowników) istotny jest poziom życia osiągnięty przez nich i ich rodziny. Ocenę poziomu życia umożliwia wskaźnik PPPs, uwzględniający poza poziomem wynagrodzeń także poziom cen w danej gospodarce (patrz tabela 5).

**Tabela 5.**

Przeciętna roczna płaca brutto w Polsce na tle Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch w latach 2010-2019 (w PPPs)

Rok	Kraj				
	Polska	Niemcy	Francja	Hiszpania	Włochy
2010	24 534	46 772	43 749	41 036	39 967
2011	24 536	47 739	43 682	40 302	39 328
2012	24 320	48 392	43 975	39 176	38 086
2013	24 597	48 862	44 345	39 178	38 205
2014	25 098	49 700	44 651	39 056	38 354
2015	25 648	50 878	45 088	39 638	38 691
2016	26 934	51 623	45 610	39 413	38 982
2017	28 071	52 181	46 163	38 898	38 707
2018	30 091	52 930	46 256	38 554	38 853
2019	31 970	53 638	46 481	38 758	39 189
Różnica (2019–2010)	7 436	6 866	2 732	-2 278	-778
Wskaźnik (2019/2010)	130,3	114,7	106,2	94,4	98,1

Źródło: OECD: Average annual wages (expressed in USD PPPs).



Niższe koszty utrzymania powodują, że zestawienie dotyczące wynagrodzeń uwzględniające ich siłę nabywczą wskazuje na zdecydowanie najniższy dystans Polski do pozostałych rozpatrywanych krajów. Już na początku okresu dystans Polski do najzamożniejszych Niemiec był niższy niż dwukrotny. Dodać należy, że pozycja Polski w zestawieniu poprawiła się zdecydowanie zarówno w ujęciu bezwzględnym jak i relatywnym. Zwraca uwagę spadek rocznej płacy brutto w Hiszpanii i Włoszech, co świadczyć może o spadku poziomu życia w ostatnim dziesięcioleciu. W ujęciu PPPs dystans Polski do tych krajów zmniejszył się w 2019 roku do nieco ponad 20%.

## 6. ZAKOŃCZENIE

W okresie 2010–2019 nastąpił zauważalny spadek dystansu Polski w stosunku do dużych krajów UE zarówno jeśli chodzi o produktywność pracy jak i poziom wynagrodzenia. Jest to potwierdzeniem postawionej we wstępie hipotezy. W ujęciu bezwzględnym, na 20 dokonanych porównań, jedynie w trzech przypadkach dystans Polski do krajów przodujących w latach 2020–2019 zwiększył się. Było tak w zastawieniu wydajności pracy w przeliczeniu na euro (szybciej rosły we Francji i Niemczech) oraz w zestawieniu średniego wynagrodzenia brutto w euro (szybciej rosło w Niemczech). Wszystkie porównania relatywne, oparte na zmianach procentowych między początkowym a końcowym rokiem analizy wskazują, że zarówno wydajność jak i płace rosły w Polsce najszybciej.

Co prawda, w części zestawień w dalszym ciągu dystans w stosunku do najwyższej rozwiniętych jest ponad dwukrotny, jednak w ujęciu PPPs różnica płacy brutto w Polsce w stosunku do najbogatszych w zestawieniu Niemiec spadł w 2019 roku poniżej 68%. Ponieważ w ujęciu pieniężnym (euro) dystans wynagrodzeń jest wyższy od dystansu produktywności, w dalszym ciągu nasza gospodarka utrzymuje konkurencyjność w stosunku do gospodarek dużych państw UE.

### Literatura

- [1] ADAMCZYK P.: *Tendencje w poziomie i zróżnicowaniu wynagrodzeń w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2008, 72.
- [2] BLANCHARD O.: *Makroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste 2016.
- [3] EDVINSSON L., MALONE M. S.: *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN 2001.
- [4] GILBERT D.R.: STONER J.A.F. FREEMAN R.E.: *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1998.
- [5] KOZIOŁ L.: *Istota i ocena produktywności*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2004, 5.

- [6] KRYŃSKA E.: *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*. [w]: *Prognoza podaży i popytu na prace w Polsce do roku 2010*, E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki (red), Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998.
- [7] KWIATKOWSKI E.: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: PWN 2002.
- [8] MARCINIAK S. (red.): *Makro- i mikroekonomia*. Warszawa: PWN 2013.
- [9] SAMUELSON P., NORDHAUS W.: *Ekonomia*. Warszawa: Dom Wydawniczy Rebis 2007.
- [10] SZABAN J.: *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin 2013.
- [11] WOJTYNA A.: *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*. Warszawa: PWN 2000.
- [12] ZIELIŃSKI M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
- [13] ZIELIŃSKI M.: *Zmiany konkurencyjności zasobów pracy krajów Grupy Wyszehradzkiej po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński 2018, 51/3.

**Mgr Dżesika Czech**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**dzesika.czech@op.pl**



Weronika SCIANA

## ZMIANY WYDAJNOŚCI, KOSZTÓW PRACY I WYNAGRODZEŃ W KRAJACH GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W LATACH 2009–2019

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono porównaniu poziomu wydajności pracy, poziomu kosztów pracy i wynagrodzeń w czterech krajach tworzących Grupę Wyszehradzką. Okresem badań objęto lata 2010–2019. Wyjściowym założeniem jest, że w analizowanych krajach wydajność pracy, koszty pracy i wynagrodzenia wra- stają w zbliżonym tempie. Hipotezą artykułu było twierdzenie, że poziom konkurencyjności analizowanych krajów z perspektywy rynku pracy nie ulega zmianom. Do weryfikacji hipotezy wykorzystano dane dostępne na stronach Eurostat. Zestawienia danych nie pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie postawionej w artykule hipotezy. Porównanie tempa wzrostu godzinowych kosztów pracy i wydajności pracy wskazuje na relatywny wzrost konkurencyjności Polski w stosunku do pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej.

### CHANGES IN PRODUCTIVITY, LABOR COSTS AND WAGES IN THE VISE- GRAD GROUP COUNTRIES IN 2009–2019

**Summary:** The article is devoted to the comparison of the level of labor productivity, the level of labor costs and wages in the four countries making up the Visegrad Group. The research period covered the years 2010–2019. The initial assumption is that in the analyzed countries labor productivity, labor costs and wages are growing at a similar pace. The hypothesis of the article was the statement that the level of competitiveness of the analyzed countries from the perspective of the labor market does not change. The data available on the Eurostat website was used to verify the hypothesis. The data sets did not allow for a positive verification of the hypothesis put forward in the article. The comparison of the growth rate of hourly labor costs and labor productivity indicates a relative increase in Poland's competitiveness in relation to other countries of the Visegrad group.

**Słowa kluczowe:** wydajność pracy, koszty pracy, wynagrodzenia, kraje Grupy Wyszehradzkiej.

**Keywords:** labor productivity, labor costs, salaries, countries of the Visegrad Group

## 1. WPROWADZENIE

Podstawowym składnikiem kosztów pracy są wynagrodzenia. Zarówno poziom wynagrodzeń jak i kosztów pracy są pochodną rozwoju gospodarczego danego kraju (w skali makroekonomicznej) i wydajności pracowników (z perspektywy mikroekonomicznej). W niniejszym artykule analizie poddano zmiany kosztów pracy i wydajności w czterech krajach tworzących tzw. Grupę Wyszehradzką (poza Polską – Słowacja, Węgry oraz Republika

Czeska). Analizowane kraje cechuje podobny poziom rozwoju gospodarczego, sąsiadują ze sobą i w tym samym momencie przystąpiły do Unii Europejskiej. W związku z powyższym, w artykule postawiono hipotezę, że poziom konkurencyjności analizowanych krajów z perspektywy rynku pracy nie ulega zmianom.

Ponieważ analizowane wielkości zmieniają się relatywnie powoli, okres badań jest dziesięcioletni i objęto nim lata 2009–2019. Do weryfikacji hipotezy wykorzystano dane dostępne na stronach Eurostat dotyczące analizowanych wielkości ekonomicznych.

Artykuł składa się z wprowadzenia teoretycznego, charakterystyki danych wykorzystanych do analizy i sposobu ich prezentacji oraz samej prezentacji i analizy danych.

## **2. ZWIĄZEK MIĘDZY KOSZTAMI PRACY I WYNAGRODZENIAMI A WYDAJNOŚCIĄ PRACY W UJĘCIU TEORETYCZNYM**

Wynagrodzenia są podstawowym, ale nie jedynym elementem kosztów pracy ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Główny Urząd Statystyczny dzieli koszty pracy na trzy grupy:

- wynagrodzenia brutto, łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych,
- składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne – emerytalne, rentowe i chorobowe, płaconymi przez ubezpieczonego pracownika,
- pozapłacowe wydatki – składki na ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe i wypadkowe) opłacane przez pracodawcę, składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr, BiHP oraz pozostałe wydatki (m.in. delegacje służbowe, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych) [Rocznik Statystyczny GUS 2019: 233].

Wymieniona kolejność odpowiada udziałowi poszczególnych składników w kosztach pracy, tj. dominują wynagrodzenia brutto, a najmniejszy udział mają wydatki pozapłacowe [Papaj 2016: 95–96]. Wynagrodzenie, stanowiące znaczącą większość kosztów pracy, jest odmiennie postrzegane przez pracodawców i pracowników. Pracownicy kojarzą je zwykle z wynagrodzeniem netto (płacą „na rękę”), pracodawcy zaś z całością kosztów pracy, które muszą ponieść. Można na ten problem spojrzeć od strony funkcji, jakie pełnią wynagrodzenia, tj. funkcji: dochodowej, kosztowej, motywacyjnej i społecznej [Kozioł 2002: 89]. Wynagrodzenie w ramach funkcji dochodowej (konsumpcyjnej) rozpatruje się z perspektywy pracownika, który musi dzięki niemu pokryć koszty utrzymania rodziny [Oleksyn 2001: 300]. Wynagrodzenie wpływa na zachowanie pracownika w firmie, zaangażo-

żowanie w pracę, a co za tym idzie, osiągnane wyniki. Funkcja kosztowa rozpatrywana jest z perspektywy pracodawcy, który wydatki na wynagrodzenia zalicza do kosztów całkowitych przedsiębiorstwa [Pocztowski 1998: 174–175]. Funkcje te ze swojej natury są sprzeczne (pracownicy dążą do wzrostu wynagrodzeń a pracodawcy do ich ograniczenia), pogodzić je może funkcja motywacyjna. W tej funkcji wynagrodzenie jest instrumentem kształtowania postaw, skłaniania pracowników do osiągnięcia takich wyników i przejawiania takich zachowań, jakich oczekują pracodawcy. Jest bodźcem, za pomocą którego pracodawca wewnętrznie oddziałuje na zatrudnionych, na ich zaangażowanie w sprawy firmy i wykonywanie pracy w sposób efektywny [Kozioł, Tyrańska 2002: 56]. Siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywacyjnego zależy nie tylko od jego wysokości, ale także od struktury wewnętrznej oraz sposobu powiązania go z wynikami pracy pracowników [Zajac 2007: 5]. Wynagrodzenie za pracę składa się z różnych składników zależnych od rodzaju świadczonej przez pracownika pracy, jej właściwości oraz warunków w jakich jest ona wykonywana [Górnicz-Mulcahy 2017: 165]. Obowiązkowym, a jednocześnie stałym elementem jest płaca zasadnicza wypłacana za wykonaną przez pracownika pracę. W zależności od formy wynagradzania przyjętej w przedsiębiorstwie zależy ona głównie od zajmowanego stanowiska, czasu pracy czy minimalnej, wypracowanej normy ilościowej [Pawlak 2011: 337]. Do składników obligatoryjnych, powiększających o procent lub konkretną kwotę pieniężną płacę zasadniczą zaliczyć można dodatki za pracę w godzinach nocnych i nadliczbowych, a także dodatki wyrównawcze [Kopertyńska 2008: 119–120]. Wynagrodzenie zasadnicze uzupełnione może być dodatkowo o premie lub prowizje. Premia zależy od wyników pracy i spełnienia określonych kryteriów dających do niej prawo oraz determinujących jej wysokość [Denkiewicz i in. 2005: 159–166].

Ostatnia z funkcji, czyli społeczna funkcja wynagrodzeń, neutralizuje sprzeczności między pozostałymi funkcjami, o ile wysokość i zróżnicowanie płac są przez pracowników akceptowane.

Nawiązując do funkcji motywacyjnej, wynagrodzenia są ściśle związane z wydajnością pracy. Poziomą wydajność pracy stanowi istotny element rynku pracy i może być analizowany w płaszczyźnie indywidualnej, przeciętnej oraz społecznej. Aspekt indywidualny obejmuje produktywność pojedynczego zatrudnionego, aspekt przeciętny odnosi się do średniej produktywności wszystkich zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie czy gałęzi, natomiast aspekt społeczny stanowi o produktywności jako wartości PKB jaka jest wytwarzana przez jednego zatrudnionego w gospodarce narodowej [Polek-Duraj 2013: 153]. Pojęcie wydajności pracy rozpatrywać można w różnych wymiarach. Najogólniej ujmując jest to stosunek osiągniętego rezultatu obejmującego produkcję i dochody do ponoszonych na-

kładów, które związane są z wykonywaniem pracy [Sawicki 2015: 95]. W skali makroekonomicznej wydajność liczona jest relacją dochodu narodowego per capita. Oznacza wartość produkcji wytworzonej na jednostkę czasu pracy pracowników bądź stanowi wielkość dóbr i usług jakie przypadają na pojedynczego zatrudnionego [Szaban 2013: 167].

Wydajność pracy uzależniona jest od wielu czynników, tj.: rozwoju technicznego kraju, wielkości gospodarki, ilości i kwalifikacji dostępnej siły roboczej, a także warunków oraz organizacji pracy. Wysoka wydajność może wiązać się z lepszym wykorzystaniem dostępnego kapitału, spadkiem poziomu zatrudnienia osób charakteryzujących się niską produktywnością, poprawą warunków pracy czy podnoszeniem kwalifikacji zawodowych pracowników [Nowak 2011: 136; Polek-Duraj 2013: 155].

### **3. CHARAKTERYSTYKA WYKORZYSTANYCH DANYCH, SPOSOBU ICH PREZENTACJI I ANALIZY**

Do weryfikacji postawionej w artykule hipotezy wykorzystano dane publikowane przez Eurostat. Wybór danych został podyktowany ich dostępnością (dostępnością porównywalnych danych dotyczących wydajności i poziomu płac). Okres analizy objął lata 2010–2019.

W pierwszej kolejności dokonano porównań poziomu wydajności pracy w grupie analizowanych krajów do średniej w Unii Europejskiej. Jej obrazem jest wydajność pracy według PPS w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019 (PKB na jednego zatrudnionego). Pozwala ona określić dystans analizowanych krajów do średniej wydajności charakteryzującej pracowników w Unii Europejskiej. Następnie przedstawiono porównanie kształtowania się godzinowej wydajności pracy w przeliczeniu na wspólną walutę (euro).

W części dotyczącej kosztów pracy poddano analizie średni godzinowy koszt pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019 (w euro). Ostatnie analizowane zestawienie dotyczy rocznego wynagrodzenia brutto w krajach Grupy Wyszehradzkiej.

Dane zostały zaprezentowane w układzie tabelarycznym. Ich analiza opiera się głównie na metodzie wskaźnikowej (zmianach procentowych poszczególnych wielkości). Konfrontacja danych dotyczących zmian godzinowej wydajności i kosztów pracy wyrażonych we wspólnej walucie pozwoliła na weryfikację postawionej w artykule hipotezy.

#### 4. WYDAJNOŚĆ PRACY W KRAJACH GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W LATACH 2009–2019

Wydajność pracy może być analizowana na wiele sposobów. Jednym z dostępnych w zasobach Eurostat ujęć międzynarodowych jest wydajność pracy według PPS na zatrudnioną osobę wyrażony w stosunku do średniej Unii Europejskiej (tabela 1). Pozwala on określić, jaki dystans dzieli kraje Grupy Wyszehradzkiej od średniej unijnej i czy dystans ten się zmniejsza.

**Tabela 1.**

Wydajność pracy według PPS w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach  
2009–2019 (PKB na jednego zatrudnionego)

Rok/ Kraj	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
2009	80,0	65,6	79,6	73,5
2010	78,0	70,4	84,5	74,2
2011	77,9	72,5	82,3	75,0
2012	77,0	74,1	83,7	73,3
2013	77,8	73,7	84,3	73,3
2014	80,0	73,6	84,5	71,7
2015	80,5	74,6	83,6	71,4
2016	80,5	74,2	77,1	68,1
2017	82,5	75,1	74,0	67,9
2018	83,8	76,9	73,8	69,3
2019	85,0	79,7	73,0	70,8
2009–2019 (różnica)	5,0	14,1	-6,6	-2,7

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Eurostat database: Labour productivity per person employed and hour worked (UE-27\_2020 = 100).

Wydajność pracy według PPS we wszystkich krajów Grupy Wyszehradzkiej wyraźnie odbiega w dół od średniej Unii Europejskiej. Najwyższy poziom tego wskaźnika na początku i końcu analizowanego okresu osiągnęły Czechy. Przejściowo, w latach 2010–2015 najwyższy wskaźnik cechował Słowację, za cały analizowany okres odnotowała ona jednak spadek o 6,6 p.p. w stosunku do średniej unijnej. Zwraca uwagę najwyższy relatywny wzrost wydajności w Polsce, co pozwoliło jej przesunąć się z czwartego na drugie miejsce w zestawieniu. W znacznej mierze przyczyni-



nił się do tego spadek relatywnej wydajności pracy (przy uwzględnieniu PPS) na Słowacji i Węgrzech.

Drugim dostępnym w zestawieniach Eurostat miernikiem wydajności pracy jest wartość PKB na przepracowaną godzinę. Stanowi ona stosunek wyniku (realnej produkcji) do nakładu pracy, który obejmuje łączną liczbę przepracowanych przez wszystkich zatrudnionych godzin. Miara ta pozwala na lepsze zobrazowanie wydajności pracy w gospodarce aniżeli wydajność pracy na osobę zatrudnioną, ponieważ pomija różnice związane z czasem spędzonym w pracy.

**Tabela 2.**

Wydajność pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019 (PKB na przepracowaną godzinę w euro)

<b>Rok</b>	<b>Czechy</b>	<b>Polska</b>	<b>Słowacja</b>	<b>Węgry</b>
2009	16,5	9,8	16,3	13,5
2010	17,4	11,5	17,4	14,3
2011	18,1	12,0	18,0	14,7
2012	18,1	12,3	18,6	14,4
2013	17,8	12,5	19,2	14,6
2014	17,4	12,7	19,5	14,4
2015	18,7	13,2	20,1	15,0
2016	19,0	12,9	20,1	14,7
2017	20,4	14,1	20,8	15,9
2018	21,8	15,2	21,7	16,9
2019	23,1	16,3	22,7	18,0
2009–2019 (wzrost %)	40%	67%	39%	33%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych Eurostat database: GDP and main components (output, expenditure and income), Employment by A\*10 industry breakdowns.

Na przestrzeni analizowanego okresu we wszystkich krajach wyszehradzkich odnotowano zwiększenie wartości PKB wytworzonego w ciągu jednej przepracowanej godziny. Najwyższym wzrostem miernika cechowała się Polska, w przypadku której wzrósł on dwukrotnie szybciej niż na Węgrzech. Ponieważ na początku okresu Polska odbiegała znacznie w dół od pozostałych analizowanych krajów, w dalszym ciągu zajmuje ona ostatnie miejsce w zestawieniu. W przeciwieństwie do zestawienia uwzględniającego ceny na rynku wewnętrznym (PPS), hierarchia krajów wyszehradzkich co do wydajności przypadającej na godzinę pracy nie uległa zmianie. Pogorszenie pozycji Słowacji i Węgier w poprzednim zesta-

wieniu wynikało zatem z wzrostu cen w tych gospodarkach, w większym stopniu niż w przypadku Polski odbijającym się na poziomie życia.

## **5. KOSZTY PRACY I WYNAGRODZENIA W KRAJACH GRUPY WYSZEHRADZKIEJ**

Koszty pracy są kluczową kategorią ekonomiczną i społeczną, która jest nierozzerwalnie związana z działalnością każdego przedsiębiorstwa w gospodarce. Podstawowymi wskaźnikami tych wydatków jest koszt pracy w przeliczeniu na 1 zatrudnionego pracownika, koszt pracy na godzinę pracy lub koszt pracy w ujęciu miesięcznym. Tabela 3 zawiera dane ukazujące ogólny godzinowy koszt pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019. Stawka ta obliczona została jako stosunek całkowitego kosztu pracy do odpowiedniej liczby godzin pracy, które przepracowała średnia roczna liczba pracowników.

**Tabela 3.**

Średni godzinowy koszt pracy w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019 (w euro)

<b>Rok</b>	<b>Czechy</b>	<b>Polska</b>	<b>Słowacja</b>	<b>Węgry</b>
2009	9,1	6,7	8,2	7,3
2010	9,8	7,2	7,7	7,0
2011	10,5	7,3	8,0	7,3
2012	10,0	7,9	8,9	7,4
2013	9,8	8,1	9,2	7,4
2014	9,4	8,3	9,7	7,7
2015	9,8	8,6	10,1	7,9
2016	10,3	8,7	10,4	8,3
2017	11,4	9,5	10,9	8,7
2018	12,7	10,1	11,6	9,2
2019	13,5	10,7	12,5	9,9
2009–2019 (wzrost %)	48%	59%	53%	35%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Eurostat database: Labour costs per hour in euro.

W badanym okresie wszystkie kraje wyszehradzkie odnotowały zwiększenie kosztów zatrudnienia. Największy wzrost miał miejsce w Polsce, gdzie na przestrzeni analizowanego przedziału czasowego koszty te zwiększyły się o ponad 59%. Najmniejszy wzrost zaobserwowano na Węgrzech (tylko 35%). Należy zauważyć, że w porównaniu do wydajności pracy w przeliczeniu na godzinę pracy (tabela 2), w analizowanym okresie jedynie w Polsce wydajność pracy rosła szybciej od kosztów pracy. W trzech pozostałych krajach tempo wzrostu kosztów pracy w latach 2009–2019 wyprzedzało nieznacznie tempo wzrostu wydajności. Z tej perspektywy, relatywna konkurencyjność gospodarki polskiej rośnie w porównaniu do pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej.

Tabela 4 przedstawia dane odnoszące się do rocznego wynagrodzenia brutto wyrażonego w euro w krajach Grupy Wyszehradzkiej i jego zmiany w latach 2009–2019.

**Tabela 4.**

Roczne wynagrodzenie brutto w krajach Grupy Wyszehradzkiej w latach 2009–2019 (w euro)

Rok	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
2009	10 663,40	8 059,43	9 265,87	8 691,21
2010	11 363,71	9 132,60	9 592,57	9 118,70
2011	12 007,85	9 399,36	9 931,40	9 470,28
2012	12 028,31	9 607,62	10 128,55	9 818,88
2013	11 619,25	9 923,05	10 302,45	9 885,62
2014	11 280,51	10 638,10	10 731,46	9 890,72
2015	11 753,51	11 026,51	10 982,97	10 234,45
2016	12 381,04	10 934,11	11 307,43	10 734,92
2017	13 575,21	11 854,89	11 744,65	12 065,75
2018	14 931,49	12 832,16	12 455,32	12 912,69
2019	15 767,98	13 677,25	13 153,88	14 379,10
2009–2019 (wzrost %)	48%	70%	42%	65%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat database: Annual earnings.

Podobnie jak w przypadku poprzednich zestawień, najwyższy poziom wynagrodzeń brutto w euro w analizowanym okresie występował w Czechach. Najniższe wynagrodzenia w 2009 roku występowały w Polsce, przy czym dzięki najszybszemu ich wzrostowi, na koniec okresu Polska zdystansowała Słowację. Wahania kursu walutowego spowodowały, że zdarzały się

w analizowanym okresie spadki poziomu wynagrodzeń obliczanych w euro w gospodarkach Czech oraz Polski.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Wszystkie analizowane w artykule wielkości, tj. wydajność pracy, koszty pracy i wynagrodzenia rosły w analizowanych krajach w okresie 2009–2019. Najszybciej wydajność i koszty pracy rosły w gospodarce Polski, najwolniej zaś na Węgrzech. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że Polska startowała w 2009 roku z najniższych spośród krajów Grupy Wyszehradzkiej poziomów analizowanych wielkości ekonomicznych.

Jeśli jako obraz zmian konkurencyjności rynku pracy poszczególnych krajów przyjmiemy tempo wzrostu wydajności i kosztów pracy we wspólnej walucie, okazuje się, że relatywnie rośnie konkurencyjność Polski. Jedynie w naszym kraju godzinowe koszty pracy w analizowanym okresie rosły wolniej niż wydajność pracy. W związku z powyższym, nie można przyjąć za potwierdzoną postawionej hipotezy. Porównanie tempa wzrostu godzinowych kosztów pracy i wydajności pracy wskazuje na relatywny wzrost konkurencyjności Polski w stosunku do pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej.

### Literatura:

- [1] DENKIEWICZ D., GÓRĘCKA R. MICHAŁEK W., TWARDO D.: *Wynagrodzenia*. Warszawa: INFOR 2005.
- [2] GÓRNICZ-MULCAHY A.: „*Własność*” *wynagrodzenia za pracę*, [w]: *Własność w prawie i gospodarce*, U. Kalina-Prasznic (red.). E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego Wrocław 2017.
- [3] JAROSZEWSKA J., REMBISZ W.: *Różnice w wydajności pracy między grupami państw UE w rolnictwie na podstawie Rachunków Ekonomicznych dla Rolnictwa (RER)*. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2018, 18, 2.
- [4] KOPERTYŃSKA M.W.: *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Warszawa: PLACET 2008.
- [5] KOZIOŁ L.: *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne*. Warszawa – Kraków: PWN 2002.
- [6] KOZIOŁ L., TYRAŃSKA M.: *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza 2002.
- [7] NOWAK A.: *Zmiany wydajności rolnictwa Polski i innych krajów Unii Europejskiej*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie - Problemy Rolnictwa Światowego 2011, 11(26), 1.
- [8] OLEKSYN T.: *Praca i płaca w zarządzaniu*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów 2001.
- [9] PAPAJ E.: *Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, 3.
- [10] PAWLAK Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2011.

- [11] POCZTOWSKI A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod.* Kraków: Wydawnictwo Antykwa 1998.
- [12] POLEK-DURAJ K.: *Wpływ zmiany warunków pracy na wydajność pracowników na przykładzie wybranych zakładów produkcyjnych Śląska Opolskiego*, [w]: *Zróżnicowanie sytuacji na rynku pracy – ujęcie regionalne, krajowe, międzynarodowe*, D. Kotlorz (red.). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2013.
- [13] Rocznik Statystyczny GUS 2019.
- [14] SAWICKI L.: *Kształtowanie wydajności pracy w Polsce na początku XXI wieku.* *Przedsiębiorstwo i Region* 2015, 7.
- [15] SZABAN J.M.: *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej.* Warszawa: Wydawnictwo Difin 2013.
- [16] ZAJĄC C.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007.

**Mgr Weronika Sciana**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**scianka@onet.pl**

**Adam GRZESIK**

## **ZMIANY STRUKTURY KOSZTÓW PRACY W POLSCE W LATACH 2004–2016**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono zmianom struktury kosztów pracy w Polsce w latach 2004–2016. Okres badawczy jest podyktowany dostępnością porównywalnych danych. Analizą objęto zmiany struktury kosztów pracy w ujęciu ogólnym w przekroju według sektora własności oraz wielkości przedsiębiorstwa. Na potrzeby artykułu sformułowano pytanie badawcze: czy na przestrzeni 12 lat zauważalne są zmiany w strukturze kosztów pracy w Polsce i jaki mają one charakter? Przeprowadzona analiza danych pozwoliła na udzielenie pozytywnej odpowiedzi na postawione pytanie badawcze. Poza ujęciem kosztów pracy dla całości gospodarki w artykule przedstawiono różnicę w zmianach struktury kosztów pracy w przekroju sektorów własności i wielkości jednostki.

### **CHANGES IN THE STRUCTURE OF LABOR COSTS IN POLAND IN 2004–2016**

**Summary:** The article is devoted to changes in the structure of labor costs in Poland in the years 2004–2016. The research period is dictated by the availability of comparable data. The analysis covers changes in the structure of labor costs in total, broken down by ownership sector and enterprise size. For the purposes of the article, a research question was formulated: have there been any noticeable changes in the structure of labor costs in Poland over the course of 12 years and what is their nature? The conducted data analysis allowed to provide a positive answer to the question. Apart from taking into account labor costs for the entire economy, the article presents the difference in changes in the structure of labor costs in the cross-section of ownership sectors and unit size.

**Słowa kluczowe:** koszty pracy, sektor własności, wielkość przedsiębiorstwa.

**Keywords:** labor costs, ownership sector, enterprise size.

## **1. WPROWADZENIE**

Pojęcie kosztów pracy jest bardzo szerokie i rozumiane w literaturze na odmienne sposoby. Jest ono również często zastępowane przez pojęcia takie jak „koszty siły roboczej”, „koszty osobowe”, koszty czynników ludzkich” czy „koszty zatrudnienia”. Może ono być rozpatrywane jako kategoria społeczna i ekonomiczna. Ujęcie społeczne rozpatruje koszty pracy w skali całej gospodarki kraju. Zgodnie z nim koszty pracy to wszelkie nakłady finansowe, ponoszone przez dany kraj, wiążące się z pracą człowieka w danym sektorze gospodarki (całość nakładów finansowych przeznaczono-

nych na powstawanie, zwiększanie i ochronę kapitału ludzkiego w danym społeczeństwie) [Tomanek 2004: 159].

W ujęciu ekonomicznym koszty pracy związane są z nakładami związanymi z zatrudnianiem pracowników z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł nawiązuje do obu powyższych ujęć. Jego celem jest odpowiedź na postawione pytanie badawcze, tj.: czy na przestrzeni 12 lat zauważalne są zmiany w strukturze kosztów pracy w Polsce i jaki mają one charakter? Długi okres badawczy przyjęto ze względu na stosunkową stabilność struktury kosztów pracy. Poza analizą zmian struktury kosztów pracy w ujęciu ogólnym, artykuł obejmuje analizę zmian struktury kosztów pracy w przekroju według sektora własności oraz wielkości przedsiębiorstwa.

## **2. KOSZTY PRACY W UJĘCIU TEORETYCZNYM**

W tym ujęciu ekonomicznym na koszty pracy patrzy się jako na sumę kosztów płacowych oraz pozapłacowych, związanych nie tylko z zatrudnionymi pracownikami, ale też z zarządzaniem, rekrutacją oraz doskonaleniem [Kowalska 2015: 221]. Podstawowym ich elementem są płacowe koszty pracy, które wynikają z wydatków na wynagrodzenie dla pracowników, a także z systemu różnych dodatków i nagród przekładających się na wpływ środków finansowych na rzecz pracownika, za wykonywanie określonych obowiązków i określonej pracy. Wyodrębnia się wśród nich wynagrodzenie osobowe oraz premie za osiągnięcie określonych wyników, uznaniowe, sprzedażowe czy honorarium.

Pozapłacowe koszty pracy wiążą się z koniecznością spełnienia określonych publicznoprawnych wymogów, wynikających z zatrudniania pracowników. Można je podzielić na koszty pośrednio i bezpośrednio związane z zatrudnieniem. Do kosztów o charakterze bezpośrednim zalicza się płacę za czas urlopów, za przebywanie na zwolnieniu lekarskim czy też wynagrodzenie w naturze (przede wszystkim koszt odzieży oraz zakwaterowania). Natomiast koszty pośrednie są to koszty na dobrowolne ubezpieczenia społeczne oraz różne inne takie jak wydatki na transport, ochronę zdrowia, szkolenie, kulturę [Wasilewska, Szwed 2017: 219–220].

Przy dokonywaniu charakterystyki kosztów pracy ważne jest również, aby zwrócić uwagę na ich obligatoryjność lub dobrowolność. Obowiązkowość kosztów wiąże się z regulacjami prawnymi, na które pracodawca nie jest w stanie wpłynąć. Kodeks pracy razem z innymi powiązanymi z nią aktami prawnymi tworzą razem prawo pracy. Do grupy kosztów obowiązkowych można zaliczyć wyższe stawki za nadgodziny, pracę w godzinach nocnych, niedziele oraz święta, wynagrodzenie w czasie urlopu, finansowane przez pracodawcę zasiłki chorobowe, płacę minimalną i inne. Natomiast

dobrowolnym kosztem pracy jest kwota wynagrodzenia za pracę powyżej minimalnej płacy, a także premie i innego rodzaju nagrody i korzyści [Chłąd 2016: 177–178].

Na podstawie definicji kosztów pracy, można je podzielić z perspektywy zakresów oddziaływania na: koszty pracy *sensu stricto*, koszty pracy *sensu largo* oraz koszty pracy pełne [Stasiak 2006: 74]. Przez koszty zatrudnienia *sensu stricto* rozumie się jedynie te związane z kosztami własnymi produkcji. Wyróżnić można tu pokrywane z własnych środków obrotowych jednostki wydatki związane z pracą ludzi. Przez koszty pracy *sensu largo* można rozumieć pełne koszty zatrudnienia w danej organizacji. Będą to wydatki związane z pracą ludzi pokrywane nie tylko ze środków obrotowych, ale również z części produktu dodatkowego i dotacji budżetowych. Koszty zatrudnienia pełne, albo inaczej społeczne są ujmowane w zakresie makroekonomicznym. Ponoszone one są przez wszelkie podmioty w społeczeństwie, więc nie tylko przedsiębiorstwa, ale również państwo z budżetu centralnego jak i budżetów jednostek samorządów terytorialnych.

Główny Urząd Statystyczny wśród kosztów pracy wyodrębnia trzy grupy wydatków: wynagrodzenia brutto, łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych; składki na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne (emerytalne, rentowe i chorobowe, płacone przez ubezpieczonego pracownika); pozapłacowe wydatki – składki na ubezpieczenie społeczne (emerytalne, rentowe i wypadkowe) opłacane przez pracodawcę, składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr, BiHP oraz pozostałe wydatki (m.in. delegacje służbowe, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych) [Rocznik Statystyczny GUS 2019: 233].

S. Nahotko przedstawia koszty pracy w ujęciu szerokim jako wszelkie koszty wynikające z podejmowanych wcześniej decyzji personalnych, a także z obowiązków prawnych nakładanych na niego w związku z zatrudnianiem pracowników. Koszty pracy w takim ujęciu powstają na skutek pozyskiwania pracowników (koszty związane z rekrutacją, selekcją, przeprowadzeniem wstępnych badań lekarskich), utrzymywania i doskonalenia już zatrudnionej kadry pracowników oraz występują jeszcze po odejściu lub zwolnieniu pracownika (np. koszty odszkodowań lub związane z archiwizacją pewnych dokumentów) [Nahotko 2005: 37].

Koszty pracy rozpatruje się także z perspektywy czynników o nich decydujących, w podziale na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Wśród czynników wewnętrznych kształtujących koszty pracy najczęściej w literaturze wyróżnia się: rodzaj prowadzonej działalności, wielkość i lokalizację przedsiębiorstwa, zasady i normy panujące wewnątrz organizacji, wdrożone techniki produkcji i zastosowana technologia, liczbę zatrudnionych pracowników [Maksimowicz, Cierniak-Emerych 2006: 194]. Czynniki wewnętrzne



charakteryzują się przede wszystkim tym, że przedsiębiorstwo ma bezpośredni wpływ na ich kształtowanie i tym samym na wielkość wynikających z nich kosztów pracy. Jednym z kluczowych czynników na jaki ma wpływ przedsiębiorstwo, jest konieczność dbałości o pracowników i prowadzenia działalności socjalno-bytowej w organizacji. Poniesienie większych kosztów w tej przestrzeni może pozytywnie wpłynąć na produktywność i ogólną jakość prowadzonej działalności [Kowalska 2015: 224].

Do czynników zewnętrznych mających istotny wpływ na wysokość kosztów pracy w przedsiębiorstwie najczęściej zalicza się: regulacje prawne, aktualną sytuację gospodarczą, sytuację panującą na rynku pracy, sytuację społeczno-kulturową na danym terenie, bieżący postęp technologiczny. Podstawowym czynnikiem spośród ww. jest obowiązujący na danym terenie system prawny, określający jakie koszty i w jakiej wysokości będzie ponosić konkretna organizacja. Innymi ważącymi czynnikami mogą być czynniki rynkowe, które określają możliwość dostępu do pracowników o danej specjalizacji i wykształceniu, a także aktualnie panująca sytuacja popytowo-podażowa na rynku pracy [Bernais, Ingram 2005: 69].

Ponoszenie kosztów pracy nieodłącznie wiąże się z realizacją określonych celów. Cele te mogą przynosić korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla pracowników. Mogą być one związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem zasobów pracy, a także wiązać się z systemem motywacyjnym, podnoszeniem wydajności pracy, tworzeniem przyjaznego i bezpiecznego środowiska zatrudnienia czy zabezpieczenia zatrudnienia i dochodu poszczególnym pracownikom [Kaiser, Werner 1989: 3].

Koszty pracy mogą pełnić funkcje integracyjne, informacyjne, alokacyjne, bilansowe i redystrybucyjne. Funkcja integracyjna oznacza, iż koszty zatrudnienia niejako scalają wszelkie elementy cenowe zasobów ludzkich, czyli takie jak czynniki dochodowe oraz niedochodowe, płacowe oraz poza-płacowe, zakładowe oraz takie, które ponosi społeczność jako całość. Funkcja informacyjna oznacza, iż koszty zatrudnienia dostarczają przedsiębiorstwu ważnych informacji na temat ceny wykorzystywanych w nich zasobów ludzkich. Dzięki pozyskaniu tych informacji, może ono optymalizować procesy decyzyjne [Makowski 1997: 22]. Według funkcji alokacyjnej wysokość kosztów zatrudnienia przy uwzględnieniu cen innych czynników produkcji, a także różnego rodzaju parametrów gospodarczych oraz społecznych jest kluczowym kryterium alokacji czynnika pracy. Przez funkcję bilansową rozumie się, że informacja o wysokości kosztów zatrudnienia kształtuje i bilansuje warunki popytu i podaży na czynnik pracy, zarówno na wewnętrznym jak i zewnętrznym rynku pracy. Według funkcji redystrybucyjnej koszty zatrudnienia stanowią pewnego rodzaju formę redystrybucji środków pieniężnych do pracowników i członków społeczeństwa, przy

uwzględnieniu płacowych i pozapłacowych elementów kosztów pracy [Furmańska-Maruszak 2008: 37].

### 3. CHARAKTERYSTYKA WYKORZYSTANYCH DANYCH I ICH PREZENTACJI

Ze względu na bardzo ograniczoną ilość dostępnych danych, konieczne okazało się dostosowanie do nich okresu badawczego. Dane szczegółowe dotyczące kosztów pracy przedstawiane przez GUS są prezentowane co 4 lata, w chwili przygotowywania artykułu najbardziej aktualne dane dotyczyły roku 2016. Z tego względu okres badawczy dla struktury kosztów pracy w Polsce objął lata 2004–2016. Koszty pracy są wielkością zmieniającą się stosunkowo powoli, więc 4-letnie odstęp obserwacji jest uzasadniony.

Jeśli chodzi o dane, w artykule przedstawiono strukturę kosztów pracy w całej gospodarce, strukturę kosztów w ujęciu według sektorów własności oraz według wielkości jednostek, w podziale na duże i średnie (ze względu na dostępność odpowiednich zestawień). Dane zostały zaprezentowane w układzie tabelarycznym. Ich analiza opiera się głównie na metodzie wskaźnikowej (zmianach procentowych poszczególnych wielkości).

### 4. ZMIANY STRUKTURY KOSZTÓW PRACY W POLSCE Z UWZGLĘDNIENIEM SEKTORA WŁASNOŚCI I WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Tabela 1 przedstawia udział poszczególnych elementów kosztów zatrudnienia w strukturze kosztów pracy ogółem w Polsce na przestrzeni lat 2004–2016.

Tabela 1.

Struktura kosztów pracy w Polsce w latach 2004–2016 (w %)

Element kosztów	2004	2008	2012	2016
<b>Wynagrodzenia i świadczenia ogółem:</b>	<b>99,8</b>	<b>99,8</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>
<b>Wynagrodzenia osobowe:</b>	<b>75,7</b>	<b>77,2</b>	<b>76,6</b>	<b>77,5</b>
Wynagrodzenia zasadnicze	49,6	51,2	52,6	53,0
Dodatki za staż	3,5	3,0	3,3	2,9
Premie okresowe	5,9	6,4	5,1	5,1
Nagrody	2,4	2,7	2,6	2,5

Wynagrodzenia za nadgodziny	2,0	2,1	1,9	2,1
Pozostałe	12,3	11,8	11,1	11,9
Wynagrodzenia bezosobowe	1,7	1,8	1,6	1,2
<b>Dodatkowe wynagrodzenie roczne pracowników sfery budżetowej</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
Honoraria	0,3	0,4	0,3	0,3
Wydatki na kształcenie, szkolenie	0,7	0,6	0,5	0,5
Wydatki na delegacje	1,9	1,7	1,5	1,5
Składki ubezpieczeń społecznych pracodawcy + FP, FGŚP	14,4	12,7	13,7	14,6
Wydatki na BHP	1,0	1,0	0,8	0,7
Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	2,0	1,8	2,0	1,5
Pozostałe	0,9	1,8	1,7	1,0
<b>Wypłaty z tytułu udziału w zysku</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z „Koszty pracy w gospodarce narodowej” za lata 2004–2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005–2017.

Istotną klasyfikacją kosztów pracy jest podział na koszty płacowe i koszty pozapłacowe. Do kosztów płacowych według metodologii GUS zalicza się wynagrodzenia osobowe, dodatkowe wynagrodzenie roczne pracowników ze sfery budżetowej oraz wypłaty z tytułu udziału w zysku. Koszty płacowe w 2004 stanowiły 77,1% kosztów pracy przypadających na jednego pracownika ogółem, na przestrzeni analizowanych 12 lat udział płacowych kosztów pracy wzrósł więc o 1,6 punktu procentowego (p.p.). Koszty pozapłacowe w 2004 roku stanowiły 22,9% kosztów pracy ogółem, a w roku 2016 ich udział spadł do 21,3% kosztów pracy ogółem.

Wśród wynagrodzeń osobowych najistotniejszym składnikiem jest wynagrodzenie zasadnicze. Udział płacy zasadniczej na przestrzeni lat stale rósł, na przestrzeni całego badanego okresu wzrost ten wyniósł 3,4 p.p. Jedną z przyczyn wzrostu znaczenia wynagrodzeń zasadniczych w strukturze kosztów pracy może być systematyczne zwiększanie płacy minimalnej. W analizowanym okresie wzrost o 0,1 p.p. zanotowano również w przypadku nagród i wynagrodzeń za przepracowane godziny nadliczbowe.

Najbardziej znaczącym elementem pozapłacowych kosztów pracy są składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP). Pozycja ta stanowiła w 2004 roku 62,9% pozapłacowych kosztów pracy, ich udział na przestrzeni całego badanego okresu wzrósł o 5,7 p.p. Innym istotnym pozapłacowym elementem w strukturze kosztów pracy w Polsce jest odpis na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych. Udział tego składnika stanowił w 2004 roku 8,7% pozapłacowych kosztów pracy, jego znaczenie w strukturze pozapłacowych kosztów pracy w analizowanym okresie zmalało o 1,7 p.p. Wśród pozapłacowych kosztów pracy na przestrzeni badanych 12 lat spadku udziału w kosztach ogółem nie zanotowały jedynie honoraria, udział składek na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy i FGŚP, wzrósł przez 12 lat o 0,2 p.p., natomiast kategoria pozostałe zwiększyła swój udział o 0,1 p.p.

Podsumowując, w strukturze kosztów pracy w Polsce rósł udział wynagrodzeń osobowych. Zwraca uwagę zwłaszcza sukcesywny wzrost udziału płac zasadniczych. Z perspektywy pracownika może być to tendencja korzystna, wzrasta bowiem nie tylko udział wynagrodzeń w kosztach pracy, ale także pewność wypłaty. Niski i malejący poziom udziału wydatków na kształcenie i szkolenia pracowników w grupie kosztów pozapłacowych jest natomiast tendencją niekorzystną, świadcząca o ograniczaniu możliwości rozwojowych pracowników wewnątrz przedsiębiorstw.

Jednym z elementów, które mogą wpływać na strukturę kosztów pracy jest przynależność jednostki do sektora własności (prywatnego lub publicznego). Tabela 2 zawiera dane dotyczące udziału poszczególnych składników kosztów pracy w strukturze kosztów pracy ogółem ponoszonych przez jednostki prywatne i publiczne w Polsce w latach 2004–2016.

**Tabela 2.**

Struktura kosztów pracy w jednostkach publicznych i prywatnych (w %)

Element kosztów pracy	2004		2008		2012		2016	
	Publ.	Pryw.	Publ.	Pryw.	Publ.	Pryw.	Publ.	Pryw.
<b>Wynagrodzenia i świadczenia ogółem:</b>	<b>99,7</b>	<b>99,8</b>	<b>99,7</b>	<b>99,8</b>	<b>99,8</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>
<b>Wynagrodzenia osobowe:</b>	<b>75,2</b>	<b>76,1</b>	<b>76,7</b>	<b>77,6</b>	<b>75,4</b>	<b>77,5</b>	<b>76,4</b>	<b>78,2</b>
Wynagrodzenia zasadnicze	44,2	54,3	45,0	55,2	46,2	57,2	46,7	56,9
Dodatki za staż	6,5	1,0	6,4	0,8	6,8	0,7	6,7	0,6
Premie okresowe	4,2	7,4	4,5	7,6	3,8	6,1	3,5	6,1
Nagrody	3,0	1,9	3,5	2,2	3,1	2,2	2,9	2,3

Wynagrodzenia za nadgodziny	2,7	1,4	2,6	1,8	2,4	1,5	2,4	1,8
Pozostałe	14,6	10,1	14,7	10,0	13,1	9,8	14,2	10,5
Wynagrodzenia bezosobowe	0,9	2,3	1,0	2,4	0,9	2,1	0,8	1,5
<b>Dodatkowe wynagrodzenie roczne pracowników sfery budżetowej</b>	<b>2,6</b>	<b>-</b>	<b>2,2</b>	<b>-</b>	<b>2,8</b>	<b>-</b>	<b>3,0</b>	<b>-</b>
Honoraria	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,5	0,2
Wydatki na kształcenie, szkolenie	0,5	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
Wydatki na delegacje	0,9	2,8	0,8	2,3	0,6	2,2	0,6	2,0
Składki ubezpieczeń społecznych, FP, FGŚP	14,8	14,1	13,1	12,5	13,9	13,6	14,5	14,7
Wydatki na BHP	0,9	1,2	1,0	1,0	0,7	0,8	0,6	0,7
Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	2,7	1,3	2,5	1,2	3,3	1,1	2,4	0,9
Pozostałe	0,9	0,9	1,4	1,9	1,3	1,9	0,6	1,2
<b>Wyплаты z tytułu udziału w zysku</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z „Koszty pracy w gospodarce narodowej” za lata 2004-2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005-2017.

Łączny udział kosztów płacowych w strukturze kosztów pracy dla jednostek sektora publicznego w roku 2004 wynosił 78,1%, a na koniec badanego okresu udział tych kosztów wzrósł do 79,5%. Natomiast dla jednostek sektora prywatnego w 2004 roku odnotowano udział kosztów płacowych w strukturze kosztów zatrudnienia na poziomie 76,3%, a na koniec badanego okresu kształtował się na poziomie 78,3%.

Okazuje się, że jest kilka istotnych różnic w strukturze kosztów zatrudnienia występujących pomiędzy jednostkami publicznymi a prywatnymi. Koszty wynagrodzeń osobowych w jednostkach prywatnych miały w 2004 roku o 0,9 p.p. wyższy udział w kosztach pracy ogółem, a w 2016 udział ten był wyższy o 1,8 p.p. Podstawowy element wynagrodzeń osobowych, czyli wynagrodzenia zasadnicze w 2004 roku w jednostkach prywatnych były o 10,1 p.p. wyższe od tych w jednostkach publicznych. W latach następnych różnica ta kształtowała się na podobnym poziomie i na końcu badanego okresu wynosiła 10,2 p.p. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż wyna-

grodzienia zasadnicze w jednostkach prywatnych we wszystkich badanych latach stanowiły większość kosztów pracy ogółem, natomiast w jednostkach publicznych stanowiły one mniej niż połowę łącznej sumy kosztów pracy. Innym elementem wynagrodzeń osobowych są dodatki za staż pracy. Ten element kosztów pracy stanowi większy udział w strukturze kosztów zatrudnienia w jednostkach publicznych. W roku 2004 dodatki za staż były wyższe o 5,5 p.p. w jednostkach publicznych, w roku 2008 różnica ta wzrosła do 5,6 p.p., a w latach 2012 i 2016 różnica ta utrzymywała się na poziomie 6,1 p.p.

Wśród kosztów pozapłacowych największe znaczenie mają składki płacone na ubezpieczenia społeczne, FP i FGŚP. Udział tych kosztów w strukturze kosztów pracy w 2004 roku był wyższy w jednostkach publicznych o 0,7 p.p. W latach następnych różnica ta jednak malała, a w roku 2016 udział ten już okazał się być większy w jednostkach sektora prywatnego o 0,2 p.p. Największymi różnicami w grupie kosztów pozapłacowych wyróżniają się wydatki ponoszone na delegacje oraz odpisy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Wydatki na delegacje okazują się mieć większy udział w strukturze kosztów zatrudnienia w jednostkach prywatnych, przy czym różnica ta we wszystkich latach była nieco niższa niż 2 p.p. Natomiast odpis na zakładowy fundusz świadczeń pracowniczych miał wyższy udział w strukturze kosztów pracy w jednostkach sektora publicznego.

Podsumowując, w strukturze kosztów pracy w sektorze prywatnym zdecydowanie wyższy jest udział wynagrodzenia zasadniczego i premii okresowych, zdecydowanie niższy jest zaś udział dodatku stażowego i nagród. Wskazuje to na zróżnicowanie systemów motywacyjnych w obu sektorach. W przypadku kosztów pozapłacowych różnice są mniejsze, przy czym w przypadku sektora publicznego wyższe są wydatki na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, a niższe na delegacje.

Struktura kosztów pracy może być zróżnicowana w zależności od liczby pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Tabela 3 przedstawia strukturę kosztów pracy w Polsce w podmiotach średniej wielkości (zatrudniających od 10 do 49 pracowników) oraz dużej wielkości (zatrudniających powyżej 49 pracowników) w latach 2004–2016.

**Tabela 1.**

Struktura kosztów pracy w jednostkach średnich i dużych (w%)

Element kosztów	2004		2008		2012		2016	
	10-49 osób	>49 osób	10-49 osób	>49 osób	10-49 osób	>49 osób	10-49 osób	>49 osób
<b>Wynagrodzenia i świadczenia ogółem:</b>	<b>99,9</b>	<b>99,8</b>	<b>99,7</b>	<b>99,8</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>
<b>Wynagrodzenia osobowe:</b>	<b>74,4</b>	<b>76,1</b>	<b>76,6</b>	<b>77,4</b>	<b>75,9</b>	<b>76,9</b>	<b>76,9</b>	<b>77,7</b>
Wynagrodzenia zasadnicze	52,9	48,6	56,3	49,9	56,9	51,2	57,3	52,0
Dodatki za staż	3,2	3,6	2,6	3,1	3,1	3,3	2,9	2,9
Premie okresowe	4,6	6,3	5,3	6,7	3,6	5,7	3,2	5,5
Nagrody	1,1	2,8	1,3	3,1	1,5	3,0	1,5	2,7
Wynagrodzenia za nadgodziny	1,9	2,0	1,5	2,3	1,4	2,0	1,5	2,2
Pozostałe	10,7	12,8	9,6	12,3	9,4	11,7	10,5	12,4
Wynagrodzenia bezosobowe	2,6	1,4	2,6	1,6	2,5	1,3	1,6	1,1
<b>Dodatkowe wynagrodzenie roczne pracowników sfery budżetowej</b>	<b>2,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0</b>
Honoraria	0,2	0,3	0,3	0,4	0,1	0,4	0,1	0,4
Wydatki na kształcenie, szkolenie	0,4	0,7	0,4	0,7	0,4	0,5	0,3	0,5
Wydatki na delegacje	2,3	1,8	2,1	1,6	2,1	1,4	1,9	1,4
Składki ubezpieczeń społecznych, FP, FGŚP	14,7	14,4	12,7	12,7	13,7	13,8	14,9	14,6

Wydatki na BHP	0,6	1,1	0,6	1,1	0,5	0,9	0,4	0,7
Zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	2,1	1,9	1,6	1,8	1,8	2,1	1,4	1,5
Pozostałe	0,5	1,1	1,4	1,8	1,1	1,6	0,7	1,0
<b>Wyплаты z tytułu udziału w zysku</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z „Koszty pracy w gospodarce narodowej” za lata 2004–2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005–2017.

Udział wynagrodzeń osobowych był wyższy w jednostkach dużych. Na początku okresu różnica pomiędzy udziałem wynagrodzeń osobowych w poszczególnych jednostkach była na poziomie 1,7 p.p., a na koniec analizowanego okresu spadła do 0,9 p.p. Z kolei udział wynagrodzenia zasadniczego wyższy był w jednostkach średnich. W 2004 różnica ta wynosiła 4,3 p.p., w 2008 roku, a na koniec badanego okresu w 2016 roku kształtowała się na poziomie 5,3 p.p. Zestawienie powyższych obserwacji wskazuje na znacznie bardziej rozbudowane systemy płacowe w przedsiębiorstwach dużych. Potwierdzeniem tej obserwacji jest wyraźnie wyższy udział w kosztach pracy dużych jednostek takich elementów jak: premie okresowe, nagrody a nawet godziny ponadwymiarowe (te ostatnie mogą świadczyć o lepszej pozycji konkurencyjnej – pozyskiwaniu większej ilości zaleceń).

Wśród kosztów pozapłacowych zwraca uwagę przewaga dużych firm w wydatkach na szkolenia i BHP oraz przewaga średnich firm w udziale wydatków na delegacje.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Struktura kosztów pracy jest stosunkowo stabilna, dlatego analiza jej zmian powinna odbywać się raczej w ujęciu długookresowym. Odpowiadając na postawione w artykule pytanie badawcze, w przypadku Polski w latach 2004–2016 można zauważyć istotne tendencje zmian. W ujęciu ogółem zauważalny jest wzrost udziału kosztów wynagrodzeń osobowych, w tym zwłaszcza wynagrodzenia zasadniczego, co można wiązać z sukcesywnym wzrostem poziomu płacy minimalnej, wyprzedzającym tempo wzrostu inflacji. Działo się to kosztem wydatków pozapłacowych, nieznacznie spadły bowiem udziały wydatków na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, delegacje, szkolenia a nawet na BiHP.



Na strukturę kosztów pracy wpływają przyjęte w poszczególnych przedsiębiorstwach rozwiązania motywacyjne. Świadczą o tym przekroje według sektora własności oraz wielkości jednostki. W sektorze prywatnym wyraźnie wyższe są udziały wynagrodzenia zasadniczego, premii okresowych i delegacji, zdecydowanie niższy jest zaś udział dodatku stażowego, nagród oraz wydatków na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. W jednostkach średniej wielkości wyższe są udziały wynagrodzenia zasadniczego i wydatków na delegacje, podmioty duże charakteryzuje natomiast wyższy udział w kosztach pracy premii okresowych, nagród, godzin ponadwymiarowych, wydatków na szkolenia i BHP.

Wzrost udziału kosztów wynagrodzeń osobowych w przyjętym okresie badawczym zauważalny jest również w podziale na sektory własności oraz według kryterium wielkości przedsiębiorstw. Udział wynagrodzeń osobowych jak i wliczających się do nich płac zasadniczych wzrasta, zarówno w jednostkach prywatnych jak i publicznych, a także w jednostkach średniej wielkości i jednostkach dużych. Pozapłacowe koszty pracy w tym samym okresie zmniejszają swój udział w strukturze kosztów pracy we wszystkich badanych podmiotach. Wskazuje to na wyraźny trend wzrostowy znaczenia płacowych kosztów pracy w podmiotach całej gospodarki oraz na zmniejszanie się znaczenia ponoszonych przez przedsiębiorstwa pozapłacowych kosztów pracy.

## Literatura

- [1] BERNAIS J., INGRAM J.: *Controlling personalny i koszty pracy*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2005.
- [2] CHŁAD R.: *Koszty pracy w strukturze kosztów działalności małych i średnich przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2016, 24.
- [3] FURMAŃSKA-MARUSZAK A.: *Koszty pracy a zatrudnienie współczesne koncepcje a rzeczywistość*. Toruń: Dom Organizatora 2008.
- [4] KAISER M., WERNER H.: *Labour Costs and Structural change in the European Community*. ASEAN, Singapur 1989.
- [5] *Koszty pracy w gospodarce narodowej*. Główny Urząd Statystyczny, 2005, 2009, 2013, 2017.
- [6] KOWALSKA S.: *Koszty pracy w strukturze kosztów działalności wybranej spółki X*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie 2015, 3.
- [7] MAKOWSKI K.: *Koszt pracy jako instrument polityki personalnej*. [w]: *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, Makowski K. (red.). Warszawa: SGH. Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej 1997.
- [8] MAKSIMOWICZ Z., CIERNIAK-EMERYCH A.: *Koszty pracy i ich uwarunkowania*. [w]: *Potencjał pracy przedsiębiorstwa. Kształtowanie i wykorzystanie*, M. Gableta (red.). Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu 2006.
- [9] NAHOTKO S.: *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*. Gdańsk: Scientific Publishing Group 2005.

- [10] STASIAK J.: *Koszty pracy w Polsce w latach 1993-2003*. Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 2006, 201.
- [11] TOMANEK A.: *Koszty pracy a struktura gospodarki*. [w]: *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004.
- [12] WASILEWSKA A., SZWED D.: *Formy zatrudnienia pracowników a koszty pracy*. Zeszyty Naukowe SGGW 2017, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing 18 (67).

**Mgr Adam Grzesik**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**adamgrzesik7@gmail.com**



**POLITECHNIKA**  
OPOLSKA

ISSN 2353-8899

