



**POLITECHNIKA  
OPOLSKA**

# **PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

nr **22**

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Opole, 2019

**Politechnika Opolska**

**Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 22 (1)**

**ISSN 2353-8899**



**Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 22 (1)**

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

**Opole 2019**

## **Przegląd Nauk Stosowanych Nr 22 (1)**

### **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 Ewa Golbik-Madej, dr Anna Jasińska-Biliczak, dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens, dr hab. Barbara Kryk, dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. dr hab. Krzysztof Malik, 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 Alina Rydzewska, 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 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, Grzegorz Hareża, Izabela Jonek-Kowalska, Małgorzata Król, Marek Rembierz, Adam Żabka

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 WSTĘNE.....	7
<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> DETERMINANTY WZROSTU PŁACY PRZECIĘTNEJ W POLSCE PO 2000 ROKU.....	9
<b>Kornelia POLEK-DURAJ</b> SYSTEM MOTYWACYJNY W ZAWODZIE NAUCZYCIELA – STUDIUM PRZYPADKU.....	19
<b>Lucia Ludvigh CINTULOVÁ, Pavol TOMÁNEK</b> THE VIEW OF TODAY'S YOUTH OF AN IDEAL TEACHER IN PRIMARY EDUCATION.....	31
<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> ZMIANY WYNIKÓW FINANSOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU WEDŁUG KLAS WIELKOŚCI W POLSCE W LATACH 2006–2017.....	37
<b>Monika HACZKOWSKA</b> ODPOWIEDZIALNOŚĆ CYWILNA CZŁONKÓW ZARZĄDU SPÓŁKI Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ.....	49
<b>Przemysław MATUSIAK, Wanda MUSIALIK</b> POZAWARSZTATOWE FORMY PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO NA ŁAMACH PISMA BRANŻOWEGO „RZEMIEŚLNIK ŚLĄSKI” Z 1930 ROKU.....	65



## SŁOWO WSTĘPNE

Dwudziesty drugi numer „Przeglądu Nauk Stosowanych” po raz pierwszy ukazuje się jako półrocznik. Opublikowane w nim artykuły mają charakter przekrojowy, należą do różnych dziedzin nauki, przy czym łączy je to, że związane są z szeroko rozumianą problematyką gospodarowania. Tematyka pierwszych trzech artykułów nawiązuje do zagadnień płac i motywowania.

W pierwszym artykule, przygotowanym przez M. Zielińskiego, przedstawiono zmiany poziomu płacy przeciętnej w Polsce po 2000 roku na tle zmian wielkości ekonomicznych, które na nią najsilniej wpływają. Jako decydujące o poziomie płac przyjęto tempo wzrostu gospodarczego, zmiany wydajności pracy, poziom inflacji, zmiany poziomu płacy minimalnej i liczby bezrobotnych. Na podstawie danych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny i Eurostat dokonano obliczeń wskazujących, że najsilniej płaca przeciętna w Polsce związana była w analizowanym okresie ze wzrostem wydajności pracy i poziomem płacy minimalnej oraz liczbą bezrobotnych. Mniej istotne dla poziomu płac przeciętnych okazały się inflacja i tempo wzrostu PKB.

Drugi artykuł autorstwa K. Polek-Duraj, poświęcono analizie opinii nauczycieli na temat stosowanych w szkole bodźców motywacyjnych. Celem artykułu była diagnoza obecnego systemu motywacyjnego nauczycieli i ocena jego wpływu na zaangażowanie nauczycieli w pracę. Artykuł oparto na badaniach ankietowych wśród nauczycieli i dyrektorów 59 szkół usytuowanych na terenie województwa opolskiego. Uzyskane wyniki pokrywają się z ogólnopolskimi badaniami w tym zakresie, wskazującymi na niedoskonałości systemu motywacyjnego w szkolnictwie i spadającą motywację dużej grupy zawodowej nauczycieli, w tym nauczycieli, którzy osiągnęli najwyższy pułap awansu zawodowego.

Kolejny artykuł, przygotowany przez zespół autorski L.L. Cintulová, P. Tománek, nawiązuje w pewnym stopniu do artykułu poprzedniego, dotyczącego systemu edukacji. Poświęcono go badaniom dotyczącym kompetencji i umiejętności jakie zdaniem uczniów powinien posiadać nauczyciel. We wprowadzeniu podkreślono, że wizerunek idealnego nauczyciela zależy w dużej mierze od uznania zawodu w społeczeństwie, stosunku młodych ludzi do obowiązków szkolnych, współpracy szkoły z innymi podmiotami, edukacji w rodzinie i akceptacji standardów etycznych. Badania miały ustalić jak uczniowie oceniają proces uczenia się i jakie są ich pomysły na temat idealnego nauczyciela w szkole podstawowej. Próba badawcza składała się z 258 uczniów szkół podstawowych w wieku 12–15 lat w wybranym mieście powiatowym Słowacji (Malacky). Wyniki badań wykazały, że uczniowie preferują nauczyciela, który może ich zachęcać, motywować i rozumieć, tworzy dobry klimat w klasie, jest miły i słucha uczniów.

Czwarty opublikowany, przygotowany przez M. Zielińskiego, odnosi się do zmian wyników finansowych przedsiębiorstw w podziale na klasy wielkości. Badania odnosiły się do lat 2006–2017, w których odnotowano sukcesywny wzrost zysku brutto i wartości dodanej we wszystkich klasach wielkości przed-



sieǳbiorstw w Polsce. Obie te wielkoŃci (zysk brutto i wartoŃć dodana) dla całych grup przedŃsieǳiorstw reagowały na zmiany tempa wzrostu gospodarczego (zmiany koniunktury gospodarczej). W całym okresie najszybciej rósł zysk brutto w grupie mikroprzedŃsieǳiorstw, najwolniej zaŃ w grupie przedŃsieǳiorstw Ńrednich, co zaprzeczyło hipotezie, Ńe najszybciej rosna zyski w grupie przedŃsieǳiorstw duŃych (ze względu na ich siłę rynkową). Uzyskane wyniki mogą być nieco mylące, poniewaŃ oparto je na danych zbiorczych dla całych klas przedŃsieǳiorstw. Corocznie następują znaczące przyplwy międu klasami wielkoŃci, co nie pozwala na w pełni rzetelną ocenę reakcji przedŃsieǳiorstw w ujęciu według wielkoŃci na zmiany koniunktury.

Piąty artykuł składający się na bieżący numer PNS naleŃy do dziedziny nauk prawnych ze względu na tematykę, jest jednak ŃciŃle związany z gospodarowaniem i zarzadzaniem przedŃsieǳiorstwem. Przygotowane przez M. Haczkowską opracowanie dotyczy odpowiedzialnoŃci cywilnej członków zarzadu spółki z o.o. z tytułu sprawowanej funkcji w jej organach. Ponoszą oni odpowiedzialnoŃć za swoje wadliwe bądź niezgodne z prawem działania, a rygory nałoŃzone na członków zarzadu wynikają z zawodowego charakteru wykonywanej przez nich działalnoŃci. Autorka podkreŃla, Ńe członek zarzadu sp. z o.o. powinien legitymować się znajomoŃcią przepisów organizacyjnych, finansowych, zasad kierowania zasobami ludzkimi i znajomoŃcią obowiązujących przepisów prawnych (deklarowany brak tych kompetencji nie zwalnia z odpowiedzialnoŃci). OdpowiedzialnoŃć członków zarzadu ma charakter nie tylko cywilnoprawny, w grę wchodzić moŃe równieŃ odpowiedzialnoŃć karno-skarbowa, karna, a takŃe z tytułu naleŃnoŃci publicznoprawnych.

Ostatni z opublikowanych artykułów autorstwa P. Matusiaka i W. Musialik, odnosi się do pozawarsztatowych form przygotowania do zawodu rzemieŃlników w okresie II Rzeczypospolitej. Artykuł moŃna zaliczyć do dziedziny historii gospodarczej. Autorzy zwracają uwagę, Ńe w okresie międzywojennym, przed fundamentalną reformą edukacji, podjęto próby poprawy funkcjonowania systemu szkolenia zawodowego. Artykuł oparto na studiach artykułów opublikowanych w 1930 r. w czasopiŃmie branŃowym „Ńląski RzemieŃlnik” wydawanym przez Ńląską Izbę RzemieŃlniczą w Katowicach. W artykule scharakteryzowano formy kształcenia zawodowego realizowane w województwie Ńląskim przed wprowadzeniem reformy szkolnictwa Ńredniego w II Rzeczypospolitej.

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

*Mariusz Zieliński*

**Mariusz ZIELIŃSKI**

## **DETERMINANTY WZROSTU PŁACY PRZECIĘTNEJ W POLSCE PO 2000 ROKU**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono zmianom poziomu płacy przeciętnej w Polsce na tle zmian wybranych wielkości ekonomicznych. Celem artykułu jest sprawdzenie związków między płacą przeciętną a wielkościami ekonomicznymi mającymi na nią wpływ. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że wzrost płacy przeciętnej w Polsce związany jest pozytywnie ze wzrostem gospodarczym, wydajnością pracy, poziomem inflacji i płacy minimalnej oraz negatywnie związany z liczbą bezrobotnych. Do analizy wykorzystano dane publikowane przez GUS i Eurostat (w przypadku liczby zatrudnionych i bezrobotnych). Wyniki wskazują, że najsilniej płaca przeciętna skorelowana jest z wzrostem wydajności pracy i poziomem płacy minimalnej oraz liczbą bezrobotnych. Istotna statystycznie jest także zależność z poziomem inflacji, przy czym jest to zależność odwrotna od założonej (ujemna). Nieistotne statystycznie dla poziomu płacy przeciętnej okazało się natomiast nominalne tempo wzrostu PKB.

### **DETERMINANTS OF AVERAGE WAGE GROWTH IN POLAND AFTER 2000 YEAR**

**Summary:** The article is devoted to changes in the level of average wages in Poland against the background of changes in choosed economic values. The aim of the article is to check the relationship between the average wage and economic values affecting it. The hypothesis of the article is that the increase in the average wage in Poland is positively associated with economic growth, labor productivity, the level of inflation and the minimum wage and negatively associated with the number of the unemployed. The analysis used data published by the Central Statistical Office of Poland and Eurostat (in the case of the number of employees and the unemployed). The results indicate that the average wage is most strongly correlated with the increase in labor productivity and the level of the minimum wage and the number of the unemployed. The dependence with the level of inflation is also statistically significant, while it is the inverse relationship to the assumed (negative). The nominal GDP growth turned out to be statistically insignificant for the level of average wage.

**Słowa kluczowe:** płaca przeciętna, płaca minimalna, wzrost gospodarczy, inflacja, wydajność pracy.

**Keywords:** average wage, minimum wage, economic growth, inflation, labor productivity.

## 1. WPROWADZENIE

Polska gospodarka w XXI wieku notowała nieustanny wzrost gospodarczy, czego efektem była poprawa sytuacji na rynku pracy w postaci wzrostu zatrudnienia, wzrostu wydajności pracy oraz wzrostu poziomu płac. Wśród czynników wpływających na wzrost płac należy także wymienić spadek bezrobocia (ograniczenie możliwości wymiany załogi skutkujący osłabieniem pozycji negocjacyjnej pracodawców) oraz sukcesywny wzrost poziomu płacy minimalnej. Na zmiany poziomu płac przeciętnych w ujęciu nominalnym wpływać mogą także procesy inflacyjne.

Celem artykułu jest sprawdzenie związków między płacą przeciętną a wielkościami ekonomicznymi mającymi na nią wpływ. Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że wzrost płacy przeciętnej w Polsce związany jest pozytywnie ze wzrostem gospodarczym, wydajnością pracy, poziomem inflacji i płacy minimalnej oraz negatywnie z liczbą bezrobotnych.

Do weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano dane publikowane w Rocznikach Statystycznych GUS (w przypadku poziomu płac, wzrostu gospodarczego i inflacji) oraz dane Eurostat (w przypadku liczby zatrudnionych i bezrobotnych). Okresem badań objęto lata 2000–2018. Artykuł składa się z wprowadzenia teoretycznego nawiązującego do podjętego tematu, opisu źródeł pozyskiwania danych i zastosowanych metod statystycznych oraz części badawczej. Zakończenie zawiera podsumowanie rozważań oraz odniesienie się do postawionej we wprowadzeniu hipotezy badawczej.

## 2. PODSTAWOWE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POZIOM PŁAC PRZECIĘTNYCH

Płaca przeciętna jest wypadkową ogółu płac występujących na rynku. Z jednej strony, jej istotny wzrost może nastąpić w przypadku znaczącego wzrostu stosunkowo niewielkiej grupy najwyżej wynagradzanych [Golnau 2007: 138], z drugiej zaś strony, na skutek interwencji państwa w postaci podniesienia płac minimalnych [Kolegowicz i in. 2004: 23]. Na wysokość płacy przeciętnej w ujęciu nominalnym wpływa wiele czynników o charakterze makro- i mikroekonomicznym oraz regulacyjnym. Ze względu na ograniczone łamy artykułu, zdecydowano o analizie pięciu, jak się wydaje najistotniejszych z nich, tj.: tempa wzrostu gospodarczego, poziomu bezrobocia, inflacji, wydajności pracy i poziomu płacy minimalnej.

W modelu klasycznym mechanizmem równoważącym rynek pracy jest mechanizm płacowy [Schiller 1989: 123]. Zmiany poziomu płac bilansują zmiany koniunktury gospodarczej, doprowadzając do stanu równowagi. W praktyce gospodarczej, okresowi słabej koniunktury towarzyszy zmniejszenie popytu na pracę, czego skutkiem jest spadek poziomu płac realnych, związany ze skróceniem czasu pracy, obniżeniem jej intensywności i wydajności oraz zmniejszeniem rozmiarów zatrudnienia. Skala obniżenia zatrudnienia zależy od elastycz-

ności płac (ewentualnej zgody ze strony pracobiorców na ich obniżenie), możliwości skrócenia czasu pracy i decyzji pracodawców co do skali utrzymania w przedsiębiorstwie nie w pełni dociążonych pracowników [Kwiatkowski 2011: 41–44, 51]. Okresowi dobrej koniunktury towarzyszą zjawiska przeciwne, tj. wydłużenie czasu pracy, wzrost poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń. W krótkim okresie zarówno poziom zatrudnienia jak i płace są stosunkowo stabilne, zmienia się natomiast długość czasu pracy. Pełne dostosowanie do zmian zapotrzebowania na pracę, zarówno co do poziomu zatrudnienia jak i poziomu płac, następuje dopiero w długim okresie [Zieliński 2012: 25–26].

Koniunktura gospodarcza wpływa na rynek pracy decydując m.in. o wielkości bezrobocia, które jest obrazem stanu nierównowagi na rynku pracy. Poziom bezrobocia decyduje o pozycji przetargowej pracodawców i pracobiorców w trakcie negocjacji płacowych. Wzrost bezrobocia osłabia presję płacową ze strony pracobiorców (związków zawodowych), ze względu na wzrost konkurencji o miejsca pracy. Spadek bezrobocia pociąga za sobą natomiast wzrost postulatów płacowych, bowiem pracodawcom trudniej jest znaleźć i utrzymać dobrych pracowników [Kwiatkowski 2002: 141, 149].

Kolejnym czynnikiem wpływającym na poziom płac w ujęciu nominalnym jest inflacja. Oczekiwania inflacyjne przekładają się na oczekiwania wzrostu płac ze strony pracobiorców, którzy starają się utrzymać poziom płacy realnej (swoje możliwości nabywcze). Oczekiwany wzrost cen staje się zatem jednym z istotnych elementów negocjacji płacowych między pracodawcami i pracobiorcami [Kwiatkowski 2002: 144].

Wzrost płac realnych jest podstawowym czynnikiem motywacyjnym dla większości pracowników. Z perspektywy przedsiębiorstwa wzrost płac nie obniża konkurencyjności, jeśli wyprzedzany jest przez wzrost wydajności pracy. Do tego problemu nawiązuje teoria płac wydajnościowych (motywujących) [Samuelson, Nordhaus 2007: 412], zgodnie z którą podnoszenie płac do pewnego momentu leży w interesie przedsiębiorstwa. Podwyżki płac są uzasadnione do momentu, gdy wzrost wydajności pracy przestaje być wyższy od wzrostu płac [Bosworth i in. 1996: 306; Zieliński 2008: 164–165].

Na poziom wynagrodzeń wpływa także interwencja regulacyjna państwa, w tym zwłaszcza określenie poziomu płacy minimalnej. Wysoki poziom płacy minimalnej może przyczynić się do wzrostu bezrobocia, zwłaszcza wśród pracowników z najniższymi kwalifikacjami (jeśli płaca minimalna przekroczy rynkowe stawki płac) [Fields 1994: 74–75]. Efekt ten może zostać częściowo zniwelowany przez poprawę gospodarowania drożącym personelem w przedsiębiorstwach. Wzrost płacy minimalnej wpływa na płace przeciętne nie tylko z powodu wzrostu płac najniższej wynagradzanych, ale także przez tzw. efekt przenikania (rozlewania), polegający na tym, że po wzroście płac minimalnych, pracodawcy dla utrzymania dotychczasowej rozpiętości płac, często decydują się na podniesienie płac personelowi wynagradzanemu powyżej płac minimalnych [Golnau 2007: 69, 175]. Zagrożenie wzrostem bezrobocia na skutek wzrostu płacy minimalnej jest tym wyższe, im: wyższa jest proporcja płacy minimal-

nej do przeciętnej, wyższe jest oddziaływanie wzrostu płac minimalnych na przeciętne, elastyczniejszy jest popyt w stosunku do podaży pracy, większa jest możliwość substytucji pracy kapitałem (zmiany technologii produkcji na pracoszczędna), mniejsze są inwestycje pracodawców i pracobiorców w kapitał ludzki [Borkowska 2001: 57–60].

### **3. METODA BADAWCZA**

Jako podstawowe determinanty wzrostu poziomu płac przeciętnych (przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego) przyjęto tempo wzrostu PKB, poziom inflacji, liczbę bezrobotnych, poziom wydajności i płac minimalnych. Dla uzyskania porównywalności danych, jako obraz wzrostu PKB przyjęto wskaźnik łańcuchowy (rok do roku) wzrostu jego wartości nominalnej. Ze względu na tematykę artykułu, w odniesieniu do wskaźnika inflacji przyjęto wskaźnik cen spożycia w sektorze gospodarstw domowych. Dane dotyczące wzrostu PKB i inflacji oraz poziomu płac minimalnych zaczerpnięto z Roczników Statystycznych GUS. Liczbę bezrobotnych i zatrudnionych w ujęciu średniorocznym pozyskano ze strony Eurostat database. Liczba zatrudnionych została wykorzystana do określenia wydajności pracy (ilorazu nominalnego PKB i liczby zatrudnionych). Okresem badań objęto lata 2000–2018.

Wstępem do rozważań w części badawczej jest porównanie zmian w poziomie wszystkich analizowanych zmiennych, z wykorzystaniem wskaźników ukazujących zmiany wielkości w okresie badawczym. Rozpoczęto od oceny zmian płacy przeciętnej na tle zmian nominalnego PKB, liczby bezrobotnych i płac minimalnych. Następnie odniesiono się do poziomu inflacji oraz wydajności na 1000 pracujących (obliczonej jako iloraz wartości nominalnego PKB i wielkości zatrudnienia). W celu weryfikacji hipotezy dotyczącej powiązań między poziomem płac przeciętnych a wybranymi ich determinantami obliczono współczynniki korelacji Pearsona i współczynniki determinacji między analizowanymi wielkościami.

### **4. PŁACA PRZECIĘTNA I JEJ DETERMINANTY W POLSCE W LATACH 2000–2018**

Rozważania na temat determinant poziomu płac przeciętnych należy rozpocząć od oceny zmian analizowanych wielkości. Tabela 1 przedstawia dane dotyczące zmian nominalnej płacy przeciętnej, zmian wskaźnika nominalnego wzrostu PKB, zmian liczby bezrobotnych i poziomu płacy minimalnej. W ostatniej rubryce tabeli przedstawiono zmiany relacji płacy minimalnej do płacy przeciętnej.

**Tabela 1.**

Zmiany płacy przeciętnej w Polsce na tle nominalnego wzrostu gospodarczego, liczby bezrobotnych i poziomu płacy minimalnej

Rok	Płaca przeciętna* (zł)	Wskaźnik nominalnego wzrostu PKB	Liczba bezrobotnych	Płaca minimalna (zł)	Płaca minimalna/przeciętna (%)
2000	1893,74	111,3	2781	700	37,0
2001	2045,11	104,4	3167	760	37,2
2002	2097,83	103,9	3423	760	36,2
2003	2185,02	104,4	3308	800	36,6
2004	2273,44	109,6	3209	824	36,2
2005	2360,62	106,8	3018	849	36,0
2006	2475,88	107,5	2311	889,10	35,9
2007	2672,58	111,4	1579	936	35,0
2008	2942,17	107,3	1165	1126	38,3
2009	3101,74	106,6	1359	1276	41,1
2010	3224,13	106,1	1650	1317	40,8
2011	3403,51	107,5	1659	1386	40,7
2012	3530,47	104,0	1749	1500	42,5
2013	3659,40	102,5	1793	1600	43,7
2014	3777,10	103,8	1567	1680	44,5
2015	3907,85	104,6	1304	1750	44,8
2016	4052,19	103,4	1063	1850	45,7
2017	4283,73	106,9	844	2000	46,7
2018	4589,91	106,3	659	2100	45,8
Wskaźnik 2018/2000	242,4	-	23,7	300,0	-

\*przeciętne wynagrodzenie miesięczne

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2002–2019; Eurostat database: Annual national accounts, Main GDP aggregates, Real GDP growth rate; Labour market, Employment and unemployment, Employment and activity by sex and age

Zarówno płaca przeciętna jak i płaca minimalna w ujęciu nominalnym w analizowanym okresie sukcesywnie rosły, poza 2002 rokiem, gdy nie zmieniono poziomu płacy minimalnej w stosunku do roku poprzedniego. Biorąc pod uwagę cały badany okres, w ciągu 19 lat przeciętna płaca nominalna wzrosła o 142,4%, wzrost płacy minimalnej był natomiast większy i wyniósł 200%. Zwraca uwagę utrzymywanie się proporcji płacy minimalnej do przeciętnej, a nawet jej spadek w latach 2000–2007, a następnie wyraźny wzrost tej proporcji od 2008 roku. Bardzo znaczący wzrost proporcji (z 35% w 2007r. do 45,8% w 2018r.) nie przełożył się na wzrost bezrobocia. Należy jednak podkreślić, że zdecydowany spadek bezrobocia po 2014 roku był w Polsce spowodowany przede wszystkim dobrą koniunkturą gospodarczą oraz spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Zjawiska te spowodowały, że liczba bezrobotnych spadła z 3423 tysięcy w 2002 roku

do 659 tysięcy w 2018 roku (według danych Eurostat). W tabeli 1 podano wskaźnik tempa wzrostu PKB w ujęciu nominalnym (dla utrzymania porównywalności analizowanych danych). Wskaźnik ten uwzględnia jednocześnie zmiany realne i zmiany poziomu cen. W latach 2000 i 2007 wskaźnik ten wskazywał na wzrost gospodarczy przekraczający 11% w skali rocznej, przy czym w 2000 roku był to w większym stopniu efekt inflacji, w 2007 roku natomiast wystąpił najwyższy w analizowanym okresie wzrost realny PKB (o 7%).

W tabeli 2 przedstawiono dane dotyczące dwóch pozostałych rozpatrywanych determinant poziomu płacy przeciętnej w ujęciu nominalnym, tj. inflacji oraz wydajności pracy. Obrazem inflacji jest wskaźnik cen spożycia w sektorze gospodarstw domowych.

**Tabela 2.**

Inflacja i wydajność pracy w Polsce w latach 2000–2018

Rok	Nominalne PKB (mln zł)	Zatrudnienie (tys.)	Wskaźnik inflacji*	Wydajność na 1000 pracujących
2000	747032	14155	108,9	52,78
2001	779975	13866	104,6	56,25
2002	810617	13470	101,1	60,18
2003	845930	13324	100,7	63,49
2004	927306	13503	103,1	68,67
2005	990468	13834	102,1	71,60
2006	1060031	14338	101,1	73,93
2007	1176737	14996	102,3	78,47
2008	1272838	15557	103,8	81,82
2009	1343366	15629	102,6	85,95
2010	1445298	15233	102,5	94,88
2011	1553582	15313	104,9	101,46
2012	1615894	15340	103,4	105,34
2013	1656341	15313	100,4	108,17
2014	1719704	15591	99,8	110,30
2015	1800243	15812	99,8	113,85
2016	1861112	15902	99,5	117,04
2017	1989351	16079	102,1	123,72
2018	2115242	16133	101,5	131,11
Wskaźnik 2018/2000	283,2	114,0	-	248,4

\*wskaźnik cen spożycia w sektorze gospodarstw domowych

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2001–2019; Eurostat database.

Analizowany okres zaczął się od relatywnie wysokiej inflacji w dwóch pierwszych latach (8,9% i 4,6%). W kolejnych latach inflacja ustabilizowała się na poziomie inflacji pełzającej, osiągając najwyżej 3,8% (w 2008 r.). W latach 2014–2016 wystąpiły w gospodarce polskiej procesy deflacyjne. Wydajność

pracy obliczono jako iloraz zawartych w rubryce drugiej i trzeciej wielkości nominalnego poziomu PKB oraz liczby zatrudnionych. O ile nominalne PKB sukcesywnie rosło, o tyle liczba zatrudnionych zmieniała się w zależności od koniunktury gospodarczej (tj. odnotowano spadki poziomu zatrudnienia w latach 2001–2003, 2010 i 2013). Spowodowało to sukcesywny wzrost wydajności pracy, także w latach, gdy tempo wzrostu gospodarczego obniżało się. Ponieważ w latach 2000–2018 nastąpił wzrost poziomu zatrudnienia (o 14%), tempo wzrostu nominalnego PKB (183,2%) było szybsze od tempa wzrostu wydajności pracy w ujęciu nominalnym (148,4%).

W celu określenia związków między poziomem nominalnym płacy przeciętnej a rozpatrywanymi jego determinantami obliczono współczynniki korelacji Pearsona i współczynniki determinacji między tymi wielkościami (patrz tabela 3).

**Tabela 3.**

Korelacja między płacą przeciętną a jej determinantami w latach 2000–2018

Wyszczególnienie	Korelacja i determinacja	Wartość korelacji i determinacji
Nominalny wzrost PKB	korelacja	-0,36679
	determinacja	0,134534
Poziom inflacji	korelacja	-0,45663*
	determinacja	0,208513
Liczba bezrobotnych	korelacja	-0,88347**
	determinacja	0,780527
Poziom płacy minimalnej	korelacja	0,994183**
	determinacja	0,988399
Wydajność na 1000 zatrudnionych	korelacja	0,995636**
	determinacja	0,99129

\*korelacja istotna na poziomie 0,05, \*\*korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabel 1 i 2.

Najwyższe poziomy korelacji (korelacja istotna na poziomie 0,01), poparte najwyższymi współczynnikami determinacji (99%) uzyskano w przypadku związku zmian nominalnego poziomu płacy przeciętnej i wydajności na 1000 zatrudnionych oraz poziomu płacy minimalnej. Wskazuje to, że na poziom płacy przeciętnej bardzo silnie oddziałują te dwie determinanty. Bardzo silnie wpływa na poziom płacy przeciętnej także liczba bezrobotnych. Korelacja w tym przypadku okazała się istotna również na poziomie 0,01, przy czym współczynnik determinacji okazał się nieco niższy niż w przypadku dwóch pierwszych determinant i wyniósł 78%. Korelacja okazała się ujemna, co wskazuje, że płaca przeciętna rośnie szybciej, gdy następuje spadek liczby bezrobotnych.

Związek między wzrostem gospodarczym w ujęciu nominalnym a płacą przeciętną okazał się nieistotny statystycznie, przy czym wartość współczynnika korelacji była ujemna. Istotna statystycznie na poziomie 0,05 okazała się relacja inflacji i płacy przeciętnej, przy czym została ona poparta jedynie 21% współczynnikiem determinacji. Uzyskana korelacja stanowi zaprzeczenie części po-



stawionej we wstępie hipotezy, ponieważ okazała się ona ujemna. Mimo istotności statystycznej trudno zakładać, że płaca przeciętna zmienia się w kierunku przeciwnym do ruchu cen. Zaobserwowaną zależność należy raczej interpretować w taki sposób, że w warunkach niskiej inflacji (deflacji) czynnik ten nie był brany pod uwagę w trakcie negocjacji płacowych.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Po 2000 roku płaca przeciętna w ujęciu nominalnym w Polsce sukcesywnie rosła, w sumie zwiększając się o 142,4% do 2018 roku. Wzrost ten był wspierany wzrostem wydajności pracy, przy czym wydajność w przeliczeniu na 1000 zatrudnionych rosła nieznacznie tylko szybciej od płacy przeciętnej (o 148,4%). Spośród pozostałych rozpatrywanych determinant płacy przeciętnej trzeba podkreślić stały wzrost poziomu nominalnego PKB oraz poziomu płacy minimalnej oraz sprzyjający wzrostowi płac nominalnych spadek liczby bezrobotnych. W analizowanym okresie w gospodarce Polski, poza pierwszymi latami, panował niski poziom inflacji, a nawet w trzech z rozpatrywanych lat pojawiła się niewielka deflacja.

Wskaźniki korelacji wskazują, że najsilniej z rozpatrywanych potencjalnych determinant płaca przeciętna związana jest ze zmianami wydajności pracy i poziomu płacy minimalnej. Bardzo wysoką korelację zaobserwowano także w przypadku relacji między płacą przeciętną a liczbą bezrobotnych. Wszystkie powyższe determinanty zmieniały się wraz z płacą przeciętną zgodnie z założeniami hipotezy artykułu (dodatnie korelacje z wydajnością pracy i płacami minimalnymi, ujemna korelacja z liczbą bezrobotnych). Nie sprawdziły się założenia hipotezy badawczej w odniesieniu do relacji płacy przeciętnej i wzrostu gospodarczego oraz inflacji. W pierwszym przypadku korelacja okazała się nieistotna statystycznie, w drugim natomiast przypadku, korelacja okazała się ujemna. Świadczy to raczej o pomijaniu oczekiwań inflacyjnych w negocjacjach płacowych ze względu na niski wskaźnik inflacji. W kolejnych latach, przy wyższym poziomie inflacji, należy spodziewać się odwrócenia relacji na dodatnią (na skutek uwzględniania wzrostu cen w negocjacjach płacowych).

### Literatura

- [1] BORKOWSKA S.: *Instytucja płacy minimalnej*. W: *Stymulacja ruchliwości pracowniczey*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2001.
- [2] BOSWORTH D., DAWKINS P., STROMBACK T.: *The Economics of the Labour Market*. Longmann. Essex: Harlow 1996.
- [3] Eurostat database [dostęp 12.12.2019]
- [4] FIELDS G.S.: *The Unemployment Effect of Minimum Wages*. "International Journal of Manpower" 1994, Vol. 15, No. 2/3.
- [5] GOLNAU W.: *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 2007.

- [6] KOLEGOWICZ K., KULISA B., NEHRING A.: *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie 2004.
- [7] KWIATKOWSKI E.: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: PWN 2002.
- [8] KWIATKOWSKI E.: *Kryzys globalny a rynek pracy w Polsce i innych krajach Grupy Wyszehradzkiej*. „*Ekonomista*” 2011, nr 1.
- [9] Roczniki Statystyczne GUS 2002–2019.
- [10] SAMUELSON P., NORDHAUS W.: *Ekonomia, t.1 i 2*. Warszawa: PWN 2007.
- [11] SCHILLER B.R.: *The Economy Today*. New York: Random House 1989.
- [12] ZIELIŃSKI M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
- [13] ZIELIŃSKI M.: *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2008.

**Dr. hab. Mariusz Zieliński, prof. PO**

Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
m.zielinski@po.edu.pl



**Kornelia POLEK-DURAJ**

## **SYSTEM MOTYWACYJNY W ZAWODZIE NAUCZYCIELA – STUDIUM PRZYPADKU**

**Streszczenie:** Zawód nauczyciela to coś więcej niż praca, to wyjątkowa rola społeczna, którą powinny pełnić wyłącznie odpowiednio do tego przygotowane osoby posiadające nie tylko właściwe wykształcenie, ale również odpowiednie cechy osobowościowe oraz postawę moralno-etyczną. W obecnych czasach bycie nauczycielem w polskich szkołach jest niezmiernie trudne, na co wpływa wiele czynników począwszy od ciągłych zmian w szkolnictwie, wymagań rodziców, szacunku uczniów, dużej ilości pracy administracyjnej skończywszy na nieadekwatnym wynagrodzeniu w stosunku do wykonywanej pracy. W związku z tym dosyć trudne staje się motywowanie nauczycieli do pracy zarówno tych z krótkim jak i z długim stażem pracy. Oczywiście sam poziom motywacji nie świadczy o tym, że jest się dobrym nauczycielem. O tym w dużym stopniu decydują kompetencje specjalistyczne, czyli wiedza i umiejętności, które nauczyciele posiadają oraz nabywają przez cały okres swojej pracy. Czynniki wpływające na skuteczność motywacji zostaną zweryfikowane na podstawie narzędzia jakim jest ankieta oraz wywiad. Badania przeprowadzono wśród nauczycieli wybranych szkół podstawowych na terenie województwa opolskiego.

### **MOTIVATION SYSTEM IN THE TEACHER'S PROFESSION – CASE STUDY**

**Summary:** The teaching profession is more than work, it is a unique social role that should be performed only by properly prepared people with not only proper education, but also appropriate personality traits and a moral and ethical attitude. Nowadays, being a teacher in Polish schools is extremely difficult, which is influenced by many factors ranging from constant changes in education, parents' requirements, students' respect, a large amount of administrative work and inadequate remuneration in relation to the work performed. Therefore, it becomes quite difficult to motivate teachers to work for both those with short and long seniority. Of course, the level of motivation alone does not mean that you are a good teacher. This is largely determined by specialist competences, i.e. knowledge and skills that teachers possess and acquire throughout the entire period of their work. Factors affecting motivation effectiveness will be verified based on the survey and interview tool. The research was conducted among teachers of selected primary schools in the Opolskie Voivodeship.

**Słowa kluczowe:** motywacja, zaangażowanie, skuteczność systemu motywacyjnego.

**Keywords:** motivation, involvement, efficiency of motivation system.

## 1. WSTĘP

Dotychczasowe badania oraz opinie polskiego społeczeństwa jednoznacznie wskazują, że autorytet zawodu nauczyciela nie jest zbyt wysoki. Nauczyciele postrzegani są jako roszczeniowa grupa zawodowa, która ciągle narzeka na warunki pracy, a w szczególności na wysokość wynagrodzenia. Wiele osób uważa, że 18-godzinny tygodniowy limit zajęć dydaktycznych nauczycieli jest za mały, przy 40 godzinach obowiązujących w większości zawodów. Należy jednak mieć na uwadze, że zajęcia dydaktyczno-wychowawcze zajmują tylko część wyznaczonego czasu pracy. Pozostałymi składowymi etatu są czynności związane z wypełnianiem statutowych zadań szkoły (np. udział w radach pedagogicznych, spotkaniach z rodzicami), przygotowaniem się do zajęć dydaktycznych, samokształceniem i doskonaleniem. Spotyka się również opinie, że nauczycielami często zostają osoby z przypadku, nie mające odpowiedniego podejścia do dzieci/młodzieży, nie potrafiące przekazać wiedzy. Ponadto nauczycielom wytyka się zbyt długi urlop z porównaniu z innymi grupami zawodowymi, niestety nie bierze się pod uwagę, że nauczyciele termin urlopu mają z góry narzucony. W efekcie coraz mniej młodych ludzi decyduje się na pracę w szkołach. W związku z tym motywowanie nauczycieli do pracy jest niezmiernie istotne zarówno w aspekcie zwiększenia mobilizacji do pracy jak i zachęcania do podejmowania tej pracy.

Motywacja odgrywa istotną rolę zarówno w życiu zawodowym, jak i pozazawodowym każdego człowieka. Sprawia, iż człowiek skłonny jest do podejmowania różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć [Mazur 2013: 156]. Jej znaczenie szczególnie widoczne jest w naszym zaangażowaniu, czynach oraz w skuteczności działania podczas wykonywania obowiązków zawodowych. W czasie pracy człowiek kieruje się zazwyczaj takimi motywami, które pozwalają zaspokoić mu różnorodne potrzeby. To jak jesteśmy zmotywani ściśle uzależnione jest od naszego wewnętrznego stanu. Motywacja łączy się z konkretną działalnością człowieka w jego środowisku pracy i stanowi podstawę zaangażowania w realizację danych czynności mniej lub bardziej interesujących oraz zwiększania własnych wysiłków w celu skuteczniejszego wypełniania obowiązków zawodowych.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz dotychczasowych badań w zakresie motywowania do pracy można wnioskować, że skuteczniej wykonują swoją pracę osoby, które są właściwie motywowane, bowiem potrafią zaakceptować jej sens oraz dążyć to tego, by ich działania przynosiły określone, a zarazem zgodne z założeniami efekty zarówno dla firmy jak i dla nich samych. Celem artykułu jest prezentacja bodźców motywacyjnych występujących w teorii i praktyce zawodu nauczyciela oraz wynikających z przepisów prawnych. Ponadto podjęto próbę analizy obecnego stanu systemu motywacji nauczycieli.

## 2. ISTOTA MOTYWACJI, WYBRANE MODELE I TEORIE

Pojęcie motywacji pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, co w praktyce oznacza ruch, pobudzanie i zachęcanie [Szewczuk 1990: 334]. Termin ten jest różnie definiowany, co uwarunkowane jest terminologią określonych teorii, z której autorzy wywodzą motywację. Powszechnie uważa się, że motywacja to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób [Reykowski 1979: 68]. Najczęściej motywacją określamy stan gotowości jednostki do podjęcia określonej czynności [Kožmiński, Piotrowski 2019: 401]. Natomiast motywację do pracy definiuje się jako proces pobudzający człowieka do zaspokajania swoich różnorodnych potrzeb poprzez osiąganie i realizację zadań organizacyjnych, związanych z wykonywaną pracą [Bartkowiak 1997: 120]. Można zatem stwierdzić, że stanowi podstawowe narzędzie pobudzające u ludzi chęć do pracy. Motywacja wpływa też na nasze postawy, a jej proces uwarunkowany jest tym co chcemy osiągnąć.

Proces motywacyjny zazwyczaj charakteryzuje się wzbudzeniem energii, ukierunkowaniem wysiłku na konkretny cel, selektywnością uwagi czyli skupieniem się tylko na tym co jest istotne oraz cyklicznym powtarzaniem określonego działania tak długo, aż warunki jego funkcjonowania będą stałe. Jego właściwe działanie uwarunkowane jest uświadomieniem sobie przez człowieka, że określony cel do zrealizowania jest potrzebny, a zarazem osiągalny dla niego. Warunkiem uruchomienia procesu motywacji jest istnienie motywatorów. Im poziom motywacyjny jest wyższy, tym wyższa jest atrakcyjność bodźca. W sferze aktywności zawodowej i pracy twórczej ważną rolę spełnia tzw. motywacja do osiągnięć, czyli potrzeba osiągania sukcesów i unikania niepowodzeń oraz chęć rozwoju własnej efektywności i kompetencji. Proces ten posiada swoje źródło, siłę natężenia i przebieg. Źródłem motywacji do pracy są różnorodne potrzeby socjalne, ekonomiczne i psychiczne.

Przełożony chcący skutecznie oddziaływać na pracowników, powinien znać motywy jakimi się oni kierują oraz jakie potrzeby dzięki nim pragną zaspokoić. McClelland wyróżnił cztery podstawowe, wyuczone potrzeby: osiągnięć, władzy, przynależności i bezpieczeństwa, występujące z różnym natężeniem u różnych ludzi. Jednocześnie uważał, że potrzeba osiągnięć uwarunkowana jest wysoką efektywnością w miejscu pracy. Dlatego też nie można skutecznie stosować jednakowych bodźców wobec wszystkich pracowników.

Analizując literaturę przedmiotu wyróżnić można trzy poziomy motywacji [Kopertyńska 2008: 17–18]:

- I. Podporządkowanie – na tym poziomie pracownik wykonuje wyłącznie to co zleca mu przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie posiadał żadnych predyspozycji.
- II. Identyfikacja celu – w tym obszarze powstaje pragnienie osiągnięcia celu, którego realizacja wymaga przekazania pracownikom rzetelnej i jasnej informacji na temat możliwych do osiągnięcia korzyści.

- III. Zaangażowanie – na ostatnim poziomie pracownik uważa cel za własny. W tej sytuacji musi on zrozumieć, że jest jedyną osobą, odpowiedzialną za wykonanie zadania i tylko od niego zależy czy i na jakim poziomie zostanie ono zrealizowane.

Współczesne teorie motywacji można charakteryzować w aspekcie treści, wzmocnienia i procesu. Teorie treści szczególną uwagę poświęcają celom i potrzebom człowieka jako motywów jego działania. Teorie wzmocnienia skupiają się na konsekwencjach działań ludzi w przeszłości w aspekcie ich postępowania w przyszłości. Natomiast teorie procesu kładą nacisk na to, w jaki sposób i jakie cele motywują jednostki. Teorie te wywodzą się z trzech modeli motywacji [Bugła 2002: 102–103]:

- I. Model tradycyjny przyjmuje, że praca dla większości ludzi z natury jest ciężka i nieprzyjemna, zatem pracowników trzeba motywować przymusem ekonomicznym (przedmiotowe traktowanie pracowników).
- II. Model stosunków współdziałania zauważa motywacyjne oddziaływania zadowolenia z pracy. Najważniejszym założeniem jest teza, że pracownik chce w organizacji pracować, a jednocześnie ją tworzyć.
- III. Model zasobów ludzkich podkreśla ścisłą korelację między efektywnością i skutecznością, a zadowoleniem z pracy, co wynika z faktu, iż ludzie chcą mieć swój wkład w realizację ważnych celów i zwykle stać ich na więcej niż tego wymaga od nich obecna praca.

Wśród najważniejszych teorii treści wzmocnienia i procesu należy wymienić:

- Teorię potrzeb A. Masłowa (zakłada, że człowieka do działania motywują niezaspokojone potrzeby uszeregowane od podstawowych do wyższego rzędu, które są zaspokajane sukcesywnie od tej będącej najniższej [Zajac 2007: 38]).
- Dwuczynnikową teorię Herzberga (przyjmuje, że zadowolenie z pracy uzależnione jest od treści i kontekstu, czyli motywatorów).
- Teorię zachowań przedsiębiorczych McClellanda (wskazuje na zależność między potrzebą osiągnięć a efektywnością w miejscu pracy oraz korelacji nagród pieniężnych, a wysokością motywacji).
- Teorię oczekiwań wartości (warunkuje poziom realizacji powierzonych zadań pracownikowi od jego możliwości, zdolności, oczekiwań co do poziomu wydajności, umiejętności, motywacji oraz oceny wysiłku jaki musi ponieść i wartości przewidywanych korzyści).
- Teorię sprawiedliwości (uznaje ścisłą korelację między uzyskanymi wynikami pracownika i wkładem jaki poniósł a uzyskanymi nagrodami zarówno przez siebie, jak i innych wykonujących te same, bądź podobne zadania [Ratyński 2005: 51]).
- Teorię modyfikacji zachowań (opiera się na założeniu, iż wcześniej nabyte doświadczenia i umiejętności mają istotny wpływ na obecne zachowania jednostki [Bugła 2002: 114], co ma oznaczać, iż pracownicy są bardziej

skłonni powtarzać te zachowania, które kojarzą im się z pozytywnymi odczuciami).

- Teorię wyznaczania celów (reprezentuje pogląd, że wyznaczanie celów jest ważnym elementem indywidualnej motywacji jednostki, gdyż dzięki temu łatwiej precyzuje się jej rolę i znaczenie w zespole współpracowników).

### **3. RODZAJE MOTYWATORÓW W KONTEKŚCIE PSYCHOLOGICZNYCH ASPEKTÓW ZARZĄDZANIA**

Motywacja tkwi wewnątrz człowieka, tym samym stanowi jego indywidualną siłę, która jest porównywalna do siły fizycznej. Każda jednostka charakteryzuje się tym, iż po wpływie zaaranżowanych sytuacji pojawia się u niej tzw. bodziec działania, któremu odpowiada określony motyw. W związku z tym przyjmuje się, że zarówno działania bodźcowe, jak i odpowiadające im sytuacje motywacyjne mogą mieć charakter przymusu bądź zachęty. Do bodźców motywacyjnych zalicza się te czynności, które poprzez swoje działanie nadają konkretnym celom społecznym wartość gratyfikacyjną. Ich podział ściśle związany jest z podziałem potrzeb. Wśród istotnych bodźców motywacyjnych wyróżnia się [Ratyński 2005: 25–26, Król, Ludwiczynski 2008: 336–342]:

- I. Podstawowe służące zaspokajaniu podstawowych potrzeb (np. głodu). Wśród nich wyróżnia się pozytywne (tzn. takie, które zaspokajają potrzeby lub pozwalają przypuszczać, że tak się stanie) i negatywne (czyli określające możliwość niezaspokojenia potrzeb w skutek różnych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych).
- II. Materialne (tzw. ekonomiczne), czyli wszystkie świadczenia otrzymywane przez pracownika w formie materialnej z tytułu świadczenia pracy (np. płace, premie, nagrody, dodatki, dofinansowania, zniżki w opłatach).
- III. Niematerialne (tzw. pozaekonomiczne, moralne) to bodźce nie mające formy pieniężnej, czyli wszelkie nagrody niematerialne, pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia, awanse, a także stworzenie odpowiednich warunków pracy, dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, prawidłowy podział zadań, zwiększenie atrakcyjności pracy).
- IV. Bezpośrednie, które pozwalają osiągać satysfakcję z wykonywanej pracy, radość tworzenia, przyjemne przeżycia wynikające z odniesionych sukcesów itp.
- V. Pośrednie, występujące wtedy, gdy zamierzone cele są możliwe do zrealizowania, niezależnie od czasu w jakim to nastąpi. Pracuje się nad nimi tak długo, aż zostaną osiągnięte.
- VI. Dodatnie, występujące w sytuacji, kiedy działania jednostki uwarunkowane są konkretną nagrodą bądź innym wsparciem materialnym oraz niematerialnym.
- VII. Ujemne, mające miejsce wyłącznie w sytuacjach niekorzystnych dla człowieka, mimo tego wywołują jego określone działania, gdyż niewykonanie zadanego celu przyniosłoby większe straty aniżeli korzyści.



Wszystkie powyższe bodźce motywacyjne charakteryzują się występowaniem indywidualnych czynników o charakterze ekonomicznym oraz moralnym, które składają się na podstawę systemu motywacyjnego.

#### **4. BODŹCE MOTYWACYJNE W ZAWODZIE NAUCZYCIELA**

Funkcja motywacyjna odgrywa istotną rolę w każdej organizacji. Jej poziom uwarunkowany jest zaistniałymi potrzebami oraz specyfiką określonego zawodu. W środowisku nauczycielskim ma ona charakterystyczne znaczenie. Wynika to z faktu, że osoby pracujące w tym zawodzie z jednej strony mają poczucie sprawiedliwości i obiektywizmu, a z drugiej zdają sobie sprawę, iż ich autorytet, a tym samym prestiż zawodu są niedoceniane wśród społeczeństwa. Ponadto stosowane bodźce motywacyjne bez względu na wielkość, rodzaj szkoły, miejsce jej położenia są prawie jednakowe, gdyż wynikają przede wszystkim z obowiązujących aktów prawnych. Wśród najważniejszych wyróżnia się<sup>1</sup>:

- Medal Komisji Edukacji Narodowej,
- nagroda specjalna dyrektora szkoły (np. za osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze), kuratora oświaty oraz Ministra Edukacji Narodowej za wybitne osiągnięcia,
- nagroda jubileuszowa przyznawana po przepracowaniu określonej liczby lat w szkolnictwie,
- dodatek motywacyjny, który przyznawany jest przez dyrektora na podstawie szkolnego regulaminu wynagradzania nauczycieli, zgodnego z wymogami zawartymi w Karcie Nauczyciela,
- udział w zarządzaniu szkołą (np. poprzez opiniowanie różnych decyzji związanych z organizacją szkoły),
- świadczenie socjalne (np. dofinansowanie wypoczynku letniego, zwrot pieniędzy za bilety wstępu np. do kina, teatru, na basen),
- kary dyscyplinarne (np. nagana z ostrzeżeniem, upomnienie, zwolnienie z pracy).

W praktyce wobec nauczycieli stosuje się różnorodne bodźce motywacyjne. Wiele z nich pokrywa się z wymienionymi powyżej (np. otrzymanie nagrody dyrektora szkoły). Ponadto do najczęstszych bodźców pozytywnych, występujących w szkołach, zalicza się:

- złożenie podziękowania bądź gratulacji w formie pisemnej,
- wysoki dodatek motywacyjny (np. za wprowadzanie w szkole innowacji),
- wyróżnienie na zebraniu rady pedagogicznej (np. za wzorowo poprowadzą lekcję podczas hospitacji dyrektora),
- przyzwolenie na tzw. zastępstwa koleżeńskie,

---

<sup>1</sup> Na podstawie informacji zebranych w badanych szkołach oraz Kuratorium Oświaty w Opolu

- możliwość bezpłatnego podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego,
- rozwój szkoły, który skorelowany jest z jakością jej pracy,
- dobre warunki pracy (np. praca w mało licznych klasach, dobrze wyposażone sale lekcyjne),
- dogodny czas pracy (w zakresie wysokości pensum dydaktycznego oraz ilości dni wolnych), zwłaszcza dla kobiet pracujących w tym zawodzie,
- spotkania integracyjne (np. w ramach wycieczek szkolnych),
- możliwość nieobecności w pracy przez niedługi okres w czasie roku szkolnego, po odpracowaniu godzin w formie bezpłatnych zastępstw.

Do niedawna równie istotnym czynnikiem motywacyjnym do pracy w szkolnictwie było poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji (tzw. pewność zatrudnienia). Niestety ciągle zmiany w systemie oświaty znacznie zniwelowały gwarancję pewnego zatrudnienia. Obecnie nauczyciele aby utrzymać etat często zmuszeni są pracować w kilku szkołach.

Wśród bodźców negatywnych stosowanych wobec nauczycieli najczęściej w praktyce spotyka się upomnienia (np. nieusprawiedliwione spóźnienie do pracy, nieobecności podczas przerwy na korytarzu w przypadku wyznaczonego dyżuru). Bodźce te z reguły mają pełnić rolę prewencyjną, a nie zniechęcającą nauczyciela do bardziej efektywnej pracy. Warto również wspomnieć o jeszcze jednym bodźcu, relatywnie dosyć rzadko stosowanym, jakim jest nagana. Jej udzielenie może być następstwem czynu naruszającego godność zawodu (np. wyśmiewanie uczniów) lub nie wykonywania swoich obowiązków (np. pozostawienie uczniów bez opieki podczas zajęć).

Kolejny podrozdział artykułu opiera się na opiniach na temat możliwości motywowania nauczycieli, które zostały zebrane w 2018 roku w trakcie badań dyrektorów 59 szkół usytuowanych na terenie województwa opolskiego. Użyte wyniki pokrywają się z ogólnopolskimi badaniami w tym zakresie.

## **5. MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA W SZKOLNICTWIE**

Poziom motywacji u poszczególnych nauczycieli warunkują ich indywidualne cechy charakteru oraz etap kariery zawodowej. Zwykle najbardziej aktywnymi nauczycielami są ci, którzy rozpoczynają pracę i zależy im na jej utrzymaniu oraz nauczyciele zdobywający kolejne awanse zawodowe. Niestety często już w pierwszych latach pracy występują u nauczycieli sygnały wskazujące na osłabienie motywacji do pracy. Wynika to m.in. z czasu jaki musi upłynąć, aby można było starać się o zdobycie kolejnego stopnia awansu. Niezadowolenie budzi konieczność gromadzenia niezbędnej dokumentacji potwierdzającej realizację własnego planu rozwoju zawodowego. Nieco inaczej sytuacja w zakresie motywacji wygląda wśród nauczycieli zatrudnionych na czas określony. W ich przypadku bodźce motywacyjne odgrywają znacznie mniejszą rolę, gdyż nie widzą oni potrzeby przekonywania dyrektora o swojej wartości, mając zwykle

w perspektywie krótkotrwałą współpracę. Ogólnie poziom motywacji u nauczycieli w kolejnych latach ich pracy kształtuje się różnorodnie. Najczęściej wymieniana się trzy charakterystyczne grupy<sup>2</sup>:

- I. Pierwszą stanowią nauczyciele, u których poziom motywacji rośnie gdy chcą zrealizować określony cel, a po jego osiągnięciu zaczyna maleć.
- II. Do drugiej zalicza się nauczycieli charakteryzujących się minimalną motywacją, co często występuje po osiągnięciu wszystkich szczebli awansu. Sytuacja ta u wielu pedagogów może powodować zniechęcenie i brak chęci do dalszego rozwoju, szczególnie w aspekcie braku kolejnych szczebli awansu oraz niewysokiej pensji.
- III. Trzecia obejmuje nauczycieli, którzy posiadają najwyższy stopień w zawodzie, ale tej grupie sens pracy w szkole poza własnymi aspiracjami wyznacza satysfakcja ich uczniów. Oznacza to, że motywacja, czasami nawet po krótkotrwałym spadku, stabilizuje się na optymalnym poziomie, który pozwala na efektywną pracę.

Przynależność do określonej grupy uwarunkowana jest tzw. motywacją zewnętrzną i wewnętrzną [Burkiewicz i in., 2011: 6]. Motywacja wewnętrzna oparta jest na odczuwanych przez jednostkę potrzebach, toteż uaktywnia się w czasie wykonywania obowiązków zawodowych głównie wskutek indywidualnego zainteresowania oraz osobistych celów w zakresie realizacji przydzielonych obowiązków i doskonalenia warsztatu pracy. Dzięki niej nauczyciel odczuwa radość i zadowolenie z pracy, a wysiłek w nią włożony wydaje się mniejszy niż w rzeczywistości. Motywacja zewnętrzna natomiast ma miejsce w sytuacji, gdy człowiek uważa, że realizowane przez niego czynności wynikają z określonej potrzeby zewnętrznej. Jest ona powiązana z systemem nagród i kar. W związku z tym łatwo można ją wzmacniać, ale też obniżać. W praktyce w zawodzie nauczyciela powinna występować zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna motywacja, bowiem tylko wtedy można osiągnąć właściwy poziom motywacji.

## **6. OCENA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W OPINII NAUCZYCIELI (BADANIA WŁASNE)**

Przedmiotem badań są opinie nauczycieli na temat stosowanych w szkole bodźców motywacyjnych. Celem poznawczym badań jest diagnoza stanu obecnego systemu motywacji nauczycieli i ocena jego wpływu na zaangażowanie nauczycieli w pracę. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2019 roku w 25 wiejskich szkołach podstawowych województwa opolskiego. W tej części artykułu wykorzystano wyniki ankiety, którą przygotowano w celu dokonania oceny stosowanych wobec nauczycieli bodźców motywacyjnych. W kwestiona-

---

<sup>2</sup> Opracowane na podstawie informacji uzyskanych w Opolskim Kuratorium oraz spostrzeżeń dyrektorów 59 szkół na terenie Opolszczyzny.

riuszu ankiety poszczególnym bodźcom przyznawano punkty w skali od 1 (ocena najniższa) do 5 (ocena najwyższa).

Badaniem objęto 120 nauczycieli, wśród których prawie 80% to kobiety, co wynika ze specyfiki tego zawodu. Zdecydowana większość respondentów to nauczyciele doświadczeni, ze stażem powyżej 15 lat i w średnim wieku między 45. a 55. rokiem życia. Nauczyciele młodzi pracujący nie dłużej niż 4 lata stanowią jedynie 5% respondentów. Ponadto aż 65% ankietowanych ma najwyższy stopień zawodowy (nauczyciel dyplomowany).

**Tabela 1.**

Struktura ankietowanych według płci, wieku, stażu pracy, stopnia zawodowego

<b>Płeć</b>				
kobieta			mężczyzna	
79%			21%	
<b>Wiek</b>				
Do 25 lat	25–35	35–45	45–55	Powyżej 55 lat
5%	15%	26%	30%	14%
<b>Staż pracy</b>				
Do 4 lat	5–10	11–15	15–20	Powyżej 20 lat
5%	10%	21%	28%	36%
<b>Stopień zawodowy</b>				
Nauczyciel stażysta	Nauczyciel kontraktowy	Nauczyciel mianowany	Nauczyciel dyplomowany	Profesor oświaty
6%	18%	10%	65%	1%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W analizowanych szkołach system motywacyjny został zawarty w regulaminach uchwalonych przez wewnętrzne organy prowadzące szkołę. W każdym przypadku oparty jest on na podstawie przepisów prawa oświatowego oraz przyjętych przez dyrektora szkoły zamierzeń w zakresie organizacji pracy.

Na podstawie analizy otrzymanych wyników można stwierdzić, iż badani nauczyciele najbardziej pozytywnie ocenili jakość warunków pracy oraz wyposażenie szkoły (średnia ocen wyniosła 4,5). Respondenci wysoko ocenili także stosunki interpersonalne (średnia ocena 3,8). W bezpośredniej rozmowie dodatkowo określili je jako przyjazne i otwarte. Ponadto w większości badanych szkół nauczyciele zadowoleni są z przydzielanych im zadań. Określili, że są zgodne z ich wiedzą, umiejętnościami, kompetencjami oraz dają poczucie odpowiedzialności za własną pracę (3,4). Nisko natomiast zostały ocenione procedury przydzielania nagród i awansów (2,1). Nauczyciele uważają, że kryteria ich przyznawania nie są jasno sformułowane i w związku z tym zazwyczaj przyznawane są nieobiektywnie. Dodatkowe niezadowolenie budzi fakt, iż przyznawane są one stosunkowo rzadko. Zwykle jest to raz w roku na Dzień Edukacji Narodowej. Relatywnie na najniższym poziomie oceniono wysokość otrzymywanego wynagrodzenia (2,0). Respondenci uważają, że nie jest ono adekwatne do wykonywanej przez nich pracy. Kontrowersyjnym zagadnieniem, które istot-

nie podzieliło odpowiedzi nauczycieli, było pytanie o kontakty z dyrektorami i ich stosunek do pracy. Uzyskane odpowiedzi w tym zakresie były rozbieżne od 0,8 do 5,0 co dało średnią 2,8. Część respondentów uważa, że ich relacje z dyrektorami są rzeczowe i pełne wzajemnego szacunku. Niestety są też tacy, którzy w bezpośredniej rozmowie przyznawali, że tak naprawdę mają ze swoimi przełożonymi niewiele do czynienia. Badani nauczyciele wskazywali również, że ich dyrektorzy nie zawsze są obiektywni oraz zdarza się im podejmować niewłaściwe decyzje.

Przedstawione informacje nie pozwalają jednoznacznie określić modelu systemu motywacyjnego. Widać jednak, że w badanych szkołach nauczyciele nie są w pełni zadowoleni oraz zmotywowani do pracy. Uzupełnieniem było przeprowadzenie wywiadów z losowo wybranymi nauczycielami na temat poziomu ich motywacji do pracy. W grupie osób posiadających stopień nauczyciela dyplomowanego, u większości można zauważyć lekkie zniechęcenie i brak motywacji do dalszego rozwoju. Nauczyciele ci zdają sobie sprawę, że to, co można było osiągnąć już zdobyli. Dodatkowo demotywuje ich ciągle zamieszanie w szkolnictwie oraz coraz więcej pracy typowo administracyjnej. W związku z tym nie widzą większej potrzeby wyjazdów na szkolenia czy inne formy zajęć pozwalające nabyć nowe umiejętności i doświadczenia. Często można również zauważyć spadek efektywności ich nauczania. Jedynie niewielka garstka uważa, że warto uczyć się przez „całe życie” gdyż poza własnymi ambicjami zależy im na satysfakcji ich uczniów. Zdecydowanie inne podejście zauważono u nauczycieli będących w trakcie awansu zawodowego. Oni chcą się pokazać z jak najlepszej strony, tak w stosunku do uczniów, pozostałych nauczycieli, jak i dyrektora oraz rodziców. Zwykle osoby te aktywnie pracują na rzecz szkoły oraz biorą udział w różnych formach doskonalenia. Istotnym motywatorem dla nich jest również perspektywa wyższej pensji po osiągnięciu określonego stopnia zawodowego.

## 7. PODSUMOWANIE

Bycie nauczycielem jest trudną, specyficzną, a zarazem wymagającą profesją. Z jednej strony potrafi ona dać wiele satysfakcji, jednak z drugiej jest niezmiernie stresująca. Praca nauczyciela wymaga ogromnego zapału, kreatywności oraz chęci rozwoju w zasadzie przez cały okres wykonywania tego zawodu. Wykształcenie nauczyciela, jego kompetencje, wiedza, umiejętności, podejście do ucznia to istotne cechy i aspekty w ich pracy. Jednak trzeba mieć na uwadze, że aby być dobrym w tym co się robi, w zasadzie w każdym zawodzie, nie można poprzestać tylko na tym co już się osiągnęło, gdyż bardzo szybko może się okazać, że zostajemy w tyle za innymi.

Na podstawie analizy przedmiotu oraz przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż dotychczasowy system motywacyjny nie w pełni odzwierciedla potrzeby nauczycieli, a jak wiadomo tylko właściwa motywacja pozwala skuteczniej osiągnąć zaplanowane cele. Charakterystyczne warunki pracy jakie panują w szkole, specyficzna ścieżka kariery zawodowej oraz duży wachlarz

wymaganych kompetencji i kwalifikacji powoduje niechęć do pracy w tej profesji wśród młodych, zdolnych osób. Ponadto niepokojący jest brak motywacji do dalszej pracy wśród nauczycieli doświadczonych z dobrym warszatem pracy. Niewątpliwie ma to związek z ciągłymi zmianami w polskim szkolnictwie, a co za tym idzie mało stabilną sytuacją nauczycieli.

## Literatura

- [1] BARTKOWIAK G.: *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1997.
- [2] BIELSKI J.: *Teoretyczne i metodyczne podstawy efektywności pracy nauczyciela wychowania fizycznego*. Piotrków Trybunalski: Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej 2000.
- [3] BIELSKI J.: *Nauczyciel doskonały*. Kraków: Wydawnictwo Impuls 2017.
- [4] BURKIEWICZ M., CELIŃSKA-NIECKARZ S., HADAŁA J., MIROŃSKI M., NIECKARZ Z., ROŻNOWSKI B., ZALESKI Z., PĘKALSKA H., STRZELCZYK J.: *Efektywne motywowanie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashofer 2011.
- [5] ERLICH L.: *Prawo międzynarodowe*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze 1958.
- [6] Kodeks etyczny nauczyciela według Centrum Edukacji Obywatelskiej 2008.
- [7] Kodeks etyczny zawodu nauczyciela. Projekt opracowany przez Ferdynanda Froissarta. Gdańsk: Ogólnopolski Ośrodek Edukacji Narodowej „Civitas Christiana”, 2009.
- [8] KOPERTYŃSKA M.W.: *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet 2008.
- [9] KOŹMIŃSKI A.K. PIOTROWSKI W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe 2019.
- [10] KWAŚNICA R.: *Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu, [w:] Pedagogika: podręcznik akademicki*, Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe 2003.
- [11] LISOWSKA E.: *Kondycja zawodowa nauczycieli – w poszukiwaniu skutecznej profilaktyki wypalenia zawodowego*. Kraków: Wydawnictwo Impuls 2013.
- [12] MAZUR M.: *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. „Nauki Społeczne”, 2013, nr 2(8).
- [13] OLCZAK M.: *Kwalifikacje oraz kompetencje nauczyciela*. „Dialog i Edukacja”, 2009, nr 207.
- [14] POLEK-DURAJ K.: *Motivation as a factor determining the effectiveness of teacher*. In: *CD Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States*, Litwa 2010.
- [15] *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli: pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, Pyżalski J. (red. nauk.). Kraków: Wydawnictwo Impuls 2010.
- [16] RATYŃSKI W.: *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2005.

- [17] REYKOWSKI J.: *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe 1979.
- [18] STAŃCZYK M.: *Pokonać stres zawodowy*. „Życie Szkoły”, 2013, nr 10.
- [19] SZEWCZUK W.: *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne 1990.
- [20] Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2019 r. poz. 1148 i 1078).
- [21] *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Bugła A. (red. nauk.). Kraków: Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej 2002.
- [22] ZAJĄC C.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej 2007.
- [23] *Zarządzanie Zasobami ludzkimi. Tworzenie Kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe 2008.

**dr inż. Kornelia Polek-Duraj**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
46-036 Opole, ul. Luboszycka 7  
k.polek-duraj@po.edu.pl

Lucia Ludvigh CINTULOVÁ  
Pavol TOMÁNEK

## THE VIEW OF TODAY'S YOUTH OF AN IDEAL TEACHER IN PRIMARY EDUCATION

**Abstract:** The views of what competences and skills a teacher should have are different not only for the pupils themselves but between the teachers in the school environment. The image of an ideal teacher is largely determined by many factors, such as the appreciation of the profession in society, the attitudes of young people to school responsibilities, the cooperation of the school with other subjects, the education in the family or the acceptance of ethical standards. Research is aimed at finding out how pupils evaluate the learning process and what their ideas are about the ideal teacher in primary education.

### POSTRZEGANIE PRZEZ MŁODZIEŻ IDEALNEGO NAUCZYCIELA W EDUKACJI PODSTAWOWEJ

**Streszczenie:** Poglądy na temat tego, jakie kompetencje i umiejętności powinien posiadać nauczyciel, są różne nie tylko dla samych uczniów, ale i dla nauczycieli w środowisku szkolnym. Wizerunek idealnego nauczyciela zależy w dużej mierze od wielu czynników, takich jak uznanie zawodu w społeczeństwie, stosunku młodych ludzi do obowiązków szkolnych, współpracy szkoły z innymi podmiotami, edukacji w rodzinie lub akceptacji standardów etycznych. Badania mają na celu ustalenie, jak uczniowie oceniają proces uczenia się i jakie są ich pomysły na temat idealnego nauczyciela w szkole podstawowej.

**Keywords:** teacher competences, primary education, school environment.

**Słowa kluczowe:** kompetencje nauczyciela, edukacja podstawowa, środowisko szkolne.

## 1. INTRODUCTION

The ideas of teacher competence differ not only with the teachers themselves, but also with the pupils with whom they are in daily contact. The image of an ideal teacher is designed to decide what attitude a young person has in school, school duties, or their ability to accept rules and ethical principles [Radková 2004].

The profession of educator places great demands on his personality, as he becomes an important model for pupils, mediators of new information, teaches pupils to learn and encourages them to acquire this knowledge. The teacher must be humanly mature and psychologically sound, possessing important professional knowledge [Lemov 2010].

When creating the competence profile of a school teacher, we are based on the professional standards of the teaching staff and the qualification requirements. The key competences of the teacher, and thus the overall assessment,



focus on three areas: the pupil, the educational process and the professional development of the teacher [Šoltés, Radková et al. 2008].

## 2. METHODOLOGY AND SAMPLE

As part of our research study, we conducted quantitative research aimed at identifying the ideas of the pupils about the ideal teacher, his/her qualities and the skills he/she should possess. Competencies were determined according to the publication of Key Teacher Skills by Kyriacou [2012] based on 6 dimensions: 1. Planning and Preparation, 2. Realisation of Teaching Hours, 3. Management of Teaching Process, 4. Climate Class, 5. Discipline, 6. Evaluation the benefit of pupils that characterize teacher work and these dimensions are based on the principles of the teaching process. Data collection was done with a questionnaire with scaling questions and statements. The correlation matrix was used to evaluate the mutual agreement / disagreement among pupils on the opinions of the ideal teacher.

The research sample consisted of 258 primary school pupils in Malacky involved in research recruitment from October 2018 to January 2019, of which 53.5% were girls and 46.5% were boys aged 12–15.

## 3. RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

The aim of the research was to find out what ideas young people have about the ideal teacher and what qualities their teacher should have. The teacher's personality is connected with the requirements and ideas about the qualities that people make on the basis of the ideas and experiences of moral behaviour, the profession of the teacher is often associated with ethics and moral qualities [Nelešovská 2005] as well as qualification requirements that predetermine a good teacher.

### **H1: Pupils' ideas about ideal teachers will be different based on gender.**

Based on the chi-square statistical testing, differences in teacher assessment between boys and girls were confirmed; based on sex, it was confirmed that there were different ideas about the ideal teacher ( $p < 0.05$ , Df 2,  $r = .025-0.110$ ). H1 we accept.

Teachers are exposed to high pressure not only on qualifications, but also on the quality of education and improving the relationship and communication between pupils and teachers.

The research was aimed at finding out what image the pupils have about the teacher and what they think the ideal teacher should be like. Based on the statements, we followed the teacher's assessment in 6 dimensions presented in Table 1.

**Table 1.**

Dimensions based on teacher's competences and student's attitudes to teachers

<b>Preparation of the lesson</b>	Df	R	P
Regular preparation of the teacher at lesson	2	.075	.136
Passing learning aims and outcomes	2	.153	.044
Giving homework's and projects	2	.092	.217
Approving pupils for results	2	.049	.462
<b>Realisation of the lesson</b>	Df	R	P
The same way of explaining the subject mater	2	-.050	.720
Method of explaining the subject mater	2	.054	.577
Ability to catch interests of the pupils	2	-.069	.534
Ability to discuss with pupils at lesson	2	.104	.194
<b>Atmosphere in the classroom</b>	Df	R	P
Negative changes in teacher's mood	2	-.031	.143
Understanding and actively listening to pupils	2	-.081	.201
Classroom climate and atmosphere	2	.003	.935
Interest in pupils and trust	2	-.019	.866
<b>Discipline</b>	Df	R	P
Rules set in class	2	-.094	.246
Skills to gain authority in the classroom	2	-.020	.799
Skills to create a positive atmosphere in the classroom	2	-.026	.668
Ability and skills to solve problems	2	-.057	.372
<b>Evaluation</b>	Df	R	P
Pupils often criticize teachers.	2	.133	.045
The teacher not only evaluates the correctness of the result, but also the way to it.	2	.012	.400
Pupil teacher evaluates objectively without signs of discrimination and personal concern.	2	-.064	.492
Teacher can accept criticism from pupils.	2	-.096	.283

Source: Own calculations.

Research has shown that teachers are prepared conscientiously for lessons, and that teacher management has been evaluated positively by pupils ( $p = 0.001$ ). In the field of implementation, pupils criticized the bias and routine of teaching ( $p = 0.016$ ). In the field of discipline, the teacher's inability to obtain classroom discipline ( $p = 0.005$ ) and teacher participation in classroom climate, which was evaluated positively ( $p = 0.002$ ), these factors have shown to be significant. In the field of self-reflection, it has been shown that teachers do not pay enough attention to feedback ( $p = 0.033$ ) and to assessing the impact of their own work on pupil development ( $p = 0.037$ ).

The teacher is an essential element in education and co-responsibility for the preparation, management and outcome of the whole process. He is currently not

only teaching but also evaluating, facilitating and accompanying the development of pupils and students [Manniová: 2008].

## **H2: Pupils will prefer a different typology of teachers based on gender**

Based on chi-square statistical testing, the difference in teacher preference based on gender was not confirmed ( $p = 0.353$ , Df 3,  $r = -0.063$ ). We do not accept H2.

In the research we dealt with the question of what type of teacher the pupils would prefer in learning process, while having the opportunity to mark one of the offered options:

1. Teacher organizer, all pursued, everything ready for lessons, well prepared and managed learning process, teacher is good at explaining curriculum and teaching (24.4%).
2. Teacher helping pupils, motivating, accompanying, encouraging pupils to fulfil their tasks, responsibilities and motivating them (31.4%).
3. Teacher understanding, having a good understanding of pupils and discussing problems with pupils, creating a good classroom climate (27.9%)
4. The teacher who leads the pupils to the responsibility – the teacher is able to prepare pupils well for life, he/she is strict, but the pupils learn a lot of practical things from his/her life, he/she gives good practical examples (16.3%).

Research results have showed that the pupils would prefer the teacher, who could encourage, motivate and understand them, prefer the teacher of the helping person (31.4%) to the teacher by the organizer who can explain the subject matter (24.4%). In second place, they would prefer a teacher who is understanding, who creates a good climate in the classroom, teacher who is kind-hearted, nice, and listens to pupils (27.9%), at least they are not welcoming a teacher who leads pupils to responsibility and who can prepare pupils for life (16.3%) (see Table 2).

New trends in education process were clearly influenced by the need for professionalism. So the model of minimum competence is not enough to improve the quality of learning and teaching process, the teacher is not only a professional who do educational activity, but teaches has to the transfer of knowledge itself to pupils. It is called a model of broad professionalism in which the teacher also participates in the pupil's socialization and cultivation. At the same time, a higher proportion of teacher responsibility for pupil development is required in the cooperation with other pupils, family and professionals [Kasačová 2004].

**Table 2.**

Preferred typology of the teacher: What type of teacher would you like to teach you?

<b>Typology of teachers</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Teacher organizer	63	24.4	24.4	24.4
Teacher helping	81	31.4	31.4	55.8
Teacher understanding	72	27.9	27.9	83.7
Teacher for life	42	16.3	16.3	100.0
Total	258	100.0	100.0	

Source: Own calculations.

Keirseay and Bates [2006] highlighted in their publication that the teacher's personality plays a significant role in implementing different teaching styles and management styles in communicating with pupils. This is followed by our next part of the research, which investigates the negative characteristics of the pupil's most disruptive trainees, as well as the 5 negative personality traits [Keirseay – Bates 2006].

The most common negative traits that pupils have reported were the teacher's shouting (47.7%), who screams a lot at them. They said that teachers often transmit fluctuations in their moods or they are moody (62.8%). 32.8% claimed that the teacher was not able to attract the pupils for the lesson they considered to be a negative. 32.9% think that the teacher is not interested in them, respectively they are not interested in how they feel, what they experience, and so on. 40.7% said the teacher teaches in the same way, also explains the subject matter.

#### **4. CONCLUSION**

Teacher's personal traits have a major impact on whether a teacher becomes popular or criticized and damned. If the teacher is very strict and unacceptable, then even the pupils are not close to him because they are not able to approach him. Conversely, if the teacher is too open and friendly, the limit of professionalism can be very easily exceeded and the teacher loses authority. Therefore, it is desirable for a teacher to be able to communicate with pupils in order to gain authority in a natural way, and the pupils can see a personality in them that can give them more than just knowledge of teaching. Many children and young people have lost their patterns in teachers and are looking for them on social net-

works, blogs or youtube channels, these patterns are often wrong for them, but they are cool, so young people accept them rather than an experienced teacher who is serious and responsible.

## References

- [1] KASÁČOVÁ B.: *Učiteľská profesia v trendoch teórie a praxe*. Prešov: Tlačiareň Kušnir 2004.
- [2] KEIRSEY D., BATES M.: *Jaký jste typ osobnosti?* Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2006.
- [3] KYRIACOU CH.: *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2012.
- [4] LEMOV D.: *Teach like a Champion*. San Francisco: John Wiley&Sons 2010.
- [5] MANNINOVÁ J.: *Učitel' v procese výchovy a vzťahov*. Ivanka pri Dunaji: Axima 2008.
- [6] NELEŠOVSKÁ A.: *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada 2005.
- [7] RADKOVÁ L.: *Religiozita a spiritualita v sociálnej práci*. GaK, Bratislava, 2004.
- [8] ŠOLTÉS L., RADKOVÁ L., DEVIDEKOVÁ M., PAVLOVIČOVÁ A.: *Sociálna komunikácia v zdravotníctve*. In: *Vybrané kapitoly z medicínskej etiky*. Martin: OSVETA, 2008.

**doc. Mgr. Lucia Ludvigh Cintulová, PhD.**

Katedra sociálnej práce

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety

Nám. 1. mája 1, 811 06 Bratislava, Slovakia

email: luciacin83@gmail.com

**prof. ThDr. PaedDr. PhDr. Pavol Tománek, PhD., eMBA**

Katedra sociálnej práce

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety

Nám. 1. mája 1, 810 00 Bratislava

Email: fam.tomanek@gmail.com

**Mariusz ZIELIŃSKI**

## **ZMIANY WYNIKÓW FINANSOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W UJĘCIU WEDŁUG KLAS WIELKOŚCI W POLSCE W OKRESIE 2006–2017**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono analizie kształtowania się wyników finansowych przedsiębiorstw sektora niefinansowego w przekroju według klas wielkości w Polsce. Celem artykułu jest porównanie uzyskiwanych wyników przez poszczególne grupy przedsiębiorstw, przy uwzględnieniu zmian liczebności tych grup. Do analizy wykorzystano dane publikowane przez GUS. Ze względu na dostępność porównywalnych danych, okresem badań objęto lata 2006–2017. Wyniki wskazują, że zysk brutto najszybciej rośnie w grupie przedsiębiorstw dużych i małych, wartość dodana natomiast w grupie przedsiębiorstw małych. Przepływy między grupami przedsiębiorstw (np. wzrost liczby przedsiębiorstw dużych przez zaliczanie do nich rosnących przedsiębiorstw średnich) uniemożliwia ocenę związku między koniunkturą gospodarczą a wynikami finansowymi poszczególnych grup przedsiębiorstw, na podstawie danych zbiorczych dotyczących całych grup.

### **CHANGES IN FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES BY SIZE CLASSES IN POLAND IN THE PERIOD 2006–2017**

**Summary:** The article is devoted to the analysis of the financial results of non-financial sector enterprises by size classes in Poland. The purpose of the article is to compare the results obtained by individual groups of enterprises, taking into account changes in the size of these groups. The data published by the Central Statistical Office were used for the analysis. Due to the availability of comparable data, the research period covered the years 2006–2017. The results indicate that gross profit is growing the fastest in the group of large and small enterprises, while value added in the group of small enterprises. Flows between groups of enterprises (e.g. an increase in the number of large enterprises by including growing medium enterprises) makes it impossible to assess the relationship between the economic situation and the financial results of individual groups of enterprises, based on aggregate data for entire groups.

**Słowa kluczowe:** wielkość przedsiębiorstw, wyniki finansowe, zysk brutto, wartość dodana.

**Keywords:** enterprise size, financial results, gross profit, added value.

## 1. WPROWADZENIE

Podstawową tkanką gospodarki są przedsiębiorstwa, które decydują o skali produkcji, zatrudnienia, poziomie osiąganych dochodów zarówno samych przedsiębiorstw, gospodarstw domowych, jak i dochodów osiąganych przez państwo w drodze opodatkowania i oskładkowania aktywności gospodarczej. Wyniki finansowe osiągane przez przedsiębiorstwa zależą od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawowym czynnikiem decydującym o bezwzględnych różnicach w wynikach finansowych jest osiągnięta skala działalności gospodarczej (wielkość przedsiębiorstwa). Kryterium podziału przedsiębiorstw na klasy opiera się na wielkości zatrudnienia i osiąganych przychodach. W związku z tym nie można co prawda porównywać osiągniętych wyników finansowych w ujęciu bezwzględnym, można natomiast porównywać w czasie relatywne zmiany wyników poszczególnych grup przedsiębiorstw.

Ze względu na to, że zwykle duże przedsiębiorstwa mają przewagę negocjacyjną i silniejszą pozycję rynkową postawiono hipotezę, że zysk brutto rośnie najszybciej w grupie przedsiębiorstw dużych. Postawioną hipotezę poddano weryfikacji na podstawie dostępnych danych dotyczących kształtowania się podstawowych wielkości finansowych w przedsiębiorstwach niefinansowych w Polsce. Dodatkowo postawiono pytanie badawcze, czy dostępne dane zbiorcze pozwalają na ocenę reakcji na zmiany koniunktury wyników finansowych przedsiębiorstw w ujęciu według klas wielkości. Do weryfikacji postawionej hipotezy i odpowiedzi na pytanie badawcze wykorzystano dane publikowane przez GUS za lata 2006–2017.

## 2. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA WYNIKÓW FINANSOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Najczęściej przyjmuje się, że celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, co wynika z interesów jego właściciela(li) [Cenkier i in. 2003: 773; Czekaj, Dresler 2005: 14; Dyl 2013: 20–21; Szczęsny 2019: 99]. Jednym z podstawowych warunków realizacji tak pojętego celu jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwo dodatniego wyniku finansowego (zysku), czyli nadwyżki przychodów nad kosztami [Buk 2006: 73; Jaworski 2017: 411]. Wynik finansowy jest definiowany jako wyrażony w pieniądzu rezultat działalności jednostki gospodarczej w pewnym okresie [Ostrowska, Niedźwiecka 2015: 116]. Jego poziom ocenia się zwykle przed opodatkowaniem (zysk brutto) i po opodatkowaniu (zysk netto) [Zadora 2009: 123–124].

Na uzyskane przychody wpływają przede wszystkim: osiągnięty poziom sprzedaży produkowanych wyrobów (świadczonych usług) i ceny, po których znalazły nabywców [Finanse przedsiębiorstwa 2003: 34]. Przychód jest kojarzony z korzyściami ekonomicznymi wynikającymi z sumy transakcji gospodarczych, które pozytywnie wpłynęły na wysokość środków finansowych do dyspozycji przedsiębiorstwa [Motylska-Kuźma, Wieprow 2013: 32]. Koszty są definiowane jako wyrażone w pieniądzu celowe zużycie zasobów (rzeczowych

składników majątku, wynagrodzeń dla personelu) prowadzące do osiągnięcia odpowiedniego wyniku finansowego [Motylska-Kuźma, Wieprow 2013: 32–33; Ostrowska, Niedźwiecka 2015: 33–34]. Udział kosztów w kwocie przychodów przedsiębiorstwa jest obrazem jego efektywności i decyduje o uzyskanym wyniku finansowym [Finanse przedsiębiorstwa 2003: 39].

Decyzje przedsiębiorstwa, w tym decyzje finansowe, uzależnione są od uwarunkowań wewnętrznych (wielkość przedsiębiorstwa, charakter działalności, struktura organizacyjna, kwalifikacje personelu itp.) oraz uwarunkowań zewnętrznych (koniunktura gospodarcza, inflacja, polityka fiskalna i pieniężna) [Golawska-Witkowska i in. 2006: 46].

Wielkość przedsiębiorstwa, często oceniana przez pryzmat poziomu zatrudnienia, związana jest ze skalą jego działalności, a zatem osiąganym poziomem przychodów, kosztów i w konsekwencji wyniku finansowego. W lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa duże, dysponujące wysokimi zasobami majątkowymi i z racji wielkości mające przewagę negocjacyjną nad przedsiębiorstwami mniejszymi. W niniejszym artykule nie są rozważane pozostałe uwarunkowania wewnętrzne, ze względu na korzystanie z danych zbiorczych publikowanych przez GUS (m.in. nie uwzględniających charakteru działalności gospodarczej). Spośród uwarunkowań zewnętrznych istotny wpływ na osiąganе wyniki finansowe mają zmiany koniunktury, które wpływają na aktywność przedsiębiorstw i ich sytuację rynkową [Barczyk i in. 2010: 7–31].

W fazie ożywienia gospodarczego popyt na dobra i usługi wzrasta, co pociąga za sobą wzrost produkcji i przychodów ze sprzedaży, ale także wzrost kosztów wytworzenia produktów. W fazie tej zwykle szybciej rosną przychody niż koszty, co przekłada się na poprawę wyników finansowych. W fazie recesji gospodarczej zwykle spadają ceny i poziom sprzedaży, co pociąga za sobą spadek przychodów i pogorszenie wyniku finansowego, ponieważ zwykle nie udaje się doprowadzić do redukcji kosztów na poziomie zbliżonym do spadku przychodów [Jakimowicz 2005: 47–62; Adamowicz, Walczyk 2009: 139–156].

### **3. METODA BADAWCZA**

Próbując ograniczyć wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na decyzje finansowe przedsiębiorstw, do analizy wybrano tempo nominalnego wzrostu PKB (co pozwala uwzględnić poziom inflacji) oraz zysk brutto (co ogranicza wpływ zmian polityki fiskalnej państwa na uzyskiwane przez przedsiębiorstwa wyniki finansowe).

Do weryfikacji hipotezy, że zysk brutto rośnie najszybciej w grupie przedsiębiorstw dużych, wykorzystano dane statystyczne dotyczące zmian wyników finansowych przedsiębiorstw w ujęciu według klas wielkości, udostępnione na stronach GUS (<https://stat.gov.pl>). Poza zmianami liczby przedsiębiorstw i poziomu zysku brutto analizie poddano także dane dotyczące przychodów, kosztów i wartości dodanej. Okresem badawczym są lata 2006–2017, od 2006 roku dostępne są bowiem porównywalne dane. Wstępem do rozważań jest analiza



zmian w poziomie nominalnego wzrostu gospodarczego i towarzyszących mu zmian w liczbie przedsiębiorstw w poszczególnych klasach wielkości i osiągniętych przez nie zysków brutto. Następnie analizie poddano zmiany poziomu wartości dodanej, przychodów i kosztów dla całych klas wielkości przedsiębiorstw. Ze względu na przepływy między klasami przedsiębiorstw (powodujące zmiany liczebności poszczególnych grup) dodatkowo analizie poddano rozpatrywane wielkości finansowe w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo w poszczególnych klasach (podzielono poszczególne wielkości przez liczbę przedsiębiorstw w każdym analizowanym roku).

Dla oceny, czy dane zbiorcze są wystarczające do zbadania reakcji na zmiany koniunktury wyników finansowych przedsiębiorstw w ujęciu według klas wielkości, obliczono współczynniki korelacji i determinacji między analizowanymi wielkościami finansowymi (w ujęciu dla całych grup oraz w przeliczeniu na pojedyncze przedsiębiorstwo w grupie) oraz tempem nominalnego wzrostu PKB.

#### 4. WYNIKI FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTW NIEFINANSOWYCH W POLSCE W LATACH 2006–2017

Tabela 1 przedstawia dane dotyczące zmian nominalnego PKB, liczby przedsiębiorstw i ich zysków brutto w przekroju według klas wielkości. Podstawą wyodrębnienia poszczególnych grup przedsiębiorstw jest poziom zatrudnienia (mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają do 9 pracowników, przedsiębiorstwa małe w granicach 10–49 pracowników, przedsiębiorstwa średnie 50–249 pracowników, do przedsiębiorstw dużych zaliczone są te, które zatrudniają 250 pracowników i więcej).

**Tabela 1.**

Zmiany liczby przedsiębiorstw i ich zysków brutto (w mln. zł) według klasy wielkości na tle nominalnego wzrostu PKB w latach 2006–2017

Rok	Zmiana nominalnego PKB	Wielkość przedsiębiorstwa							
		Duże		Średnie		Małe		Mikro	
		Liczba	Zysk brutto	Liczba	Zysk brutto	Liczba	Zysk brutto	Liczba	Zysk brutto
2006	7,5	2981	65013	14708	33170	44228	24159	1652998	79603
2007	11,4	3246	80877	15452	42140	45184	31105	1713194	99797
2008	7,3	3252	70367	16327	40669	54974	37437	1787909	116336
2009	6,6	3113	81021	15808	39302	50189	30340	1604417	105307
2010	6,1	3167	89410	15841	46357	52591	34248	1655064	121102
2011	7,5	3189	106715	15817	41229	54999	36478	1710598	114066
2012	4	3201	90203	15484	40097	57071	39121	1719187	106332
2013	2,5	3218	93043	15329	42913	59128	40749	1693785	117503
2014	3,8	3356	94318	15470	50750	59166	45169	1764597	120681

2015	4,6	3432	92550	15631	53383	56713	47415	1838365	141598
2016	3,4	3565	105938	15351	50151	57198	40577	1937250	150414
2017	6,9	3641	121291	15335	47165	53763	45030	2004288	163945
2017/ 2006	-	1,22	1,87	1,04	1,42	1,22	1,86	1,21	2,06

Źródła: Roczniki statystyczne GUS 2007–2018; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych>.

Analizie poddano zmiany nominalnego PKB, ponieważ uwzględnia on zmianę cen, co wydaje się dobrym punktem odniesienia do uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa wyników finansowych i ich składowych. Rozpatrując realny wzrost gospodarczy (nieujęty w tabeli 1), który lepiej wskazuje punkty zwrotne cyklu, w analizowanym okresie dwa najwyższe odczyty pojawiły się w 2007 r. (7%) i w 2011r. (5%), a dwa najniższe w 2009r. (2,8%) i w 2013 r. (1,4%) [Roczniki Statystyczne GUS 2007–2018].

Porównując początek i koniec badanego okresu, liczba przedsiębiorstw wzrosła w bardzo podobnym tempie w klasach przedsiębiorstw dużych, małych i mikroprzedsiębiorstw (o 21–22%). Wyjątkiem są przedsiębiorstwa średnie, których ilość w tym samym okresie zwiększyła się jedynie o 4%. Prawdopodobnie jest to wynikiem przewagi liczebnej przedsiębiorstw średnich zwiększających swe rozmiary i zasilających klasę przedsiębiorstw dużych nad przedsiębiorstwami małymi zwiększającymi swe rozmiary i przechodzącymi do klasy przedsiębiorstw średnich.

Zysk brutto dla całych grup przedsiębiorstw (ogółem w klasie wielkości) reaguje na zmiany tempa wzrostu gospodarczego, tj. zaobserwować można spadek nominalnego poziomu zysku brutto w odpowiedzi na osłabienie tempa wzrostu gospodarczego. Spadek taki odnotowano w 2009 roku w grupie przedsiębiorstw średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw, w przypadku przedsiębiorstw dużych, spadek poziomu zysku brutto wystąpił już w 2008 r. Reakcja na ponowne spowolnienie gospodarcze była nieco bardziej zróżnicowana z perspektywy klas przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa duże i mikroprzedsiębiorstwa odnotowały spadek poziomu zysku brutto w 2012 roku, przedsiębiorstwa średnie w 2011 i 2012 roku. Wyjątkiem były przedsiębiorstwa małe, które nie odnotowały spadku zysku brutto w okresie spowolnienia gospodarczego w latach 2011–2012. Po 2012 roku sukcesywnie swój zysk brutto zwiększała klasa mikroprzedsiębiorstw, w pozostałych klasach wielkości przedsiębiorstw pojawiły się jeszcze spadki zysku brutto (w przedsiębiorstwach dużych w 2015 roku, w przedsiębiorstwach średnich w latach 2016–2017, a w przedsiębiorstwach małych w 2016r.).

Porównując różnicę między zyskiem brutto w 2017 i 2006 roku zauważyć można, że grupy przedsiębiorstw dużych i małych odnotowały bardzo zbliżony wzrost (86–87%), co wynika m.in. z niemal identycznego tempa wzrostu ilości przedsiębiorstw w analizowanych grupach. Wyróżniającą się na tle pozostałych grupą są mikroprzedsiębiorstwa, których zysk brutto w latach 2006–2017 wzrósł ponad dwukrotnie. Najsłabsze tempo wzrostu zysku brutto wystąpiło w grupie

przedsiębiorstw średnich, co spowodowane jest m.in. najniższym poziomem przyrostu ilości przedsiębiorstw w tej grupie.

Tabela 2 zawiera zestawienie wartości dodanej (wartości produkcji pomniejszonej o całkowite koszty zakupu towarów i usług) wytworzonej przez poszczególne grupy przedsiębiorstw oraz wskaźniki zmian wartości dodanej z roku na rok dla poszczególnych klas wielkości przedsiębiorstw.

**Tabela 2.**

Zmiany wartości dodanej (w mln. zł) według klasy wielkości przedsiębiorstw w latach 2006–2017

Rok	Wielkość przedsiębiorstwa							
	Duże		Średnie		Małe		Mikro	
	Wartość dodana	Wskaźnik	Wartość dodana	Wskaźnik	Wartość dodana	Wskaźnik	Wartość dodana	Wskaźnik
2006	286049	-	114513	-	60026	-	198727	-
2007	327315	1,14	134881	1,18	70503	1,17	205692	1,04
2008	357541	1,09	149865	1,11	93928	1,33	221116	1,07
2009	356147	1,00	145501	0,97	84978	0,90	218237	0,99
2010	380914	1,07	146310	1,01	89931	1,06	213651	0,98
2011	406507	1,07	147070	1,01	94673	1,05	241615	1,13
2012	399724	0,98	149196	1,01	99016	1,05	211110	0,87
2013	403201	1,01	155622	1,04	106878	1,08	223281	1,06
2014	419695	1,04	161309	1,04	108955	1,02	238652	1,07
2015	447305	1,07	172970	1,07	113246	1,04	268102	1,12
2016	474050	1,06	176443	1,02	96911	0,86	291015	1,09
2017	510289	1,08	187620	1,06	125844	1,30	326715	1,12
2017/2006	1,78	-	1,64	-	2,1	-	1,64	-

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych>.

Rozpatrując wartość dodaną, najszybciej rosła ona w latach 2006–2017 w grupie przedsiębiorstw małych (o 110%), przy czym w grupie tej także dwukrotnie wystąpiły spadki wartości dodanej w ujęciu rok do roku (w 2009 r. i 2016 r.). Drugą grupą przedsiębiorstw w rankingu co do tempa przyrostu wartości dodanej, jest grupa przedsiębiorstw dużych (wzrost o 78%). Grupa ta odnotowała dwa lata spadków wartości dodanej (w 2008 r. i 2012 r.). Dwie pozostałe grupy przedsiębiorstw odnotowały identyczny wzrost wartości dodanej między 2006 r. a 2017 r., wynoszący 64%. Stało się tak mimo, że grupa przedsiębiorstw średnich odnotowała tylko jeden rok bezwzględniego spadku wartości dodanej (2009r.), w grupie mikroprzedsiębiorstw zdarzyło się to natomiast najczęściej, bo trzykrotnie.

Zawarte w tabeli 2 wskaźniki zmian rok do roku wytwarzanej wartości dodanej potwierdzają reakcję na zmianę koniunktury gospodarczej wykazując spadki jej wartości w 2009 roku we wszystkich klasach przedsiębiorstw. Najczęściej na osłabienie koniunktury reagowały mikroprzedsiębiorstwa, odnotowując aż trzy spadki wartości dodanej w ujęciu rok do roku.

W tabeli 3 zawarto dane dotyczące zmian poziomu przychodów i kosztów według klasy wielkości przedsiębiorstw w analizowanym okresie.

**Tabela 3.**

Zmiany przychodów i kosztów przedsiębiorstw według klasy wielkości w latach 2006–2017

Rok	Wielkość przedsiębiorstwa							
	Duże		Średnie		Małe		Mikro	
	Przychody	Koszty	Przychody	Koszty	Przychody	Koszty	Przychody	Koszty
2006	1020,5	961,2	561,3	531,5	340,2	322,1	636,7	566,3
2007	1182,0	1108,4	652,5	613,8	382,2	353,5	671,1	585,3
2008	1302,2	1252,4	700,8	670,2	464,3	433,5	746,5	645,9
2009	1306,3	1229,8	656,8	574,0	417,5	301,9	699,1	614,8
2010	1439,4	1358,4	689,1	649,6	448,9	420,1	719,9	618,2
2011	1616,1	1512,4	769,5	738,4	519,9	501,1	760,9	664,6
2012	1679,7	1607,9	767,1	736,5	554,6	523,3	762,4	674,5
2013	1686,2	1608,3	764,7	729,5	562,5	531,2	779,7	680,7
2014	1742,6	1669,9	778,1	735,6	579,6	542,5	807,6	704,6
2015	1801,3	1747,6	801,8	757,1	577,8	537,7	895,5	775,5
2016	1886,1	1779,1	818,7	778,8	574,5	542,8	948,1	827,5
2017	2068,8	1958,6	861,7	821,4	597,9	560,0	1044,4	906,8
2017/ 2006	2,03	2,04	1,54	1,55	1,76	1,74	1,64	1,6

Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych>.

Jedynie w przypadku dużych przedsiębiorstw odnotowano stały wzrost przychodów w ujęciu nominalnym w całym analizowanym okresie, co może wskazywać na najmniejsze uzależnienie od koniunktury. W pozostałych klasach przedsiębiorstw spadki przychodów rok do roku odnotowano w 2009 roku. Mikroprzedsiębiorstwa nie odnotowały w kolejnych latach spadku przychodów rok do roku, nastąpiło to natomiast zarówno w przypadku klasy przedsiębiorstw średnich (w latach 2012–2013), jak i klasy przedsiębiorstw małych (w latach 2015–2016). W odniesieniu do kosztów odnotowano jednokrotny spadek ich poziomu w grupach przedsiębiorstw dużych i mikroprzedsiębiorstw (w 2009 r.) oraz dwukrotny w grupie przedsiębiorstw średnich (2009 r. i 2013 r.) i małych (2009 r. i 2015 r.).

Ze względu na zmiany liczebności przedsiębiorstw w poszczególnych klasach dokonano obliczeń średniego zysku i wartości dodanej przypadających na pojedyncze przedsiębiorstwo w poszczególnych latach w danej klasie wielkości (patrz tabela 4).

**Tabela 4.**

Zmiany wartości dodanej i średniego zysku (w mln. zł) przypadających na pojedyncze przedsiębiorstwo według klasy wielkości w latach 2006–2017

Rok	Wielkość przedsiębiorstwa							
	Duże		Średnie		Małe		Mikro	
	Wartość dodana	Średni zysk brutto	Wartość dodana	Średni zysk brutto	Wartość dodana	Średni zysk brutto	Wartość dodana	Średni zysk brutto
2006	95,96	21,81	7,79	2,26	1,36	0,55	0,12	0,05
2007	100,84	24,92	8,73	2,73	1,56	0,69	0,12	0,06
2008	109,94	21,64	9,18	2,49	1,71	0,68	0,12	0,07

2009	114,41	26,03	9,2	2,49	1,69	0,6	0,14	0,07
2010	120,28	28,23	9,24	2,93	1,71	0,65	0,13	0,07
2011	127,47	33,46	9,3	2,61	1,72	0,66	0,14	0,07
2012	124,87	28,18	9,64	2,59	1,73	0,69	0,12	0,06
2013	125,3	28,91	10,15	2,8	1,81	0,69	0,13	0,07
2014	125,06	28,1	10,43	3,28	1,84	0,76	0,14	0,07
2015	130,33	26,97	11,07	3,42	2,0	0,84	0,15	0,08
2016	132,97	29,72	11,49	3,27	1,69	0,71	0,15	0,08
2017	140,15	33,31	12,23	3,08	2,34	0,84	0,16	0,08
2017/2006	1,46	1,53	1,57	1,36	1,72	1,53	1,33	1,6

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabel 1 i 2.

Porównując różnice zysku brutto na początku i końcu analizowanego okresu potwierdzają się obserwacje z tabeli 1, tj. najwyższy wzrost zysku odnotowały mikroprzedsiębiorstwa, w przypadku grupy dużych i małych przedsiębiorstw, po podzieleniu zysku brutto na liczbę przedsiębiorstw wzrost zysku brutto w tych grupach okazał się identyczny. Najślabszy wzrost zysku brutto w przeliczeniu na pojedyncze przedsiębiorstwo wystąpił w grupie przedsiębiorstw średnich (co może być efektem przesuwania się najlepszych z tej klasy do klasy przedsiębiorstw dużych).

Porównanie wartości dodanej przypadającej na jedno przedsiębiorstwo w danej klasie wielkości, podobnie jak dla całej klasy, wskazuje co prawda na najszybszy wzrost w grupie przedsiębiorstw małych, drugie jednak miejsce w przyroście wartości dodanej na przedsiębiorstwo przypadło grupie przedsiębiorstw średnich, najślabszy przyrost odnotowały mikroprzedsiębiorstwa.

Dla potrzeb odpowiedzi na pytanie, czy dostępne dane zbiorcze pozwalają na ocenę reakcji na zmiany koniunktury wyników finansowych przedsiębiorstw w ujęciu według klas wielkości dokonano obliczeń korelacji nominalnego wzrostu PKB oraz liczby przedsiębiorstw, ich przychodów, kosztów, zysku brutto i wytworzonej wartości dodanej. W przypadku wielkości finansowych uwzględniono dane dla całych klas oraz w odniesieniu do pojedynczych przedsiębiorstw (ilorazy odpowiednich wielkości i liczby przedsiębiorstw w klasie). W tabeli 5 przedstawiono jedynie istotne statystycznie wartości korelacji i determinacji z nominalnym tempem wzrostu PKB.

**Tabela 5.**

Istotne statystycznie związki między tempem nominalnego wzrostu gospodarczego a liczbą przedsiębiorstw i ich wynikami finansowymi

Wyszczególnienie	Korelacja i determinacja	Wartość korelacji i determinacji
Liczba małych	korelacja	-0,81888**
	determinacja	0,670562
Zysk grupy małych przedsiębiorstw	korelacja	-0,57895*
	determinacja	0,335187
Przychody grupy dużych przedsiębiorstw	korelacja	-0,60268*
	determinacja	0,363224
Przychody grupy małych	korelacja	-0,70134*

przedsiębiorstw	determinacja	0,491873
Koszty grupy dużych przedsiębiorstw	korelacja	-0,6178*
	determinacja	0,38168
Koszty grupy małych przedsiębiorstw	korelacja	-0,70656*
	determinacja	0,499222
Średnie przychody dużych przedsiębiorstw	korelacja	-0,68588*
	determinacja	0,470427
Średnie koszty dużych przedsiębiorstw	korelacja	-0,70169*
	determinacja	0,492375
Średnie koszty mikro przedsiębiorstw	korelacja	-0,59001*
	determinacja	0,348115
Średnia wartość dodana dużych przedsiębiorstw	korelacja	-0,60475*
	determinacja	0,365717

\*korelacja istotna na poziomie 0,05, \*\*korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabel 1 i 4.

Najwyższy poziom korelacji (korelacja istotna na poziomie 0,01), poparty najwyższym współczynnikiem determinacji (67%) uzyskano w przypadku związku zmian nominalnego wzrostu PKB i liczby małych przedsiębiorstw. Korelacja okazała się ujemna, co wskazuje, że liczba przedsiębiorstw małych zmienia się w odwrotnym kierunku niż tempo wzrostu nominalnego PKB. Prawdopodobnie jest to efektem przepływu między klasami małych i średnich przedsiębiorstw (wzrostu zatrudnienia w okresie dobrej koniunktury i przenoszenia się małych przedsiębiorstw do klasy średnich oraz ograniczenia zatrudnienia w okresach osłabienia koniunktury i powrotu części przedsiębiorstw średnich do klasy małych). Podobne transfery zachodzą między przedsiębiorstwami średnimi i dużymi (przy czym ujemna korelacja w tym przypadku okazała się nieistotna statystycznie). Konsekwencją odwrotnej do koniunktury zmiany liczebności małych przedsiębiorstw jest ujemna korelacja z koniunkturą także zysków brutto tej klasy przedsiębiorstw, traktowanej jako całość. Ujemne korelacje nominalnego PKB z przychodami i kosztami w grupach przedsiębiorstw dużych i małych wynikają prawdopodobnie z transferów między klasami przedsiębiorstw (awans średnich przedsiębiorstw do grupy dużych w warunkach dobrej koniunktury powoduje spowolnienie średniego przyrostu przychodów i kosztów w dużych przedsiębiorstwach traktowanych jako agregat). Potwierdzeniem jest ujemna korelacja między nominalnym PKB a średnimi przychodami i kosztami (ilorazami przychodów i kosztów oraz liczby przedsiębiorstw) w klasie dużych przedsiębiorstw oraz ujemna korelacja ze średnią wartością dodaną przypadającą na jedno duże przedsiębiorstwo. Istotną statystycznie jest także ujemna korelacja z nominalnym PKB średnich kosztów mikroprzedsiębiorstw, co w kontekście wyżej wysuniętych wniosków wskazuje na transfery między tą klasą przedsiębiorstw a przedsiębiorstwami małymi.

Uzyskane statystycznie istotne korelacje zawarte w tabeli 5 wymagają dalszego komentarza. Biorąc pod uwagę, że dla dłuższego okresu badawczego (2001–2015) i całej populacji przedsiębiorstw niefinansowych (wszystkich

klas), korelacje między nominalnym PKB a przychodami, kosztami i wynikiem finansowych były istotne statystycznie i dodatnie [Jonek-Kowalska 2018, s. 38, 42, 45], uzyskane wyniki wydają się zaskakujące. Na odwrótne do koniunktury zmiany wielkości finansowych nie wskazywała też ogólna analiza danych z tabel 1–4 (np. spadki większości analizowanych wielkości w 2009 r. w odpowiedzi na osłabienie tempa wzrostu gospodarczego). Przyczyną odwrócenia kierunku korelacji między koniunkturą a wybranymi wynikami finansowymi najprawdopodobniej są transfery między klasami wielkości przedsiębiorstw, tj. przenoszenie się przedsiębiorstw do wyższych klas w okresie koniunktury (co zaniża średnią dla większych przedsiębiorstw w tym okresie) i powrót do niższych klas wielkości w okresie osłabienia koniunktury. Takie przepływy między klasami przedsiębiorstw powodują, że dane zbiorcze nie pozwalają na rzetelną ocenę reakcji na zmiany koniunktury wyników finansowych przedsiębiorstw w ujęciu według klas wielkości.

## 5. ZAKOŃCZENIE

W latach 2006–2017 odnotowano sukcesywny wzrost zysku brutto i wartości dodanej we wszystkich klasach wielkości przedsiębiorstw w Polsce. Zdarzały się okresy spowolnienia, w których wielkości finansowe spadały rok do roku mimo, że w całym okresie odnotowano dodatni wzrost PKB zarówno w ujęciu realnym jak i nominalnym. W analizowanym okresie najszybciej rósł zysk brutto w grupie mikroprzedsiębiorstw, najwolniej zaś w grupie przedsiębiorstw średnich. Najwyższe przyrosty wartości dodanej odnotowała natomiast grupa przedsiębiorstw małych. Nie można w związku z powyższym pozytywnie zwerifikować hipotezy artykułu, że zysk brutto rośnie najszybciej w grupie przedsiębiorstw dużych. Trzeba jednak podkreślić, że uzyskane wyniki są pochodną charakteru wykorzystanych danych (dane zbiorcze dla całych klas przedsiębiorstw).

Dane zbiorcze, ze względu na przepływy przedsiębiorstw między klasami wielkości nie pozwalają na rzetelną ocenę reakcji poszczególnych klas przedsiębiorstw na zmiany koniunktury. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwa małe i średnie są bardziej narażone od dużych na wahania wyników finansowych pod wpływem wahań koniunktury, konieczne byłoby przeprowadzenie dodatkowych badań na reprezentatywnych grupach przedsiębiorstw, które przez cały okres badawczy pozostawały w tej samej klasie wielkości.

### Literatura

- [1] ADAMOWICZ E., WALCZYK K.: *Oddziaływanie barier działalności gospodarczej na aktywność przedsiębiorstw – analiza logitowa*, [w:] *Analiza i prognozowanie wahań koniunkturalnych w gospodarce polskiej*, J. Garczarczyk (red.). „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2009, nr 115.

- [2] BARCZYK R., LUBIŃSKI M., KONOPCZAK K., MARCZEWSKI K.: *Synchronizacja wahań koniunkturalnych. Mechanizmy i konsekwencje*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2010.
- [3] BUK H.: *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*. Warszawa: CH Beck 2006.
- [4] CENKIER A., FELIS P., GOŁĘBIOWSKI G.: *Przedsiębiorstwa*, [w:] *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.). Warszawa: PWN 2003.
- [5] CZEKAJ J. DRESLER Z.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Warszawa: PWN 2005.
- [6] DYŁ M.: *Strategie finansowe przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwania strategiczne w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, E. Wrońska-Bukalska (red.). Warszawa: Difin 2013.
- [7] *Finanse przedsiębiorstwa*, L. Szyszko, J. Szczepański (red.). Warszawa: PWE 2003.
- [8] GOLAWSKA-WITKOWSKA G, RZECZYCKA A., ZALEWSKI H.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza BRANTA 2006.
- [9] JAKIMOWICZ A.: *Od Keynesa do teorii chaosu. Ewolucja teorii wahań koniunkturalnych*. Warszawa: PWN 2005.
- [10] JAWORSKI J.: *Teoria i praktyka zarządzania finansami przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu 2017.
- [11] JONEK-KOWALSKA I.: *Finanse przedsiębiorstw w cyklu koniunkturalnym*, [w:] *Finanse w cyklu koniunkturalnym w Polsce*, M. Zieliński, I. Jonek-Kowalska, A. Żabka. Warszawa: CeDeWu 2018.
- [12] MOTYLSKA-KUŻMA A., WIEPROW J.: *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin 2015.
- [13] OSTROWSKA D., NIEDŹWIECKA E.: *Podstawy finansów przedsiębiorstw*. Warszawa, Difin 2015.
- [14] Roczniki statystyczne GUS 2007–2018.
- [15] SZCZĘSNY W.: *Przełanki decyzji finansowych w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin 2019.
- [16] ZADORA H.: *Finansowe warunki bytu i działania małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, H. Zadora (red.). Warszawa: CH Beck 2009.

**Dr. hab. Mariusz Zieliński, prof. PO**

Politechnika Opolska  
 Wydział Ekonomii i Zarządzania  
 ul. Luboszycka 7  
 45-036 Opole  
 m.zielinski@po.edu.pl





**Monika HACZKOWSKA**

## **ODPOWIEDZIALNOŚĆ CYWILNA CZŁONKÓW ZARZĄDU SPÓŁKI Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ**

**Streszczenie:** Kwestia odpowiedzialności członków zarządu w spółce z o.o. mimo wielu lat występowania w obrocie, nadal nie jest jednolicie rozumiana w doktrynie prawa i orzecznictwie. Kodeks spółek handlowych reguluje kilka reżimów odpowiedzialności członków zarządu wobec wierzycieli spółki oraz wobec spółki. Przesłankami odpowiedzialności jest działanie lub zaniechanie niezgodne z prawem lub umową spółki, wina członków zarządu, szkoda wyrządzona tym działaniem oraz związek przyczynowy. Czynności członków zarządu ze względu na zawodowy charakter wykonywanej przez nich działalności oceniane są według kryterium podwyższonego miernika staranności.

### **LIABILITY OF MANAGEMENT BOARD MEMBERS WITH LIMITED LIABILITY**

**Summary:** The issue of liability of management board members in a limited liability company despite many years of trading, it is still not understood uniformly in legal doctrine and case law. The Commercial Companies Code regulates several liability regimes of board members towards the company's creditors and towards the company. Premises for liability are: act or omission in breach of the law or the articles of association, fault of the board members, damage caused by this action and causation. The activities of management board members are of a professional nature and therefore are assessed according to the criterion of increased diligence.

**Słowa kluczowe:** spółka z o.o., organy spółki, zarząd spółki, odpowiedzialność członków zarządu, spółka kapitałowa.

**Keywords:** private Limited company, the organs of the company, the company's management, liability of members of the company's management board, capital company.

## **1. WSTĘP**

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością zakorzeniona jest w prawie polskim od wielu lat. Przypomnieć należy, że ta forma prawna prowadzenia działalności gospodarczej istniała już pod rządami Kodeksu handlowego w 1934 roku [Dz.U. 1934, nr 57, poz. 502, dalej: k.h.]. Wydawałoby się zatem, że kwestia odpowiedzialności członków zarządu nie budzi większych wątpliwości zarówno w doktrynie prawa, jak i judykaturze. Jak jednak pokazuje praktyka, zagadnienie to nie jest w dalszym ciągu jednolicie rozumiane. Odpowiedzialność członków zarządu ma charakter nie tylko cywilnoprawny. W grę wchodzić może również odpowiedzialność karno-skarbowa, karna czy z tytułu należności publicznoprawnych, jakkolwiek pogląd co do ostatniego rodzaju odpowiedzialności budzi w doktrynie prawa i judykaturze największe kontrowersje [Gutow-

ski 2008: 24]<sup>3</sup>. W niniejszym opracowaniu omówiony zostanie jeden z aspektów odpowiedzialności o charakterze cywilnoprawnym, wynikający przede wszystkim z rozdziału 7 Kodeksu spółek handlowych [tj. Dz.U. 2019, poz. 505, dalej: k.s.h.], ale nie tylko. Znaczenie w zakresie statusu prawnego członków zarządu ma również fakt, czy są oni jednocześnie współnikami spółki oraz jakiego rodzaju postanowienia zostały zawarte w umowie spółki. Suma tych okoliczności będzie miała wpływ na ewentualne pociągnięcie członka zarządu do odpowiedzialności wobec spółki, ale również na jego zobowiązania wobec wierzycieli spółki i osób trzecich. W pierwszym przypadku członkowie zarządu odpowiadać mogą wobec spółki jako osoby biorące udział przy jej tworzeniu (art. 292 k.s.h.), bądź za szkodę wyrządzoną spółce swoim działaniem lub zaniechaniem sprzecznym

z prawem lub umową spółki (art. 293 k.s.h.). W drugim przypadku natomiast za złożenie fałszywych danych w oświadczeniach na etapie tworzenia spółki i rejestracji lub podnoszenia kapitału zakładowego (art. 291 k.s.h.) albo posiłkowo za zobowiązania spółki wobec wierzycieli, jeśli egzekucja z majątku spółki okazała się bezskuteczna (art. 299 k.s.h.).

## **2. ODPOWIEDZIALNOŚĆ CZŁONKÓW ZARZĄDU NA PODSTAWIE ART. 291 K.S.H.**

Przepis art. 291 k.s.h. reguluje konsekwencje prawne, jakie ponoszą członkowie zarządu wobec wierzycieli spółki w sytuacji złamania zasad obowiązujących przy wnoszeniu przez współników wkładów na kapitał zakładowy spółki w momencie jej tworzenia i zgłoszenia do rejestru lub podwyższania kapitału zakładowego. Ich działanie może mieć postać umyślną lub nieumyślną i polega na podaniu fałszywych danych w oświadczeniu, że wkłady zostały wniesione w całości – przez wszystkich współników, zgodnie z art. 167 § 1 pkt 2 k.s.h. lub przez osoby obejmujące nowe udziały w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego w świetle art. 262 § 2 pkt 3. Oświadczenie to w momencie składania musi być podpisane przez wszystkich członków zarządu, co oznacza, że ich odpowiedzialność będzie solidarna ze spółką i pozostałymi członkami (wszystkimi lub niektórymi).

Odpowiedzialność członków zarządu ma charakter bezpośredni, bowiem wierzyciel może dochodzić swojego roszczenia z pominięciem spółki, bez względu na wysokość kapitału zakładowego. Od decyzji wierzyciela zależy będzie sposób dochodzenia roszczenia. Jest to tzw. odpowiedzialność „za fałsz” i ma charakter gwarancyjno-represyjny. Ustawodawca celowo udzielił szczególnej ochrony prawnej wierzycielom, bowiem spółki kapitałowe korzystają

---

<sup>3</sup> Ten pogląd w doktrynie prawa i judykaturze budzi jednak największe kontrowersje. Zob. M. Gutowski, *Charakter prawny i zakres przedmiotowy odpowiedzialności członków zarządu spółki z o.o. na podstawie art. 299 k.s.h.*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 11, s. 24 i n.

z pewnego rodzaju przywileju nieodpowiedzialności wspólników za zobowiązania, dlatego też zobligowane są do zgodnego z prawem ukształtowania swoich stosunków majątkowych<sup>4</sup>. Kluczowym elementem jest właśnie wymóg wniesienia w całości wkładów na kapitał zakładowy spółki zarówno w chwili jej wpisania do rejestru, jak i podniesienia kapitału. Ma to zapewnić zaspokojenie wierzycieli. Dlatego też obowiązki spoczywające na wszystkich członkach zarządu polegające na podaniu prawdziwych danych w oświadczeniu mają charakter szczególnie. Ich realizacja ma bowiem istotne znaczenie nie tylko dla spółki, ale przede wszystkim dla wierzycieli spółki.

Przesłanką odpowiedzialności członków zarządu jest ich zawinione działanie, polegające na złożeniu w sądzie rejestrowym podpisanego pisemnego oświadczenia zawierającego nieprawdę [Szajkowski, Tarska 2005: 930], co do tego, że zadeklarowane w umowie spółki wpłaty na kapitał zakładowy oraz wkłady niepieniężne w celu objęcia udziałów, zostały wniesione przed zgłoszeniem spółki do Krajowego Rejestru Sądowego [dalej: KRS]. Podobnie w przypadku podwyższenia kapitału zakładowego przez spółkę. Nie ma przy tym znaczenia, w jakim zakresie nastąpiło podanie nieprawdy w oświadczeniu, jaki ono miało charakter, wreszcie czy po zarejestrowaniu spółki w KRS (lub po podwyższeniu kapitału zakładowego) ten „błąd” został naprawiony przez członków zarządu. Wolą ustawodawcy było zagwarantowanie podawania przez członków zarządu prawdziwych danych i nałożenia sankcji w przypadku złamania tego obowiązku. Podkreślenia przy tym wymaga, że warunkiem pociągnięcia członków zarządu do odpowiedzialności jest faktyczne zarejestrowanie spółki lub podwyższenie kapitału zakładowego. Dopiero wówczas bowiem aktualizuje się roszczenie.

Zawinione działanie oznacza, że członkowie zarządu w sposób umyślny lub przez niedbalstwo zawarli nieprawdziwe dane w oświadczeniu. Dostrzec tu można analogię do postaci winy znanych prawa karnemu. Przenosząc to na grunt prawa handlowego ten sposób interpretacji wydaje się uzasadniony. Członkowie zarządu dysponują bowiem pełnymi danymi dotyczącymi wkładów wnoszonych na kapitał zakładowy przez wspólników, na nich spoczywa obowiązek udokumentowania tego faktu, mają więc pełną świadomość czy treść oświadczenia jest zgodna ze stanem faktycznym czy nie. Uwolnienie się przez członka zarządu od odpowiedzialności będzie możliwe tylko wówczas, gdy wykáže, iż w swoim działaniu zachował należytą staranność [Giezek, Wnuk 1994: 11]. Podkreślenia jednak wymaga, że z uwagi na zawodowy charakter wykonywanej działalności przez członków zarządu, powinien być zastosowany podwyższony miernik staranności.

Kolejną kwestią jest zakres odpowiedzialności członków zarządu za podanie fałszywych danych w oświadczeniu. Zgodzić się należy z poglądem Sądu Naj-

---

<sup>4</sup> Jak jednak będzie w dalszej części opracowania, w świetle Kodeksu spółek handlowych możliwe są sytuacje, w których wspólnicy spółki z o.o. będą ponosić odpowiedzialność odszkodowawczą.

wyższego wyrażonym w wyroku z 14 stycznia 2004 r., sygn. I CK 93/03, że odpowiedzialność dotyczy wszystkich zobowiązań powstałych po zarejestrowaniu spółki w KRS (czy to w przypadku pierwotnej rejestracji czy podwyższenia kapitału zakładowego). W sprawie dotyczącej spółki akcyjnej, na podstawie przepisów nieobowiązującego już Kodeksu handlowego SN stwierdził: „Dyrektywy wykładni funkcjonalnej pozwalają na stwierdzenie, że oświadczenia, o których mowa w art. 331 § 1 pkt 3 i art. 439 § 2 pkt 5 k.h., są istotne nie tylko dla sądu rejestrowego, ale przede wszystkim dla wierzycieli spółki oraz osób wchodzących z nią w stosunki prawne, osoby te mają bowiem prawo liczyć na to, że zarejestrowany kapitał akcyjny jest zgodny z rzeczywistym stanem rzeczy i stanowi zabezpieczenie ich wierzytelności” [Lex nr 175941]. Zasadniczym bowiem celem tej regulacji prawnej jest udzielenie ochrony kontrahentom spółki, opartej na zaufaniu do danych zawartych w rejestrze, a co za tym idzie przekonaniu, że spółka faktycznie dysponuje środkami finansowymi.

Roszczenie przedawnia się z upływem trzech lat, licząc od dnia zarejestrowania spółki lub zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego (art. 291 k.s.h. *in fine*). Termin ten ma charakter zawity, co oznacza, że jego upływ pozbawia wierzycieli spółki możliwości wystąpienia z roszczeniem przeciwko członkom zarządu.

W tym miejscu należy wskazać, że Kodeks spółek handlowych przewiduje inny jeszcze rodzaj odpowiedzialności związany z wkładami wnoszonymi na kapitał zakładowy spółki i rolę, jaką w tym procesie ogrywają członkowie zarządu. O ile w przypadku reżimu odpowiedzialności na gruncie art. 291 k.s.h. członkowie zarządu odpowiadają za podanie fałszywych danych w oświadczeniu, że wkłady zostały wniesione w całości, o tyle na gruncie art. 175 k.s.h. odpowiadają za tzw. przeszacowanie aportów.

Odpowiedzialność na podstawie art. 175 k.s.h. dotyczy sytuacji, gdy wartość wkładów niepieniężnych wnoszonych przez współników (wspólnika) w dniu zawarcia umowy spółki została znacznie zawyżona w stosunku do ich wartości zbywczej (rynkowej), a członkowie zarządu, wiedząc o tym mimo to zgłosili spółkę do rejestru. Ta odpowiedzialność członków zarządu wobec spółki polega na wyrównaniu brakującej wartości, nie jest to natomiast odpowiedzialność odszkodowawcza<sup>5</sup>. Nie wyklucza jednak możliwości wysunięcia roszczenia odszkodowawczego na zasadach ogólnych wynikających z art. 471 Kodeksu cywilnego [tj. Dz.U. 2019, poz. 1145, dalej: k.c.], ale tylko w sytuacji, gdy spółka poniesie uszczerbek z powodu przeszacowania aportu. Zauważyć również należy, że odpowiedzialność ponosić będą jedynie członkowie zarządu dokonujący zgłoszenia spółki do rejestru (na etapie tworzenia lub podwyższenia kapita-

---

<sup>5</sup> W doktrynie prawa można jednak spotkać pogląd odmienny. Zob. A. Marański, A. Karolak, *Odpowiedzialność członków zarządu za zobowiązania spółki z o.o. w świetle przepisów prawa handlowego i podatkowego*, Warszawa 2004, s. 7. Na gruncie Kodeksu handlowego z 1934 roku natomiast S.K. Rymar, *Cywilna odpowiedzialność zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością*, Kraków 1938, s. 31.

łu zakładowego) i to bez względu na późniejsze wygaśnięcie mandatu. Wykładnia art. 175 k.s.h. pozwala ponadto na przyjęcie, że mamy do czynienia z winą umyślną w działaniu członków zarządu, co wynika z treści: „wiedząc o tym, zgłosili spółkę do rejestru”. Przesłanką pociągnięcia do odpowiedzialności jest zatem nie tylko fakt znacznego zawyżenia wartości aportów w stosunku do ich wartości zwykłej (rynkowej) w dniu zawarcia umowy spółki, ale także fakt zgłoszenia spółki do rejestru. Dopiero ten element będzie w przypadku członków zarządu rozstrzygający. Roszczenia wobec członków zarządu przedawniają się z upływem lat sześciu (art. 118 k.c.), przy czym początek biegu terminu przedawnienia liczy się od chwili zgłoszenia spółki do rejestru<sup>6</sup>.

Obie regulacje wiążą się zatem z wnoszeniem wkładów na kapitał zakładowy spółki, jednak akcenty rozłożone są gdzie indziej. Różnica pomiędzy odpowiedzialnością członków zarządu na podstawie art. 291 k.s.h. oraz art. 175 k.s.h. polega również na tym, że w pierwszym przypadku roszczenie wobec członków zarządu przysługuje wierzycielom spółki, w drugim natomiast samej spółce.

### **3. ODPOWIEDZIALNOŚĆ CZŁONKÓW ZARZĄDU NA PODSTAWIE ART. 292 K.S.H.**

Przepis art. 292 k.s.h. zasadniczo dotyczy odpowiedzialności osób biorących udział w procesie tworzenia spółki, które działając z naruszeniem prawa i w sposób zawiniony wyrządziły spółce szkodę. *Prima facie* wydaje się, że regulacja ta dotyczy innego kręgu podmiotów niż członków zarządu. Jak dowodzi jednak praktyka, w procesie tworzenia spółki bierze udział wiele osób, w tym jej wspólnicy często zasiadający następnie w organach spółki. Oznacza to, że odpowiedzialność ponoszą jakiegokolwiek podmioty, które brały udział przy zakładaniu spółki. Kwestią sporną w doktrynie prawa jest, czy pojęcie „podmiotów biorących udział” należy rozumieć w sposób ścisły, czy wąski. Przyjęcie pierwszego stanowiska powoduje, że krąg podmiotów jest bardzo szeroki i obejmować może również osoby jedynie wspierające swoim doradztwem działania osób zasadniczo tworzących spółkę, takich jak notariusze, adwokaci czy radcowie prawni [Siemiątkowski, Szczurowski 2015: 770]. Wąski sposób rozumienia natomiast ogranicza krąg podmiotów jedynie do tych, których rola wyznaczona jest przez przepisy Kodeksu spółek handlowych. Nie budzi jednak sporów, że wspólnicy i członkowie pierwszego zarządu zaliczają się do grona osób odpowiedzialnych z tytułu art. 292 k.s.h.

---

<sup>6</sup> Niektórzy przedstawiciele doktryny prawa wskazują na trzy letni okres przedawnienia wynikający z art. 297 k.s.h. Wydaje się jednak, że przepis ten odnosi się jedynie do reżimów odpowiedzialności określonych w rozdziale 7 Kodeksu spółek handlowych, które mają charakter odszkodowawczy. Odpowiedzialność na gruncie art. 175 k.s.h. nie ma natomiast charakteru odszkodowawczego, a jedynie wyrównawczy. Podobnie T. Siemiątkowski, T. Szczurowski, [w:] *System Prawa Prywatnego*, tom 17a, *Prawo spółek kapitałowych*, pod red. St. Sołtysińskiego, wyd. 2, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015, s. 687.

Przesłankami odpowiedzialności są, jak już wspomniano, zawinione działanie polegające na naruszeniu prawa w trakcie tworzenia spółki, szkoda wyrządzona tym działaniem (tutaj zastosowanie mają reguły wynikające z art. 361 § 1 k.c.) oraz związek przyczynowo skutkowy pomiędzy zachowaniem tych osób a wyrządzoną szkodą. Odnosząc się do pierwszej z wymienionych przesłanek stwierdzić należy, że naruszenie prawa nie dotyczy jedynie przepisów wynikających z Kodeksu spółek handlowych, co wyraźnie wynika z treści art. 292 k.s.h. Polegać może na złamaniu przykładowo art. 154 k.s.h. poprzez objęcie udziałów poniżej ich wartości nominalnej, wynoszącej 50 zł. Podobnie poprzez niedokładne oznaczenie wkładu niepieniężnego (aportu) oraz zawyżenie jego wartości, co z kolei stanowi podstawę do pociągnięcia do odpowiedzialności członków zarządu na podstawie art. 291 k.s.h. w związku z art. 158 k.s.h. Ponadto w grę wchodzić może sytuacja nienależytego sporządzenia dokumentów wymaganych prawem, czy przyznanie nadmiernych wynagrodzeń za usługi związane z tworzeniem spółki, jak i sporządzenie umowy spółki w sposób niezgodny z prawem. Jednocześnie podkreślenia wymaga, że kluczowe dla stwierdzenia odpowiedzialności osób biorących udział przy tworzeniu spółki z o.o. ma przesłanka winy. Przy czym w grę wchodzić może każda postać winy, zarówno umyślna, jak i nieumyślna, co stanowi nawiązanie do treści art. 291 k.s.h., w którym ustawodawca wyraźnie wskazuje na dwie jej postaci („umyślnie lub przez niedbalstwo”). Aby pociągnąć do odpowiedzialności konieczne jest udowodnienie winy w działaniu osób biorących udział w tworzeniu spółki, w tym członka zarządu. Oznacza to, że ciężar dowodu spoczywa na spółce. Wykazanie istnienia przesłanki winy w działaniu osób pozwanych wymaga udowodnienia, że świadomie podejmowały określone czynności, które wyrządziły spółce szkodę, bądź w wyniku podejmowania decyzji w sposób lekkomyślny albo przez niedbalstwo doprowadziły do jej zaistnienia. Ma to o tyle istotne znaczenie, że z punktu widzenia procedury zakładania spółki kapitałowej, powstaje ona już z chwilą jej zawiązania a przed faktycznym wpisem do KRS. Uzyskuje ona wówczas status tzw. spółki w organizacji i jako ułomna osoba prawna nabywa podmiotowość prawą. Wpis do rejestru ma skutek sanujący, z tym momentem bowiem spółka nabywa osobowość prawną oraz tworzy to stan tzw. domniemania prawdziwości danych zawartych w rejestrze, zgodnie z art. 17 ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym [tj. Dz.U. 2017, poz. 700, dalej: uKRS]. Spółka założona nawet w sposób wadliwy i z naruszeniem prawa występuje w obrocie i traktowana jest na równi ze spółkami założonymi prawidłowo. Dopiero jej rozwiązanie i przeprowadzenie likwidacji, usunie ją trwale z obrotu prawnego<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Z wyjątkiem przypadków enumeratywnie wymienionych w art. 21 k.s.h., tj.: gdy nie zawarto umowy spółki, określony w umowie przedmiot działalności spółki jest sprzeczny z prawem, umowa nie zawiera postanowień dotyczących firmy, przedmiotu działalności spółki, wkładów czy kapitału zakładowego, wreszcie wszystkie osoby, które zawarły umowę spółki, w chwili dokonywania tej czynności nie miały zdolności do czynności prawnych.

Spółka zatem ponosi konsekwencje działania osób biorących udział w jej tworzeniu w dwójnasób. Z jednej strony bowiem musi zapewnić stan zgodności z prawem funkcjonowania spółki, z drugiej natomiast udowodnić winę osób, które wyrządziły spółce szkodę działaniem niezgodnym z prawem. Z uwagi na trzyletni termin przedawnienia roszczeń wynikający z art. 297 k.s.h.<sup>8</sup>, spółka winna podejmować czynności mające na celu pociągnięcie osób odpowiedzialnych w krótkim czasie.

#### **4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ODSZKODOWAWCZA CZŁONKÓW ZARZĄDU NA PODSTAWIE ART. 293 K.S.H**

Reżim odpowiedzialności odszkodowawczej przewidziany w art. 293 k.s.h. dotyczy osób pełniących funkcję w organach spółki takich jak zarząd, rada nadzorcza, komisja rewizyjna, czy likwidatorów spółki. Jest to odpowiedzialność wobec spółki, co oznacza, że założeniem ustawodawcy była ochrona interesów spółki. Członkowie organów, którzy w sposób sprzeczny z prawem lub postanowieniami umowy spółki swoim zawinionym działaniem lub zaniechaniem wyrządzili spółce szkodę, zobowiązani są do jej naprawienia. Regulacja art. 293 k.s.h. ma zatem charakter z jednej strony prewencyjny, z drugiej strony kompensacyjny. Stanowi bowiem swoisty „straszak” dla osób pełniących funkcję w organach spółki. Z § 2 art. 293 k.s.h. wynika istotne zobowiązanie do dołożenia staranności wynikającej z zawodowego charakteru działalności przy wykonywaniu przez członków organów swoich obowiązków. Przy czym w doktrynie prawa przeważający jest pogląd, że naruszenie zobowiązania do starannego działania nie stanowi samodzielnej przesłanki pociągnięcia do odpowiedzialności członka organu. Podobne stanowisko zajął również Sąd Najwyższy w wyroku z 9 lutego 2006 r., sygn. V CSK 128/05, w którym stwierdził, że nie można uznać za działanie lub zaniechanie sprzeczne z prawem lub postanowieniami spółki samo naruszenie art. 293 § 2 k.s.h. [Monitor Prawniczy 2006, nr 5, s. 226].

Przesłankami odpowiedzialności są: zawinione działanie lub zaniechanie członka organu, które jest sprzeczne z prawem lub postanowieniami umowy spółki, powstanie szkody w majątku spółki oraz związek przyczynowy pomiędzy takim działaniem (zaniechaniem) a wyrządzoną szkodą. Jeśli chodzi o pierwszą przesłankę podkreślić należy, że ustawodawca używając alternatywy, tj. „sprzeczne z prawem lub postanowieniami umowy”, dopuścił możliwość pociągnięcia członka zarządu (organu) do odpowiedzialności za naruszenie tylko jednej z podstaw prawnych funkcjonowania spółki. Jego wadliwe zachowanie może polegać na naruszeniu umowy spółki, nawet jeśli nie narusza jedno-

---

<sup>8</sup> Termin trzyletni liczony jest od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szkodzie i o osobie zobowiązanej do jej naprawienia. Muszą zatem być spełnione obie przesłanki łącznie. W każdym jednak przypadku roszczenie przedawnia się z upływem lat 10, licząc od dnia, w którym nastąpiła szkoda.



wcześnie prawa. Taka sytuacja zwykle ma miejsce wówczas, gdy na etapie opracowywania umowy spółki wspólnicy bardzo dokładnie określili wymogi stawiane członkom organów, które są zdecydowanie wyższe niż wynikałyby z Kodeksu spółek handlowych. Może zatem dojść do zachowania członka zarządu, które w świetle umowy stanowić będzie złamanie jej postanowień, mimo że przepisy ustaw nie regulowały wcale takiego sposobu postępowania. Taka możliwość wynika z zasady swobody umów, zgodnie z art. 353 [1] k.c., w świetle którego strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Przy czym, przesłanką pociągnięcia do odpowiedzialności członka organu nie może być naruszenie przez niego jedynie zasad współżycia społecznego. W przypadku sprzeczności działania (zaniechania) z prawem, należy rozumieć naruszenie przepisów wynikających nie tylko z Kodeksu spółek handlowych, ale powszechnie obowiązujących, wiążących spółkę i nakładających na jej organy określone obowiązki.

Kolejną przesłanką jest wina członka zarządu. Sposób redakcji art. 293 k.s.h. jednoznacznie wskazuje, że to nie na spółce spoczywa ciężar udowodnienia zawnionego działania członkowi zarządu, które doprowadziło do wyrządzenia spółce szkody. Spółka dochodząc bowiem odpowiedzialności wykazuje, że w swoim działaniu nie dochował on miernika należytej staranności, w świetle § 2 art. 293 k.s.h. Przykładowo, w sposób nienależyty sprawował nadzór nad spółką (członek rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej), bądź działania członka zarządu nie mieściły się w granicach należytego wykonywania powierzonych mu obowiązków. Jak słusznie zauważył Sąd Apelacyjny w Gdańsku w wyroku z 29 lipca 2014 r., sygn. V ACa 781/13, miernik staranności, którego zachowanie wyłącza winę nieumyślną, powinien być oceniany z uwzględnieniem zawodowego charakteru elementu zawninienia. Członek zarządu powinien legitymować się znajomością przepisów organizacyjnych, finansowych, zasad kierowania zasobami ludzkimi i znajomością obowiązujących przepisów prawa [Lex nr 1526966]. Jednocześnie wymaga podkreślenia, że istnienia winy nie można sprowadzać jedynie do stwierdzenia „niezachowania należytej staranności” przy wykonywaniu obowiązków przez członka zarządu. Miara staranności ma bowiem charakter zobiektywizowany. Wina natomiast nawiązuje do tego miernika, ale koncentruje się przede wszystkim na zarzucie wobec członka zarządu, że staranności wymaganej przez prawo nie dochował. Ponadto wina zawsze ma charakter zindywidualizowany.

Przesłanka szkody oraz związku przyczynowego interpretowana jest w świetle regulacji art. 361 Kodeksu cywilnego. Kodeks spółek handlowych nie wprowadza odmiennych postanowień w tym zakresie. Oznacza to, że członek zarządu ponosi odpowiedzialność tylko za normalne następstwa swojego działania (zaniechania), z którego szkoda wynikała i zobowiązany jest do jej naprawienia. Przy czym owo naprawienie szkody obejmuje zarówno straty rzeczywiste, które spółka poniosła (*damnum emergens*), jak i korzyści utracone (*lucrum cesans*).

Przedawnienie roszczeń wynika z reguły określonej w art. 297 k.s.h., która ma zastosowanie do rozdziału 7 Kodeksu spółek handlowych.

## **5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ CZŁONKÓW ZARZĄDU NA PODSTAWIE ART. 299 K.S.H.**

Członkowie zarządu ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli z tytułu nieprawidłowości, jakich dopuścili się w procesie zarządzania nią. W doktrynie prawa i orzecznictwie mimo wielu lat obowiązywania tej regulacji prawnej wciąż istnieją rozbieżności co do sposobu rozumienia jej przesłanek. Stąd w pierwszej kolejności zwraca się uwagę na szczególne cechy tego reżimu odpowiedzialności, takie jak odpowiedzialność osobista członków zarządu (gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna), solidarna wobec wierzycieli za cały dług (zwolnienie z długu przez wykonanie zobowiązania przez jednego członka zarządu zwalnia pozostałych, a ci członkowie zarządu, którzy wykonali zobowiązanie mają roszczenie regresowe w stosunku do pozostałych), odpowiedzialność posiłkowa (oznacza, że nie można sięgnąć do majątku członków zarządu, jeżeli nie „sięgnięto” w pierwszej kolejności do majątku spółki i egzekucja okazała się bezskuteczna, co zostanie wyjaśnione w dalszej części opracowania) czy nieograniczona (członkowie zarządu odpowiadają całym swoim majątkiem osobistym) [Kidyba 2009: 938]. Brak jednolitego sposobu rozumienia wynika z faktu, że niektórzy przedstawiciele doktryny stoją na stanowisku, iż odpowiedzialność posiłkowa z art. 299 k.s.h. uruchamia się dopiero wówczas, gdy egzekucja wobec spółki okazała się bezskuteczna [Weiss 1994: 20; Mariański, Karolak 2004: 64]. Przyjęcie takiego sposobu interpretacji oznaczałoby, że dalsza część art. 299, zwłaszcza § 2, ma marginalne znaczenie. Tymczasem z treści art. 299 § 2 k.s.h. jednoznacznie wynika, że wolą ustawodawcy było ustalenie pewnych obiektywnych kryteriów odpowiedzialności, które ujmowane łącznie z przesłankami wynikającymi z § 1, stanowić będą pewną całość. Zatem część przesłanek odpowiedzialności członków zarządu wynika z § 1, część natomiast z § 2 art. 299 k.s.h. Ten zabieg legislacyjny ma swoje uzasadnienie z uwagi na rozłożenie ciężaru dowodu, w przypadku próby uwolnienia się od odpowiedzialności przez członków zarządu [Siemiątkowski, Szczurowski 2015: 737].

Sama zatem bezskuteczność egzekucji z majątku spółki nie jest wystarczająca. Członkowie zarządu ponoszą bowiem odpowiedzialność za doprowadzenie do takiego stanu rzeczy, że wierzyciel zmuszony jest kierować wobec nich indywidualną egzekucję, podczas gdy stan niewypłacalności spółki (nadmiernego zadłużenia) powinien być zgłoszony we właściwym czasie, w świetle przepisów art. 11 ust. 2 ustawy Prawo upadłościowe [tj. Dz.U. 2015, poz. 233, dalej: u.p.u.]. Stąd uprawnione jest stanowisko, że zgodnie z art. 299 k.s.h. mamy do czynienia z odpowiedzialnością za zawinione niezgłoszenie w terminie wniosku o ogłoszenie upadłości (lub w tym samym czasie nie zostało wydane postanowienie o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego, albo o zatwierdzenie

układu), wskutek czego egzekucja z majątku spółki okazała się bezskuteczna a wierzyciel w wyniku tego zaniechania poniósł szkodę. W świetle bowiem przepisów Prawa upadłościowego na członkach organów osób prawnych – w tym przypadku członków zarządu spółki z o.o. – ciąży ustawowy obowiązek złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, jeżeli zachodzą okoliczności tzw. niewypłacalności, tj. gdy opóźnienie w wykonaniu zobowiązań pieniężnych przekracza 3 miesiące bądź, gdy zobowiązania pieniężne spółki przekraczają wartość jej majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający 24 miesiące (art. 11 ust. 1a i 2 u.p.u.). Przy czym termin na złożenie wniosku do sądu wynosi nie więcej niż 30 dni od dnia, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości. Podkreślenia wymaga, że obowiązek ten spoczywa – w świetle art. 21 ust. 2 u.p.u. – na każdym członku zarządu samodzielnie, nawet jeśli zgodnie z umową spółki przysługiwało mu prawo do reprezentacji łącznej.

Przesłankami odpowiedzialności członków zarządu są:

- 1) zawinione niezłożenie przez w wymaganym terminie wniosku ogłoszenie upadłości bądź niepodjęcie innych działań, o których mowa w art. 299 § 2 k.s.h.;
- 2) bezskuteczność egzekucji prowadzonej przez wierzyciela wobec spółki;
- 3) istnienie związku przyczynowego pomiędzy zaniechaniem członków zarządu a bezskutecznością dochodzenia roszczeń przez wierzyciela.

Pierwsza z przesłanek, o czym była mowa wcześniej, zachodzi wówczas, gdy członek zarządu mimo powzięcia wiadomości o kondycji finansowej spółki i istnieniu podstaw do złożenia wniosku o ogłoszenia upadłości, nie zainicjował takiego postępowania, zgodnie z wymogami wynikającymi z ustawy Prawo upadłościowe. Z uwagi na zawodowy charakter działalności członków zarządu przyjąć należy, że takie zaniechanie ma charakter zawiniony.

Druga przesłanka, bezskuteczność egzekucji oznacza sytuację, w której wierzyciel nie może zaspokoić swojego roszczenia z majątku spółki. Przy czym nie jest wymagane, co podkreśla się w doktrynie prawa i orzecznictwie, aby bezskuteczność była stwierdzona dokumentem urzędowym, postanowieniem komornika o umorzeniu egzekucji, czy innym<sup>9</sup>. Wierzyciel musi posiadać tytuł egzekucyjny i wszcząć przynajmniej egzekucję. Jak słusznie zauważył Sąd Najwyższy w wyroku z 21 września 2005 r., sygn. V CK 129/05 „wierzyciel musi mieć tytuł egzekucyjny i nie może dopiero w postępowaniu wszczętym przeciwko człon-

---

<sup>9</sup> Na takim stanowisku stoi m.in. A. Kidyba, *Spółka z ograniczoną... op. cit.*, s. 943; A. Mariański, A. Karolak, *Odpowiedzialność członków zarządu... op. cit.*, s. 29. Stanowisko judykatury wyrażone zostało m.in. przez Sąd Apelacyjny w Gdańsku w wyroku z 18 stycznia 1994 r., sygn. I ACr 1024/93, „Przegląd Orzecznictwa Sądów Apelacji Gdańskiej” 1994, nr 2, poz. 28; uchwała Sądu Najwyższego z 19 listopada 1996 r., sygn. III CZP 114/96 (OSNC 1997, nr 3, poz. 25; wyrok Sądu Najwyższego z 26 czerwca 2003 r., sygn. V CKN 416/01 (OSNC 2004, nr 7–8, poz. 129); wyrok Sądu Najwyższego z 20 października 2005 r., sygn. II CK 152/05 (OSNC 2006, nr 7–8, poz. 134) i inne.

kowi zarządu dowodzić istnienia swojej wierzytelności” [Monitor Prawniczy 2005, nr 20, poz. 972]. Powinien bowiem zawsze udowodnić, że wykonał wszystko, czego wymagają przepisy postępowania cywilnego, aby wykazać bezskuteczność egzekucji [Rymar 1938: 82]. Wykazanie, że egzekucja była bezskuteczna wynikać może również z wykazu majątku spółki z o.o., sporządzonego w toku postępowania o wyjawienie majątku spółki, bądź przez okazanie postanowienia sądu oddalającego wniosek o ogłoszenie upadłości w sytuacji, gdy majątek niewypłacalnego dłużnika (w tym przypadku spółki z o.o.) nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania upadłościowego lub wystarcza jedynie na zaspokojenie tych kosztów (art. 13 ust. 1 u.p.u.), albo gdy majątek dłużnika (spółki z o.o.) jest obciążony hipoteką, zastawem lub w inny sposób, i nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania (art. 13 ust. 2 u.p.u.), albo jeśli w świetle przesłanek określonych w art. 361 ust. 1 pkt 1 u.p.u. sąd umorzy postępowanie upadłościowe, z uwagi na to, że pozostały majątek jest niewystarczający na zaspokojenie kosztów postępowania. Przy czym nie jest to wyczerpujący katalog dowodów, mogących wykazać bezskuteczność egzekucji. Inne przykłady wymienia m.in. Sąd Apelacyjny w Warszawie w wyroku z 25 czerwca 2013 r., sygn. VI ACa 1193/12 [Lex nr 1369403].

Wreszcie trzecia przesłanka związku przyczynowego nie jest wyrażona *expressis verbis* w przepisach Kodeksu spółek handlowych. Z uwagi jednak na charakter odszkodowawczy odpowiedzialności członków zarządu zastosowanie znajdują ogólne reguły i przesłanki wynikające z art. 415 k.c. lub art. 361 k.c. Warunkiem odpowiedzialności jest, aby członkowie zarządu nie zgłosili we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości, wskutek czego nastąpiła niekorzystna zmiana w majątku wierzyciela. Jak słusznie zauważył jednak Sąd Najwyższy w wyroku z 7 lipca 2005 r., sygn. IV CK 58/05 „wierzyciel nie ma rzecz jasna obowiązku wykazywać owego związku, natomiast dowód przeciwny musi skutecznie przeprowadzić pociągnięty do odpowiedzialności członek zarządu” [orzeczenie niepublikowane].

Ustawodawca w art. 299 § 2 k.s.h. przewiduje zasadniczo trzy okoliczności uwalniające członka zarządu od odpowiedzialności. Podstawowa okoliczność zachodzi wówczas, gdy członek zarządu wykaże, że we właściwym czasie nastąpiło zgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub w tym samym czasie wydano postanowienie o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego albo o zatwierdzeniu układu w postępowaniu dotyczącym zatwierdzenia układu. Przy czym pojęcie „we właściwym czasie” należy interpretować zgodnie z wymogami określonymi w przepisach Prawa upadłościowego.

Drugą okolicznością, mogącą uwolnić członka zarządu od odpowiedzialności jest wykazanie przez niego, że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości (lub innych czynności określonych w § 2 zdanie pierwsze) nastąpiło nie z jego winy. Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu i orzecznictwie, tylko taka sytuacja faktyczna, która rzeczywiście w sposób obiektywny uniemożliwia uczestniczenie w czynnościach zarządzania sprawami spółki (jak np. długotrwała choroba jedyne go członka zarządu), może uzasadniać wniosek o zwolnienie

z odpowiedzialności członka zarządu od zarzutu zawinonego działania, jak słusznie zauważył Sąd Najwyższy w wyroku z 15 maja 2014 r., sygn. II CSK 446/13 [Lex nr 1480163]. Do okoliczności tych natomiast nie można zaliczyć umownego podziału obowiązków między członkami zarządu w zakresie prowadzenia spraw spółki lub brak odpowiedniej wiedzy członka zarządu w zakresie obowiązku zgłoszenia do sądu wniosku o upadłość. W takich sytuacjach nie można mówić o braku winy członka zarządu.

Wreszcie trzecią okolicznością, która może uwolnić od odpowiedzialności członka zarządu jest brak poniesionej przez wierzyciela szkody, pomimo niezgłoszenia we właściwym terminie wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewydania postanowienia o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego albo niezatwierdzenia układu w postępowaniu w przedmiocie zatwierdzenia układu. Podkreślenia jednak wymaga, że otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego lub postanowienie o zatwierdzeniu układu będzie prowadzić do wyłączenia odpowiedzialności tylko wówczas, gdy nastąpiło to we właściwym czasie do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, w świetle art. 21 ust. 1 i 2 u.p.u.

## **6. ODPOWIEDZIALNOŚĆ WSPÓLNIKÓW SPÓŁKI Z O.O.**

Osobnym zagadnieniem wymagającym omówienia jest kwestia odpowiedzialności wspólników spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jako spółka kapitałowa charakteryzuje się co do zasady brakiem odpowiedzialności jej wspólników za zobowiązania względem wierzycieli. Na tym bowiem polega jej „atrakcyjność” w stosunku do innych dostępnych form prowadzenia działalności gospodarczej przewidzianych przez prawo. Z istoty swej spółka odpowiada całym swoim majątkiem, który stworzyli wspólnicy poprzez wniesienie wkładów na kapitał zakładowy. Ich majątki prywatne natomiast jako odrębne od majątku spółki, są poza zakresem odpowiedzialności. Sytuacja przedstawia się jednak inaczej, gdy wspólnik (wspólnicy) pełni równocześnie funkcję członka zarządu. W świetle poczynionych ustaleń istnieje możliwość egzekucji z majątku wspólników zobowiązań względem spółki lub zobowiązań, które przysługują wierzycielom względem spółki, jednak pod kilkoma warunkami. W przypadku odpowiedzialności wobec spółki na podstawie art. 293 k.s.h., po pierwsze, jak wspomniano, wspólnicy muszą pełnić funkcję członka zarządu lub innego organu np. rady nadzorczej, czy komisji rewizyjnej. Po drugie, swoim zawinionym działaniem lub zaniechaniem wyrządzili spółce szkodę. Po trzecie, działanie to było sprzeczne z prawem lub postanowieniami spółki. Wreszcie po czwarte, pomiędzy szkodą a działaniem (zaniechaniem) wspólnika jako członka organu (zarządu) istnieje związek przyczynowy. W przypadku natomiast reżimu odpowiedzialności przewidzianej na gruncie art. 299 k.s.h., wspólnicy będą objęci zakresem jej działania, jeśli powołani zostaną do pełnienia funkcji członka zarządu, a w ramach swoim obowiązków zaniechają złożenia we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości, przez co doprowadzą do sytuacji, w której egzekucja prowadzona przez wierzycieli z majątku spółki okaże się bezskutecz-

na. Przy czym, jak zostało już wcześniej wykazane, sama bezskuteczność egzekucji z majątku spółki nie jest wystarczająca. Wspólnicy będący jednocześnie członkami zarządu ponoszą bowiem odpowiedzialność za doprowadzenie do takiego stanu rzeczy, że wierzyciel zmuszony jest kierować wobec nich indywidualną egzekucję. Ich działanie ma charakter zawiniony, co wynika z § 2 art. 299 k.s.h. Uwolnić się od odpowiedzialności mogą jedynie wówczas, gdy wykażą, że we właściwym czasie złożyli wniosek o ogłoszenie upadłości, bądź niezgłoszenie wniosku nastąpiło nie z ich winy lub pomimo niezgłoszenia wniosku we właściwym czasie wierzyciel nie poniósł szkody.

Kodeks spółek handlowych przewiduje ponadto możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności wspólników, którzy nie wnieśli na kapitał zakładowy wkładów, do czego zobowiązali się w umowie. Warunkiem bowiem rejestracji spółki w KRS jest uprzednie wniesienie wkładów w całości, co wynika wprost z art. 163 k.s.h. w związku z art. 167 § 1 pkt 2 k.s.h. W takiej sytuacji spółce przysługuje roszczenie o odszkodowanie względem wspólnika. Podobnie na gruncie art. 178 k.s.h. wspólnicy ponoszą odpowiedzialność wobec spółki za nieuiszczenie dopłat w określonym terminie, do których zobowiązać ich może umowa spółki. W takiej sytuacji oprócz obowiązku zapłaty odsetek za opóźnienie, jaki spoczywa na wspólnikach, spółka może dodatkowo żądać naprawienia przez nich szkody jaka spowodowana była przez zwłokę. Wreszcie wspomniana już „odpowiedzialność wyrównawcza” wspólników wobec spółki, w przypadku wniesienia wkładu niepieniężnego w cenie nadmiernie wygórowanej. Są to przypadki odpowiedzialności wspólników wobec spółki, nie zaś względem wierzycieli.

## 7. WNIOSKI

Członkowie zarządu z tytułu sprawowanej funkcji w organach spółki z o.o. ponoszą odpowiedzialność za swoje wadliwe bądź niezgodne z prawem działania. Rygory nałożone na członków zarządu wynikają z zawodowego charakteru wykonywanej przez nich działalności, co z kolei wiąże się z powinnością stosowania wobec nich podwyższonego miernika staranności. Ustanowione kryterium oceny działań osób objętych odpowiedzialnością wskazują, iż członek zarządu powinien legitymować się znajomością przepisów organizacyjnych, finansowych, zasad kierowania zasobami ludzkimi i znajomością obowiązujących przepisów prawnych.

Przewidziane w Kodeksie spółek handlowych reżimy odpowiedzialności, którym podlegają, oparte są zasadniczo na przesłance naruszenia prawa bądź umowy spółki. Dodatkową przesłanką jest zawinione działanie lub zaniechanie, co wiąże się – w przeciwieństwie do zasad prawa karnego – z domniemaniem istnienia winy po stronie członków zarządu. Spółka lub wierzyciel nie musi wykazywać winy, wystarczy, że udowodni, iż poniosła szkodę. Ciężar dowodu spoczywa zatem na członkach zarządu. Jeśli chcą uwolnić się od odpowiedzialności muszą wykazać brak winy w swoim działaniu. Taki sposób ukształtowania

przez ustawodawcę zasad odpowiedzialności członków zarządu jest uzasadniony ochroną interesów wierzycieli spółki oraz kontrahentów, którzy wchodzą ze spółką w relacje handlowe. Ma również na celu zapewnienie profesjonalnego sposobu funkcjonowania zarządu w zakresie prowadzenia spraw i reprezentacji spółki kapitałowej. Jak wynika z bogatego orzecznictwa sądowego, mimo wielu lat obowiązywania Kodeksu spółek handlowych, a wcześniej Kodeksu handlowego, nadal obowiązki spoczywające na członkach zarządu nie są dostatecznie doceniane.

## Literatura

- [1] GIEZEK J., WNUK D.: *Odpowiedzialność cywilna i karna w spółkach prawa handlowego – komentarz i przegląd orzecznictwa*. Warszawa 1994.
- [2] GUTOWSKI M.: *Charakter prawny i zakres przedmiotowy odpowiedzialności członków zarządu spółki z o.o. na podstawie art. 299 k.s.h.* „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 11.
- [3] KIDYBA A.: *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*. Warszawa 2009.
- [4] MARAŃSKI A., KAROLAK A.: *Odpowiedzialność członków zarządu za zobowiązania spółki z o.o. w świetle przepisów prawa handlowego i podatkowego*. Warszawa 2004.
- [5] RYMAR S.K.: *Cywilna odpowiedzialność zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością*. Kraków 1938.
- [6] SIEMIĄTKOWSKI T., SZCZUROWSKI T.W.: *System Prawa Prywatnego*, tom 17a, *Prawo spółek kapitałowych*, St. Sołtysiński (red.), wyd. 2. Warszawa: Wyd. C.H. Beck 2015.
- [7] SZAJKOWSKI A., TARSKA M.: *uwagi do art. 291 k.s.h.*, [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz, tom II*, Warszawa 2005, s. 930.
- [8] WEISS I.: *Cywilnoprawna odpowiedzialność spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i innych osób wobec jej wierzycieli*. „Przegląd Prawa Handlowego” 1994, nr 10.

## Źródła prawa

- [1] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (tj. Dz.U. z 2019 r., poz. 1145).
- [2] Ustawa z dnia 15 września 2000 roku – Kodeks spółek handlowych (tj. Dz.U. z 2019 r., poz. 505 ze zm.).
- [3] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 roku – Kodeks handlowy (Dz.U. 1934, nr 57, poz. 502).
- [4] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o Krajowym Rejestrze Sądowym (tj. Dz.U. z 2017 r., poz. 700)
- [5] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe (tj. Dz.U. z 2015 roku, poz. 233 ze zm.).

## Orzecznictwo

- [1] Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2004 r., I CK 93/03 (Lex nr 175941).
- [2] Wyrok Sądu Najwyższego z 9 lutego 2006 r., V CSK 128/05 (Monitor Prawniczy 2006, nr 5, s. 226).

- [3] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 29 lipca 2014 r., sygn. V ACa 781/13 (Lex nr 1526966).
- [4] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 18 stycznia 1994 r., sygn. I ACr 1024/93, „Przegląd Orzecznictwa Sądów Apelacji Gdańskiej” 1994, nr 2, poz. 28.
- [5] Uchwała Sądu Najwyższego z 19 listopada 1996 r., sygn. III CZP 114/96 (OSNC 1997, nr 3, poz. 25).
- [6] Wyrok Sądu Najwyższego z 26 czerwca 2003 r., sygn. V CKN 416/01 (OSNC 2004, nr 7–8, poz. 129).
- [7] Wyrok Sądu Najwyższego z 20 października 2005 r., sygn. II CK 152/05 (OSNC 2006, nr 7–8, poz. 134).
- [8] Wyrok Sądu Najwyższego z 7 lipca 2005 r., sygn. IV CK 58/05 (niepubl.).
- [9] Wyrok Sądu Najwyższego z 15 maja 2014 r., sygn. II CSK 446/13 (Lex nr 1480163).
- [10] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 25 czerwca 2013 r., sygn. VI ACa 1193/12 [Lex nr 1369403].

**adw. dr Monika Haczkowska**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7, 45-036 Opole  
m.haczkowska@po.edu.pl; monika.haczkowska@gmail.com





**Przemysław MATUSIAK  
Wanda MUSIALIK**

## **POZAWARSZTATOWE FORMY PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO NA ŁAMACH PISMA BRANŻOWEGO „RZEMIEŚNIK ŚLĄSKI” Z 1930 ROKU<sup>10</sup>**

**Streszczenie:** Podstawowe zasady szkolenia rękodzieła zostały ustalone w średniowieczu. Taki system szkoleniowy stał się dziedzictwem Polski. Przed fundamentalną reformą edukacji podjęto próby poprawy funkcjonowania systemu szkolenia zawodowego. Autorzy omówili jego stan na podstawie artykułów opublikowanych w 1930 r. w czasopiśmie branżowym „Śląski rzemieślnik” wydawanym przez Śląską Izbę Rzemieślniczą w Katowicach. W badaniu scharakteryzowano formy kształcenia zawodowego realizowane w województwie śląskim przed wprowadzeniem reformy szkolnictwa średniego w II Rzeczypospolitej.

### **NON-WORKSHOP FORMS OF VOCATIONAL TRAINING PRESENTED IN THE INDUSTRY MAGAZINE “RZEMIEŚNIK ŚLĄSKI” PUBLISHED IN 1930 YEAR**

**Summary:** The basic principles of handicraft training were established in the Middle Ages. Such a training system has become a Polish heritage. Prior to the fundamental education reform, attempts were made to improve the functioning of the vocational training system. The authors discussed its condition on the basis of articles published in 1930. In the trade journal "Silesian craftsman" published by the Silesian Chamber of Crafts in Katowice. The study characterized forms of vocational education implemented in the Śląskie Voivodeship before the reform of secondary education in the Second Polish Republic.

**Słowa kluczowe:** czasopismo branżowe, rzemieślnicy, szkoły doksztalcające, województwo śląskie, II Rzeczpospolita.

**Keywords:** industry magazine, craftsman, vocational training and courses, courses, Silesian Voivodeship, Second Polish Republic.

## **1. WSTĘP**

W niepodległej Polsce w zakresie organizacji przygotowania zawodowego rzemieślników władze państwowe przejęły system oparty na wcześniejszej tradycji. Zgodnie z nią od średniowiecza praktykowano naukę u mistrza zawodu, która przebiegała przez etapy terminowania ucznia, wyzwolenia na czeladnika i wyzwolenia na mistrza. „Wyzwolenie” polegało na samodzielnym wykonaniu pracy zleconej przez cech danego rzemiosła. Etap drugi od trzeciego różnił się koniecznością doskonalenia umiejętności na tzw. wędrówce, kiedy wyzwolony

---

<sup>10</sup> Artykuł powstał w oparciu o pracę semestralną przygotowaną przez Przemysława Matusiaka studenta II roku Zarządzania do wykładu monograficznego prowadzonego przez prof. dr hab. Wandę Musialik.

czeladnik opuszczał swego dotychczasowego mistrza i wyruszał poznawać tajniki swego rzemiosła w warsztatach poza miejscem dotychczasowej nauki. W końcu XIX w. w Anglii, Francji i Niemczech podjęto dyskusję nad potrzebą rozszerzenia do ukształtowanego tradycją sposobu przygotowania zawodowego kształcenia rzemieślników [Helpert 1918: 7] przez uzyskaniem uprawnień czeladnika dodano konieczność ukończenia 3-letniej szkoły dokształcającej. Do szkoły tej uczęszczali zarówno późniejsi rzemieślnicy, jak też robotnicy fabryk i zakładów przemysłowych.

Ten model kształcenia zawodowego w II Rzeczypospolitej przejęto na ziemiach wcześniej funkcjonujących w granicach Cesarstwa Niemieckiego. Był on odmienny od systemu funkcjonującego na terenach byłego zaboru rosyjskiego i austriackiego, gdzie bazowano na tradycyjnym systemie. Po I wojnie światowej w województwach zachodnich II Rzeczypospolitej system sprzed 1914 r. uległ dekompozycji z powodu emigracji większości niemieckich nauczycieli i mistrzów rzemieślniczych, którzy albo nie znali polskiego języka urzędowego, albo nie zamierzali funkcjonować w zmienionej rzeczywistości państwowej. Polskie władze państwowe w zakresie kształcenia zawodowego stanęły przed problemem organizacji szkolnictwa zawodowego niemal od podstaw. Dotąd ten problem interesował niewielu historyków. W większości na marginesie prac poświęconych innym problemom rzemiosła [Musialik 2017] lub w ramach artykułów poświęconych lokalnym placówkom zawodowym [Kocurek 2018: 345–365]. Autorzy postanowili spojrzeć na problem przez pryzmat publikacji zamieszczanych w „Rzemieśniku Śląskim” organie prasowym Śląskiej Izby Rzemieślniczej w Katowicach. To branżowe czasopismo nie stało się dotąd przedmiotem szerszego naukowego zainteresowania.

Problem przedstawiono na podstawie treści artykułów i komunikatów zamieszczanych w „Rzemieśniku Śląskim” w 1930 r. Był to drugi rok funkcjonowania tego periodyku. Redaktor pisma Bronisław Szmigielski przez rok od wydania pierwszego numeru pisma zdołał nabrać doświadczenia co do obszaru zainteresowań czytelników, a także treści jakie Izba Rzemieślnicza zamierzała im przekazywać. Zainteresowanie rokiem 1930 nie pozostaje przypadkowe, gdyż był to ostatni rok przed wdrażaniem reformy oświaty zaproponowanej przez Janusza Jędrzejewicza ówczesnego ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego. Przegląd publikacji dyskusję toczona w międzywojennym województwie śląskim wokół systemu kształcenia zawodowego rzemieślników prowadzonego poza tradycyjną nauka w warsztacie mistrza zawodu.

## 2. POCZĄTKI PORADNICTWA ZAWODOWEGO

W końcu lat 20. XX w. zainteresowani problemem kształcenia rzemieślników zadawali pytania, kto mógłby pomóc absolwentowi szkoły powszechnej w wyborze specjalizacji w rzemiośle. Tej kwestii poświęcił uwagę dr inż. Bronisław Biegeleisen w numerze siódmym „Rzemieślnika Śląskiego” w artykule pt. „*Rola psychotechniki w rzemiośle*” [Biegeleisen 1930: 1].

Autor zwrócił uwagę na potrzebę dostosowania wykształcenia rzemieślnika w pierwszym rzędzie do indywidualnych cech kandydata do nauki zawodu, w drugim do wymagań klienta. Wskazał też na potrzebę powołania Instytutu Porady Zawodowej, która to instytucja przeprowadzałaby badania psychotechniczne, mające na celu zbadanie zdolności fizycznych i psychicznych przyszłego rzemieślnika. Inżynier podnosił, że w doborze rzemiosła one to mają znaczenie, a nie tylko wiedza i wykształcenie [Biegeleisen 1930: 1].

Badania psychotechniczne miały wykazać, czy i w jakim stopniu kandydat posiada wrodzone cechy i umiejętności niezbędne do wykonywania danego rzemiosła. Wiedzę na temat charakteru zawodu miała analiza pracy rzemieślniczej, a także opinie praktyków z odpowiednio długim doświadczeniem zawodowym. Poziom predyspozycji kandydata do określonego zawodu zamierzano sprawdzać za pomocą testów. Tym narzędziem zamierzano określać zwłaszcza cechy fizyczne. Od organizatorów badań oczekiwano sprawdzenia warunków fizycznych kandydata i określenie czy odpowiadają wymaganiom sprzyjającym wykonywaniu określonego rzemiosła. Metoda miała umożliwić określenie, czy kandydat nie ma chorób zaraźliwych, co wykluczałoby go z wykonywania rzemiosła w dziale spożywczym. Badaniom poddawano także umiejętności związane z psychiką. W tym zakresie poprzez specjalne testy, miała być badana inteligencja kandydującego czyli predyspozycje psychiczne. Na podstawie badań tworzony był profil psychotechniczny, który określał do jakich zawodów kandydat nie miał predyspozycji. Testy dostosowywano do wieku i rozwoju psychicznego kandydata. Autor artykułu dowodził, iż badania psychotechniczne umożliwiały majstrowi właściwy dobór przyszłych swych uczniów i eliminację z ich grona osób mniej zdolnych i pilnych co łączyło się ze stopniem zaangażowania młodego człowieka w późniejszą jego pracę [Biegeleisen 1930: 2].

W Katowicach poradnictwem zawodowym i badaniami psychotechnicznymi zajmował się Instytut Porady Zawodowej. Dzięki szeregowi stosowanych tam metod badawczych w krótkim czasie można było zdiagnozować cechy, umiejętności i zdolności kandydata oraz wskazać, czy będzie nadawał się do wykonywania przyszłego zawodu, który wybrał Instytut Porady Zawodowej.

Pracujący w Instytucie wskazywali na potrzebę współpracy z mistrzami, którzy ze swojej strony mieli także wymagać od zgłaszających się do nauki zawodu poddawania się badaniom psychotechnicznym. W ten sposób mistrzowie mieli zyskać zdolnych, chętnych do pracy terminatorów, z których w przyszłości wyrosłoby sprawni fachowcy w swoim zawodzie. Z drugiej strony organizatorzy Instytutu liczyli na podjęcie współpracy z cechami rzemieślniczymi, od których oczekiwano informacji na temat warunków pracy, wymagań, oczekiwań od kandydatów do nauki rzemiosła. Współpraca z cechami miała też umożliwić kierowanie zgłaszających się do instytutu przyszłych uczniów do mistrzów gotowych przyjąć ucznia na naukę. Odwołując się do korzyści płynących z funkcjonowania poradni zawodowych zwracano uwagę na praktyki wykorzystania psychotechniki w Austrii oraz Czechach. Relacja z odczytu inż. B. Biegeleisena w Izbie Rzemieślniczej w Katowicach, a następnie artykuł na temat psychotech-

niki w rzemiośle miał zapoczątkować upowszechnianie wprowadzenia idei poradnictwa zawodowego [Zastosowanie psychotechniki...1930: 4].

Poradnictwo zawodowe przygotowywało do rzemiosła młodych ludzi zarówno ze wsi jak i ośrodków miejskich. Zamieszczone w periodyku statystyki wskazywały, iż postulaty odnosiły się do 2567 młodocianych uczących się w 1930 r. w warsztatach rzemieślniczych w powiatach katowickim, lublinieckim, pszczyńskim, rybnickim, świętochłowickim i tarnogórskim, Katowicach, Lublińcu, Pszczynie, Rybniku, Świętochłowicach i Tarnowskich Górach [Wiejska młodzież rzemieślnicza...1930: 3].

### **3. POZAWARSZTATOWE PRZYGOTOWANIE DO ZAWODU PRZYSZŁEGO RZEMIEŚNIKA**

Redakcja „Rzemieślnika Śląskiego” zwracała uwagę na organizowanie systemu kształcenia zawodowego rzemieślników zorganizowanego zgodnie z projektem Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego. Proponowany system przewidywał: zawodowe szkoły doksztalające na wsi, szkoły rzemieślnicze i szkoły mistrzowskie, trzyletnie szkoły rzemieślnicze, szkoły przemysłowo-rzemieślnicze, szkoły techniczne oraz kursy doksztalające w poszczególnych zawodach.

#### **3.1. Zawodowe szkoły doksztalające na wsi**

W maju redakcja „Rzemieślnika Śląskiego” zamieściła artykuł pt. „Wiejska młodzież rzemieślnicza a szkoła doksztalająca”, z którego wynikało, iż ze względu na duże zapotrzebowanie na rzemieślników zaczęto rozważać pomysł zakładania *zawodowych szkół doksztalających* w gminach wiejskich. Celem tych szkół miało być wychowywanie młodych ludzi „na dobrych rzemieślników i dobrych obywateli” [Wiejska młodzież rzemieślnicza...1930: 3]. W tworzonych doksztalających szkołach wiejskich sugerowano tworzenie specjalnych klas rzemieślniczych, a roczna nich nauka służyć miała zdobyciu wiedzy z zakresu prowadzenia korespondencji zawodowej, kalkulacji, księgowości, rysunku, materiałoznawstwa oraz podstaw teorii (wiedzy encyklopedycznej), niezbędnej w przyszłości do zawodowego wykonywania rzemiosła. Program tych szkół miał także służyć wyrobieniu postaw obywatelskich ich absolwentów. Rozwój tych szkół uzależniano od sformułowania odpowiednich planów i programów nauczania. Postulowano zróżnicowanie ich ze względu na różnice niektórych branż. Dla zawodów budowlanych, z uwagi na ich sezonowość, proponowano utworzenie centralnych szkół doksztalających z siedzibą w Katowicach. W ich utworzeniu przeszkodą był brak wykwalifikowanych nauczycieli zawodu, „praktycznych warsztatów”, a przede wszystkim właściwych dla nich pomieszczeń. To powodowało, iż zaczęto myśleć o reformie szkolnictwa zawodowego [Wiejska młodzież rzemieślnicza...1930: 3].

Trzy miesiące później na łamach „Rzemieślnika Śląskiego” podjęto problem wychowawczych zadań doksztalającej szkoły zawodowej. Do nich zaliczono

przygotowanie młodzieży do odpowiedzialności, sumienności, „słowności” a także samodzielności i karności. Osiągnięciu tego celu służyć miało przekazywanie obok odpowiedniej wiedzy, także wzorców postaw godnych naśladowania. Zwracano także uwagę na dyscyplinę szkolną a przede wszystkim odpowiednie przygotowanie nauczyciela, który miał poza nauką zawodu także obserwować wychowanka i reagować, gdy ten ulegał niewłaściwym wpływom środowiska [Siega 1930: 1].

### **3.2. Szkoły rzemieślnicze w projekcie reformy Janusza Jędrzejewicza**

Niedostateczna liczba wykwalifikowanej kadry oraz niskie płace nauczycieli przyszłych rzemieślników stały na przeszkodzie zapewnieniu absolwentom szkół powszechnych dostatecznej wiedzy zawodowej. Oba czynniki zostały przez redakcję uznane za istotne przy obserwowanym postępie naukowo-technicznym i cywilizacyjnym. W tej sytuacji Ministerstwo Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego przedstawiło projekt utworzenia szkół rzemieślniczych oraz szkół mistrzowskich. Proponowane zmiany były elementem reformy polskiego szkolnictwa przyjętej w okresie kierowania ministerstwem przez Janusza Jędrzejewicza [Osiński 2007: 107]. Redakcja „Rzemieślnika Śląskiego” przewidując możliwość przesunięcia w czasie realizacji projektu z uwagi na konieczność wydatkowania przy realizacji programu wysokich nakładów finansowych, proponowała poprzez organizowanie specjalnych kursów dla nauczycieli przygotowanie wykwalifikowanej kadry dla nowo zakładanych szkół zawodowych. Postulowano też rozbudowę zakładów naukowych prowadzących naukę w godzinach porannych. Na wybór tych godzin wpływać miała udowodniona naukowo wyższa sprawność umysłowa uczniów w tym czasie niż w godzinach wieczornych, a także sprawdzone praktyką niższe nasilenia pracy o tej porze dnia w warsztatach, gdzie uczniowie tych szkół byli zatrudnieni. Domagano się aby w ostatnim roku nauki w tych szkołach programy nauczania zwracały większą uwagę na organizację warsztatu, towaroznawstwo, sposób zakupu i sprzedaży, przeróbkę surowca, kalkulację, korespondencję handlową i zawodową, bez których znajomości nie widziano możliwości funkcjonowania ówczesnego rzemieślnika.

Redakcja informowała, że dla uczniów na Kresach Wschodnich, gdzie rozwój szkolnictwa odstawał od zachodnich rubieży II Rzeczypospolitej, ministerialny projekt przewidywał utworzenie trzyletnich szkół rzemieślniczych. Wstępem do nich miało być ukończenie przez uczniów piątej klasy szkoły powszechnej. W regionach funkcjonowania siedmioklasowych szkół powszechnych przewidywano utworzenie szkół przemysłowo-rzemieślniczych. Ukończenie takiej szkoły miało dawać tytuł czeladnika. W programie nauki przewidziane było 24 godzin zajęć praktycznych w tygodniu. Po egzaminie czeladniczym należało odbyć dwa lata praktyki, po których istniała możliwość podjęcia nauki w szkołach przygotowujących do egzaminu na mistrza. Projekt ministra Jędrzejewicza przewidywał także tworzenie szkół technicznych. Program ich opierał

się na 6 klasach gimnazjalnych lub tzw. małej maturze<sup>11</sup>. Szkoły te miały kształcić techników w zakresie mechaniki, elektromechaniki, chemików i techników drogowych. [Reorganizacja szkolnictwa...1930: 1].

Według relacji redakcji „Rzemieślnika Śląskiego” projekt reorganizacji szkolnictwa zawodowego spotkał się z krytyką rzemieślników. Ich zdaniem proponowane typy szkół z programem głównie teoretycznym i niedostatecznie urządzonymi warsztatami praktycznymi, w perspektywie przygotowują młodzież do przyszłej pracy nieporównywalnie gorzej niż nauka w warsztacie rzemieślniczym. „Dyplomowani reformatorzy” czyli osoby mające wykształcenie teoretyczne zarzucali zaś majstrom, że swymi zarzutami starają się ochronić swoje warsztaty przed utratą „taniej siły roboczej”, którą w ich warsztatach stanowili uczniowie. Podnoszono też kwestię słabego przygotowania przez nich terminatorów do zawodu [Reorganizacja szkolnictwa...1930: 1].

#### 4. KURSY DOKSZTAŁCAJĄCE

Na łamach „Rzemieślnika Śląskiego” obok spraw dotyczących zmian w systemie kształcenia w dłuższej perspektywie, podejmowano kwestię uzyskania rzemieślniczych kwalifikacji w krótszym okresie. Prawie w każdym numerze pisma umieszczano informacje o inicjatywach Śląskiego Instytutu Rzemieślniczo-Przemysłowego z siedzibą w Katowicach. Z jego ramienia zaproponowano absolwentom szkół powszechnych poszerzenie wiedzy poprzez udział w kursach doksztalających. Wysłuchanie związanych z nimi wykładów oraz odbycie zajęć warsztatowych mogło umożliwić im złożenie egzaminu na czeladnika. Jednym z pierwszych kursów dla terminatorów był kurs murarski, ciesielski, kamieniarski i brukarski. Program tych kursów obejmował naukę języka polskiego (24 godzin w tygodniu), „naukę obywatelstwa”, które uwzględniały wiadomości o ustroju Polski, o prawach i zarządzaniach dotyczących rzemiosła (20 godzin), a także naukę rachunków (84 godziny), rachunków i „kreślenia” (120 godzin) oraz materiałoznawstwo (w zależności od wyuczonego zawodu od 20 do 36 godzin). Wykładano też „fizykę przemysłową”, do której zaliczano: wiadomości z mechaniki ogólnej i stosowanej oraz elektroniki (20–26 godzin), a także technologię zawodową; wiadomości z budownictwa (72 godziny) i roboty budowlane.

Nauka na kursach doksztalających odbywała się codziennie w godzinach popołudniowych (od 16.00 do 20.30). Świadectwo ukończenia kursu doksztalającego dla uczniów rzemieślniczych uprawniało do podejścia do egzaminów na czeladnika [Dokształcanie zawodowe...1930(1): 6].

„Rzemieślnik Śląski” z 1930 roku w rubryce zatytułowanej „Dokształcanie zawodowe” zamieszczał propozycje udziału w różnorodnych kursach. Publikowano informację z podaniem celu kursu, programu, czasu trwania, warunków

---

<sup>11</sup> Mała matura – w II Rzeczypospolitej egzamin kończący edukację w czteroletnim gimnazjum.

przyjęcia, wysokości opłat oraz możliwościach uzyskania określonych uprawnień. W numerze 11 pisma zamieszczone zostało ogłoszenie o organizowanym przez wspomniany Instytut kursie dla monterów elektrotechnicznych. Jego celem było uzupełnienie i poszerzenie wiedzy teoretycznej i praktycznej. Program przewidywał budowę linii i obsługę instalacji elektrotechnicznych. Zakładano przekazanie tej wiedzy i umiejętności w dwóch etapach: kurs specjalny poprzedzał kurs przygotowawczy. Kurs miał trwać 37 tygodni, w ciągu których uczestników angażowano przez 10 godzin wieczornych. Na kurs przyjmowano osoby po ukończeniu 21. roku życia ze świadectwem ukończenia szkoły powszechnej oraz 3-letnią praktyką w zawodzie elektrotechnicznym. Kurs kończył egzamin, po pomyślnym jego zdaniu uczestnik miał otrzymać odpowiednie zaświadczenie. Opłata za kurs wynosiła 200 zł., wpisowe 15 zł, dla członków Instytutu przewidywano 30% zniżkę kosztów kursu [Dokształcanie zawodowe, 1930(1): 6].

Podobne informacje odnotowywano prawie w każdym numerze „Rzemieślnika Śląskiego”. Zapowiadano możliwość udziału w kursie „palaczy kotłowych”, „kroju męskiego”, „kroju damskiego”, kurs monterów elektrotechnicznych, kurs imitacji drzew i marmurów dla lakierników, malarzy szyldów oraz malarzy pokojowych, kurs dla czeladników obuwniczych, kurs dla radiomechaników, a także kurs stolarski. Poza kursami dedykowanymi dla wykonawców określonych zawodów przygotowano kursy rozwijające umiejętności rzemieślników niezależnie od ich profilu produkcji. Do takich należały kursy „kalkulacji rzemieślniczej” oraz buchalterii (księgowości) [Dokształcanie zawodowe, 1930(2): 6].

## 5. EGZAMINY NA CZELADNIKA I MISTRZA

Potwierdzeniem uzyskanej wiedzy był egzamin i wydanie świadectwa. Jego uzyskanie uprawniało kandydata do ubiegania się o dane stanowisko pracy, a także dawało możliwość uczestniczenia w niektórych kursach dokształcających.

Zarządzeniem Wydziału Oświecenia Publicznego Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego do egzaminu czeladniczego nie mogli podejść uczniowie, którzy w czasie pobierania nauki rzemiosła nie uczęszczali na naukę dokształcającą, która była dla nich obligatoryjna [Kursa dokształcające dla uczniów...1930: 6].

W numerze piątym w „Rzemieślniku Śląskim” umieszczono sygnowany przez wicewojewodę Zygmunta Żurawskiego „Nowy regulamin egzaminów na czeladników Okręgu Izby Rzemieślniczej w Katowicach”. Z regulaminu wynikało, iż kandydat ubiegający się o egzamin na czeladnika do komisji egzaminacyjnej cechu rzemieślniczego powinien złożyć podanie wraz z wymaganymi dokumentami. Do nich zaliczono: życiorys, umowę o naukę zawodu, którą wcześniej zawarł z mistrzem i świadectwo odbycia takiej nauki oraz świadectwo uczęszczania do szkoły dokształcającej lub zawodowej. Kandydat wносił opłatę za przystąpienie do egzaminu. Przeprowadzać go miała komisja wyłoniona



przez cech, do którego należał mistrz danego zawodu. W komisji nie mogli zasiadać krewni, opiekunowie ani mistrz egzaminowanego. Poziom jego wiedzy i umiejętności sprawdzały osoby do tego zadania delegowane przez Izbę Rzemieślniczą, którym powierzano rolę przewodniczącego komisji egzaminacyjnej, jego zastępcy oraz trzech ławników (mistrz, czeladnik i nauczyciel szkoły doszkalającej) [Nowy Regulamin Egzaminów...1930: 5–6].

W ramach egzaminu przewidywano część praktyczną i teoretyczną. Część praktyczna obejmowała tzw. pracę próbną. Do niej należał tzw. „wyrób materialny”, który polegał na samodzielnym wykonywaniu przedmiotu określonego przez komisję w czasie przez nią określonym w warsztacie mistrza. Komisja oceniała nie tylko efekt końcowy pracy egzaminowanego, ale sposób wykonania prac przygotowawczych, takich jak szkice i rysunki techniczne. Egzamin teoretyczny miał za zadanie sprawdzenie wiedzy ogólnej z zakresu umiejętności prowadzenia korespondencji zawodowej i urzędowej, rachunkowości, materiałoznawstwa, ubezpieczeń robotników, a także praw i obowiązków obywateli polskich itp. Egzamin ten obejmował dwie formy: rozpoczynała go praca piśmenna, po której następowała część ustna. Obie sprawdzić miały stopień znajomości języka polskiego. Po zakończeniu egzaminu Komisja Egzaminacyjna większością głosów decydowała o wyniku przeprowadzonego egzaminu. Rezultat odnotowywano na świadectwie z podaniem rzemiosła, z którego był egzamin. W regulaminie ustalano, iż w przypadku braku pozytywnej oceny z egzaminu kandydat mógł go powtórzyć w wyznaczonym terminie [Nowy Regulamin Egzaminów...1930: 5–6].

Na łamach „Rzemieślnika Śląskiego” w roku 1930 publikowano komunikaty o terminach przeprowadzonych egzaminów czeladniczych lub mistrzowskich dla poszczególnych zawodów rzemieślniczych. W odrębnych komunikach podawano nazwiska osób które uzyskały, bądź podniosły kwalifikacja w poszczególnych zawodach rzemieślniczych [Komunikaty, 1930: 7].

## 6. ZAKOŃCZENIE

Na łamach „Rzemieślnika Śląskiego” z roku 1930 prezentowano działania, pomysły, inicjatywy i propozycje zarówno władz centralnych (ministerstwa), jak i Śląskiej Izby Rzemieślniczej w Katowicach. Świadczyły one o trosce centralnych władz państwowych, jak i śląskiego samorządu rzemieślniczego o przygotowanie przedstawicieli młodego pokolenia do pracy w zawodach rzemieślniczych tradycyjnych i nowopowstających. Zaproponowano przyszłym czeladnikom rzemieślniczym różne formy osiągnięcia kwalifikacji. W artykułach „Rzemieślnika Śląskiego” w roku 1930 zwracano uwagę na rolę poradnictwa zawodowego ułatwiającego wybór zawodu dostosowany do umiejętności absolwenta szkół powszechnych. Na łamach periodyku omówiono kierunek reformy szkolnictwa zawodowego. Zamieszczano głosy krytyki proponowanych zmian podnoszone ze strony rzemieślników, którzy sami umiejętności uzyskali w tradycyjnym systemie warsztatowym. Z ich strony zwracano uwagę na niedosta-

teczną liczbę odpowiednio przygotowanej kadry dla szeroko zakrojonej reformy przygotowania zawodowego rzemieślników. W perspektywie potrzeb bieżących propagowano rozszerzanie umiejętności poprzez udział w kursach organizowanych przez Śląski Instytut Rzemieślniczo-Przemysłowy oraz Śląską Izbę Rzemieślniczą.

## Literatura

- [1] BIEGELEISEN B.: *Rola psychotechniki w rzemiośle*. „Rzemieślnik Śląski” 1930, nr 7 z 15 II.
- [2] *Dokształcanie zawodowe (1)*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 11 z 12–15 III.
- [3] *Dokształcanie zawodowe, (2)*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 4 z 25 I, s. 6; nr 9 z 1 III, s. 7; 1930 nr 7 z 15 II, s. 7; nr 10 z 8 III, s. 6; nr 11 z 12–15 III, s. 6; nr 18 z 3 V, s. 8; nr 19 z 10 V, s. 7; nr 20 z 17 V, s. 6; nr 22 z 29 V, s. 6; nr 28 z 10 VII, s. 7; nr 29 z 17 VII, s. 7; nr 30 z 24 VII, s. 7; nr 32 z 7 VIII, s. 8; nr 34 z 21 VIII, s. 8; nr 36 z 4 IX, s. 7; nr 37 z 11 IX, s. 7; nr 42 z 1 XII.
- [4] HELPERN M.: *Szkoły zawodowe rzemieślnicze i niższe techniczne*. Warszawa-Lublin-Łódź-Kraków: Gebethner i Spółka 1918.
- [5] KOCUREK D.: *Kształcenie zawodowe do rzemiosła i handlu na Górnym Śląsku w latach 1922–1939. Na przykładzie działalności Dokształcającej Szkoły Zawodowej w Pszczynie*. W: *Rzemiosło – w wymiarze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym. Craftsmanship - its local, regional and international dimension*, W. Musialik, R. Śmietański (red. nauk.). Opole: Cech Rzemiosła i Przedsiębiorczości - Związek Pracodawców w Opolu 2018.
- [6] *Komunikaty*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 39 z 15 X.
- [7] *Kursa dokształcająca dla uczniów rzemieślniczych*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 17 z 26 IV.
- [8] MUSIALIK W.: *Rzemiosło w województwie śląskim 1922-1939*. W: *Encyklopedia Województwa Śląskiego, t. 4*. Katowice: Instytut Badań Regionalnych Biblioteki Śląskiej 2017.  
[http://ibrbs.pl/mediawiki/index.php/Rzemios%C5%82o\\_w\\_wojew%C3%B3dztwie\\_%C5%9B%C4%85skim\\_1922-1939](http://ibrbs.pl/mediawiki/index.php/Rzemios%C5%82o_w_wojew%C3%B3dztwie_%C5%9B%C4%85skim_1922-1939) [data dostępu 11.12.2017]  
*Nowy Regulamin Egzaminów na czeladników okręgu Izby Rzemieślniczej w Katowicach*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 5 z 1 II.
- [9] OSIŃSKI Z.: *Janusz Jędrzejewicz - pilsudczyk i reformator edukacji (1885–1951)*. Lublin: Wydawnictwa UMCS w Lublinie 2007.
- [10] *Reorganizacja szkolnictwa rzemieślniczego. Na marginesie projektu Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 35 z 28 VIII.
- [11] Siega E.: *Szkoła zawodowa jako ośrodek wychowawczy młodzieży rzemieślniczej*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 38 z 1 X.
- [12] *Szkoła zawodowa jako ośrodek wychowawczy młodzieży rzemieślniczej*. „Rzemieślnik Śląski” 1930 nr 38 z 1 X.

- [13] *Wiejska młodzież rzemieślnicza a szkoła doksztalająca*. „Rzemieślnik Śląski”  
1930 nr 20 z 17 V.
- [14] *Zastosowanie psychotechniki w rzemiośle na Śląsku*. „Rzemieślnik Śląski”  
1930 nr 7 z 15 II.

**Przemysław Matusiak**

Student kierunku Zarządzanie  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
beatag208@wp.pl

**Prof. dr hab. Wanda Musialik**

Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
w.musialik@po.edu.pl



**POLITECHNIKA**  
OPOLSKA

**ISSN 2353-8899**

