

Praca zbiorowa pod redakcją  
Klaudii Pujer

**RYNEK PRACY W POLSCE**  
**- SZANSE I ZAGROŻENIA**

EXANTE



## **Redakcja naukowa**

dr Klaudia Pujer

## **Recenzenci**

dr hab. Renata Lisowska

dr hab. Mariusz Zieliński

dr Klaudia Pujer

## **RYNEK PRACY W POLSCE – SZANSE I ZAGROŻENIA**

© Copyright by Exante  
exante.com.pl, Wrocław 2016

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody Autorów i Wydawcy.

**Wersja elektroniczna monografii jest wersją pierwotną**

Wydawca



Exante

Konferencje – Szkolenia – Publikacje naukowe

52-131 WROCŁAW, ul. Buforowa 24 lok. 10

Tel. [+48] 606-168-165

E-mail: [wydawnictwo@exante.com.pl](mailto:wydawnictwo@exante.com.pl)

WWW: [exante.com.pl](http://exante.com.pl)

**ISBN: 978-83-65374-15-8**

# **RYNEK PRACY W POLSCE – SZANSE I ZAGROŻENIA**

MONOGRAFIA  
SERIA: EKONOMIA

Praca zbiorowa pod redakcją  
Klaudii Pujer

**Exante**  
**Wrocław 2016**

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	7
<b>CZĘŚĆ I. WEJŚCIE NA RYNEK PRACY – WYBRANE ZAGADNIENIA</b> .....	11
<b>ROZDZIAŁ 1.</b>	
<b>SYTUACJA LUDZI MŁODYCH NA RYNKU PRACY W POLSCE</b>	
<b>– PERSPEKTYWY I BARIERY ROZWOJU</b> .....	13
Sylvia Dębek	
WPROWADZENIE.....	13
MIEJSCE RYNKU PRACY W GOSPODARCE.....	14
FORMY ZATRUDNIENIA OSÓB MŁODYCH.....	15
MŁODZI, A PROBLEM PREKARIATU.....	18
SYTUACJA ABSOLWENTÓW .....	19
WYBRANE CZYNNIKI WARUNKUJĄCE WEJŚCIE NA RYNEK PRACY .....	20
PODSUMOWANIE .....	23
LITERATURA.....	24
<b>ROZDZIAŁ 2.</b>	
<b>ROLA INTERNETU W PROCESIE REKRUTACJI <i>ONLINE</i></b> .....	27
mgr Patrycja Kowalik	
WPROWADZENIE.....	27
MIEJSCE E-REKRUTACJI W ZZL.....	28
SPOSOBY PROWADZENIA E-REKRUTACJI .....	29
<i>CASE STUDY</i> .....	32
PODSUMOWANIE .....	33
LITERATURA.....	33
<b>ROZDZIAŁ 3.</b>	
<b>MIEJSCE I ROLA ODBYTYCH SZKOLEŃ W OCENIE KANDYDATA W TRAKCIE</b>	
<b>REKRUTACJI PRACOWNICZEJ NA STANOWISKO KIEROWNICZE</b> .....	37
dr Klaudia Pujer	
WPROWADZENIE.....	37
KIEROWNIK, MENEDŻER – DEFINICJA I OGÓLNA ROLA W ORGANIZACJI.....	38
ROZWÓJ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH POPRZEC SZKOLENIA .....	40
METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ .....	42
PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ.....	44
PODSUMOWANIE .....	48
LITERATURA.....	50
<b>ROZDZIAŁ 4.</b>	
<b>ROZMOWA KWALIFIKACYJNA W OCENIE KANDYDATA APLIKUJĄCEGO</b>	
<b>NA STANOWISKO TRENERA SZKOLENIOWCA</b> .....	53
dr Klaudia Pujer	
WPROWADZENIE.....	53
ROZMOWA KWALIFIKACYJNA – POJĘCIE I ROLA W OCENIE KANDYDATA .....	55
TYPOLOGIA WYWIADÓW REKRUTACYJNYCH .....	57
BŁĘDY POPEŁNIANE W TRAKCIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ – REKRUTER.....	58

METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ .....	61
PREZENTACJA WYNIKÓW BADANIA .....	63
PODSUMOWANIE .....	64
LITERATURA.....	66
<b>CZĘŚĆ II. PRZEMIANY RYNKU PRACY – WYBRANE PROBLEMY .....</b>	<b>69</b>
<b>ROZDZIAŁ 5.</b>	
<b>AKTYWNA POLITYKA RYNKU PRACY I JEJ ZNACZENIE .....</b>	<b>71</b>
mgr Michał Dahlke	
WPROWADZENIE.....	71
INGERENCJA PAŃSTWA W RYNEK PRACY .....	72
AKTYWNA POLITYKA RYNKU PRACY I JEJ INSTRUMENTY .....	73
EFEKTYWNOŚĆ AKTYWNEJ POLITYKI RYNKU PRACY .....	75
PODSUMOWANIE .....	79
LITERATURA.....	80
<b>ROZDZIAŁ 6.</b>	
<b>GRUPY PROBLEMOWE NA POLSKIM RYNKU PRACY .....</b>	<b>81</b>
lic. Alina Balicka	
WPROWADZENIE.....	81
ZNACZENIE GRUP PROBLEMOWYCH NA RYNKU PRACY.....	82
POZYCJA GRUP PROBLEMOWYCH NA POLSKIM RYNKU PRACY .....	85
AKTYWNA POLITYKA PAŃSTWA WOBEC GRUP PROBLEMOWYCH.....	86
PASYWNA POLITYKA PAŃSTWA WOBEC GRUP PROBLEMOWYCH.....	90
PODSUMOWANIE .....	90
LITERATURA.....	91
<b>ROZDZIAŁ 7.</b>	
<b>WPŁYW IMIGRANTÓW Z UKRAINY NA STAN RYNKU PRACY W POLSCE .....</b>	<b>93</b>
mgr Khrystyna Potapenko	
WPROWADZENIE.....	93
UWARUNKOWANIA ROZWOJU RYNKU PRACY W POLSCE.....	93
IMIGRANCY EKONOMICZNI Z UKRAINY, A RYNEK PRACY W POLSCE.....	96
USPRAWNIENIA WEJŚCIA IMIGRANTÓW EKONOMICZNYCH Z UKRAINY NA POLSKI RYNEK PRACY .....	100
PODSUMOWANIE .....	102
LITERATURA.....	102
<b>ROZDZIAŁ 8.</b>	
<b>NOTARIAT JAKO ELEMENT RYNKU ZAWODÓW PRAWNICZYCH W POLSCE – SZANSE I ZAGROŻENIA.....</b>	<b>105</b>
Jakub Tekielak	
WPROWADZENIE.....	105
ZADANIA NOTARIATU .....	106
HISTORIA NOTARIATU W III RP .....	108
RYNEK NOTARIALNY W POLSCE – SYTUACJA OBECNA.....	111
PODSUMOWANIE .....	115
LITERATURA.....	116

**ROZDZIAŁ 9.**  
**ZASADY ROZSTRZYGANIA ZBIEGÓW TYTUŁÓW DO UBEZPIECZEŃ EMERYTALNEGO**  
**I RENTOWYCH .....119**

lic. Karolina Czerwińska

WPROWADZENIE.....	119
ZBIEGI TYTUŁÓW DO UBEZPIECZEŃ.....	120
PODSUMOWANIE .....	128
LITERATURA.....	129



# Wstęp

Niniejsza monografia w dwóch częściach podejmuje zagadnienia wpisujące się w aktualne korzystne i niekorzystne przemiany rynku pracy w Polsce w kontekście procesów społecznych i gospodarczych. Poszczególne rozdziały eksponują czynniki stymulujące i destymulujące rozwój rynku pracy w Polsce w aspekcie szans i zagrożeń.

Część pierwszą, złożoną z czterech rozdziałów, poświęcono problemom wejścia na polski rynek pracy z punktu widzenia strony podażowej (pracodawcy) oraz popytowej (pracobiorcy). Podejmuje ona takie kwestie, jak: ogólna sytuacja ludzi młodych bezrobotnych i pracujących, e-rekrutacja jako rozwiązanie uzupełniające tradycyjną rekrutację, rola odbytych szkoleń w ocenie kandydata w trakcie rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze, miejsce rozmowy kwalifikacyjnej w ocenie kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca. Część pierwsza prezentuje problemy doświadczane przede wszystkim przez młodych ludzi, wynikające z potrzeby podjęcia pracy i jej utrzymania, ale również te zagadnienia, które wiążą się z procesami pozyskania i selekcji personelu, doskonalenia kadr i budowania kariery.

Część druga w pięciu rozdziałach ukazuje wybrane aktualne przemiany na rynku pracy w Polsce. Odnoszą się one do: aktywnej polityki rynku pracy, grup problemowych, przemian w obszarze notariatu oraz ubezpieczeń społecznych.

**Część pierwszą** monografii otwiera rozdział autorstwa **SYLWII DĘBEK**. Omówiono w nim sytuację osób młodych na rynku pracy w Polsce, zobrazowano główne bariery jakie muszą pokonać oraz perspektywy rozwoju. Przedstawiono również uwarunkowania funkcjonowania polskiego rynku pracy. Na podstawie analizy stwierdzono, iż dzisiejszy rynek pracy to szczególne wyzwanie dla jego uczestników pracodawców, pracobiorców i samego państwa.

**PATRYCJA KOWALIK** w *rozdziale drugim* rozważa jakie możliwości stwarza Internet w rekrutacji pracowniczej. W syntetyczny sposób zarysowano funkcje internetowych portali pracy, przykłady wykorzystania Internetu w pośrednictwie pracy i budowania ścieżek kariery. Autorka w zasadniczej części omawia ideę rekrutacji *online* przedstawiając jej główne zalety.

*Rozdział trzeci*, autorstwa **KLAUDII PUJER**, poświęcono zagadnieniu oceny kandydata na stanowisko kierownicze w trakcie rekrutacji pracowniczej w kontekście odbytych szkoleń. Problem omówiono z punktu widzenia teorii (kwerenda literatury) i empirii (analiza wyników sondażu diagnostycznego). Pierwszą część rozdziału poświęcono rekrutacji pra-



cowniczej, dalej nakreślono pojęcie i ogólną rolę oraz zadania kierownika (menedżera) w organizacji. Kolejno w syntetyczny sposób zobrazowano szkolenia jako miejsce modelowania kompetencji menedżerskich. Część empiryczna prezentuje wyniki badań w zakresie postulatu badawczego, który dotyczył roli odbytych szkoleń w rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze z perspektywy rekruterów i kandydatów. Uzyskane wyniki pozwoliły na ocenę, które szkolenia są wartościowe dla rekruterów i kandydatów na stanowiska kierownicze. Opinie stały się podstawą do sformułowania rekomendacji w obszarze pożądanych szkoleń dla przyszłych kandydatów aspirujących do stanowisk kierowniczych.

*Rozdział czwarty*, przygotowany przez **KLAUDIĘ PUJER** z punktu widzenia teorii i praktyki badawczej omawia kierunki wpływu rozmowy kwalifikacyjnej na ocenę kandydata aspirującego na stanowisko trenera-szkoleniowca. Rekrutacja pracownicza w każdej firmie wygląda inaczej, aczkolwiek w wielu przypadkach łączy ją dwa etapy: ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i, po pozytywnej weryfikacji zgodności z profilem kompetencyjnym wymaganym na danym stanowisku, ocena na podstawie wyników rozmowy kwalifikacyjnej. Zasadniczym celem badania było sprawdzenie, czy kandydaci którzy zostali nisko ocenieni na pierwszym etapie, ale dopuszczeni do etapu kolejnego, mają szansę na uzyskanie wysokich ocen w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Cel osiągnięto dzięki kwerendzie literatury i analizie wyników badań własnych.

Drugą część monografii otwiera rozdział autorstwa **MICHAŁA DAHLKE** dotyczący znaczenia aktywnej polityki rynku pracy. Bezrobocie, będące najczęstszym przejawem nierównowagi na rynku pracy niesie ze sobą liczne problemy ekonomiczne, społeczne i polityczne. Z tego względu podejmowane są działania mające na celu ograniczenie tego zjawiska. Najpopularniejszym instrumentem ingerowania w rynek pracy jest aktywna polityka rynku pracy. Jej znaczenie i ponoszone na nią nakłady systematycznie rosną. Mimo, iż raporty z ewaluacji tych działań wykazują dużą efektywność zatrudnieniową, zebrane dane wskazują jednak, że rzeczywisty wpływ aktywnej polityki rynku pracy na sytuację na tym rynku jest ograniczony.

**ALINA BALICKA** *rozdział szósty* poświęciła bezrobociu wśród grup problemowych. W tych grupach występuje stosunkowo wysoka stopa bezrobocia, co przekłada się na pozycję dominującą w ogólnej strukturze bezrobotnych. Celem rozdziału jest omówienie sytuacji grup wykluczonych w Polsce: kobiet, młodzieży, niepełnosprawnych, osób po 50 roku życia. Analiza uwzględnia sytuację tych grup w latach 2005, 2010, 2015 w stosunku do roku 2000 oraz przyczyny bezrobocia w każdej z grup wykluczonych z możliwością poprawy ich sytuacji przez aktywną i pasywną politykę

państw. W końcowej części Autorka zwraca uwagę na programy, których celem jest polepszenie jakości warunków zatrudnienia osób z grup problemowych.

**KHRYSTYNA POTAPENKO** w *rozdziale siódmym* analizuje wpływ imigrantów z Ukrainy na stan rynku pracy w Polsce. Sytuacja demograficzna powoduje negatywne tendencje na polskim rynku pracy. Państwowe programy stosowania bezpośrednich mechanizmów wpływu na sytuacje demograficzną mają liczne skutki uboczne. W rozdziale Autorka dowodzi tezy, że napływ imigrantów ekonomicznych z Ukrainy pozytywnie oddziałuje na rozwój rynku pracy w Polsce. Zapewnienie warunków sprzyjających legalnemu wykonywaniu pracy oraz pobieraniu wynagrodzeń jest zasadniczym przejawem pozytywnych tendencji na rynku pracy w Polsce.

*Rozdział ósmy*, opracowany przez **JAKUBA TEKIELAK**, ukazuje szanse i zagrożenia notariatu będącego jednym z zawodów prawniczych, a zarazem zawodem zaufania publicznego. W ostatnich latach doszło do wielu reform zmieniających funkcjonowanie tej profesji. Miały one dla rynku notarialnego zarówno pozytywne konsekwencje, będąc swoistymi szansami, lecz zarazem nie brak było też i skutków negatywnych, które z czasem stały się pewnego rodzaju zagrożeniami.

**KAROLINA CZERWIŃSKA** w *rozdziale dziewiątym* przedstawia zmiany przepisów ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych dotyczące zasad rozstrzygania zbiegów tytułów do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, w szczególności w zakresie wykonywania pracy na podstawie umów cywilnoprawnych.

Niniejsza monografia jest efektem dociekań badawczych przede wszystkim młodych naukowców – studentów i doktorantów, dysponujących często ograniczonym aparatem badawczym, ale równocześnie ukierunkowanych na formułowanie ambitnych celów swoich naukowych poszukiwań. Czytelnik powinien mieć na uwadze fakt, że Zespół Autorski tworzą w większości osoby dopiero rozpoczynające pracę naukową (jednak już w wielu przypadkach prezentujące obiecujący potencjał naukowo-badawczy), jak również i te, które posiadają już dorobek naukowy, badawczy, dydaktyczny i organizacyjny.

KLAUDIA PUJER I ZESPÓŁ AUTORSKI  
WROCŁAW 2016



# **Część I.**

## **WEJŚCIE NA RYNEK PRACY - WYBRANE ZAGADNIENIA**

---



# ROZDZIAŁ 1.

## SYTUACJA LUDZI MŁODYCH NA RYNKU PRACY W POLSCE – PERSPEKTYWY I BARIERY ROZWOJU

*Sylwia Dębek*  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski  
w Olsztynie

*Słowa kluczowe: rynek pracy, zatrudnienie, elastyczne formy zatrudnienia.*

### **Wprowadzenie**

Ludzie młodzi w swoim życiu dokonują szeregu wyborów, które mają odzwierciedlenie w ich dalszym życiu. Jednym z takich momentów jest proces przejścia z fazy edukacji do etapu aktywności zawodowej. Jest to niezwykle istotny element, z uwagi na fakt, iż warunkuje on możliwość realizacji postawionych sobie celów, ale również uniezależnienie finansowe. Osoby młode napotykają jednak we współczesnych czasach coraz więcej przeszkód i trudności w postaci rosnącego deficytu miejsc pracy, konkurencji i niestabilnych warunków panujących na rynku. Dlatego też, aby poradzić sobie z powyższymi barierami szukają oni innych, nowych form zatrudnienia.

Celem rozdziału jest próba analizy i oceny sytuacji osób młodych na polskim rynku pracy, ukazanie barier, które muszą pokonywać i z drugiej strony stojących przed nimi perspektyw dalszego rozwoju i samorealizacji.

## Miejsce rynku pracy w gospodarce

Gospodarka to niezwykle skomplikowana struktura składająca się z całego szeregu segmentów, które łączą różnego rodzaju relacje, związki i zachodzące pomiędzy nimi procesy. Z uwagi na fakt złożoności gospodarki można wyodrębnić w jej obrębie kilka rodzajów rynków, a mianowicie m. in. rynek produktów, rynek usług, rynek kapitałowy, rynek pieniężny czy też rynek pracy będący przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału.

Rynek, rozumiany jest, jako ogół transakcji kupna i sprzedaży, ale również okoliczności, czyli warunków, w jakich są one zawierane i w jakich przebiegają. Rynki można sklasyfikować biorąc pod uwagę różnorodne kryteria<sup>1</sup>. Wyróżnia się poszczególne rodzaje rynków ze względu na:

- przedmiot obrotu – rynek produktów i usług konsumpcyjnych oraz rynek czynników produkcji (praca, ziemia, kapitał),
- stopień jednorodności przedmiotu transakcji – rynek homogeniczny (jednorodny) i heterogeniczny (np. rynek pracy – różnorodne zawody wymagają również różnorodnych kwalifikacji),
- stopień wyrównywania się ceny – rynek doskonały i rynek niedoskonały,
- sytuację rynkową – rynek sprzedawcy (przewaga popytu nad podażą) i rynek nabywcy (nadwyżka podaży nad popytem),
- zasięg geograficzny – rynek lokalny, rynek regionalny, rynek krajowy, rynek międzynarodowy i rynek światowy.

W niniejszym rozdziale, rynek pracy jest rozumiany, jako miejsce dokonywania transakcji wymiany usług pracy pomiędzy pracodawcami a pracownikami oraz ustalania ceny tych usług (płacy), ale również rozmiarów i warunków wymiany<sup>2</sup>.

W analizach i badaniach dotyczących rynku pracy nie ma zgodności, co do ustalania dokładnych granic dla określenia wieku młodości. Za dolną granicę zasadnym jest przyjęcie wieku ukończenia edukacji i wkroczenia na rynek pracy. W Polsce obowiązek szkolny dotyczy osób do 18 roku życia, jednak warto zauważyć, iż znacząca część osób kontynuuje naukę na poziomie wyższym. Osoby te stanowią specyficzną grupę, gdyż często podejmują one zatrudnienie już podczas procesu edukacji, aczkolwiek rzadko jest ono w jakikolwiek sposób powiązane z dalszą planowaną karierą za-

---

<sup>1</sup> R. Milewski, *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 116.

<sup>2</sup> E. Kryńska, E. Kwiatkowski, *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 11.

wodową. Są to zazwyczaj prace wykonywane przez krótki czas, dorywczo. Z kolei za górną granicę wiekową młodości można przyjąć ukończenie 29 roku życia. Osoby w wieku powyżej 30 lat uznawane są już za silną kategorię wiekową i radzą one sobie na rynku pracy znacznie lepiej<sup>3</sup>.

## Formy zatrudnienia osób młodych

Osoby młode na rynku pracy traktowane są w nieco inny sposób niż osoby będące jego uczestnikami już przez określony okres, chociażby z uwagi na fakt, iż nie posiadają one doświadczenia zawodowego, a jeśli już wykonywały jakiegokolwiek prace, to nie były one znaczące i zatrudnienie nie trwało zbyt długo. Następstwem przedstawionego stanu rzeczy jest konieczność ponoszenia przez pracodawców dodatkowych kosztów związanych z przeszkoleniem pracowników i dostosowaniem ich do wykonywania pracy na konkretnych stanowiskach. Dodatkowo warto zauważyć, iż oprócz odmiennego traktowania osób młodych i osób starszych na rynku pracy, pracodawcy w inny sposób odnoszą się do kobiet i mężczyzn szukających zatrudnienia. W przypadku kobiet mają na uwadze, że w większości przypadków podjęcie pracy będzie wiązało się w niedługim okresie z koniecznością przerwania pracy w związku z urodzeniem dziecka. Ponadto osoby młode kojarzone są z częstą zmianą miejsca pracy i planów na przyszłość, gdyż poszukują one dla siebie optymalnej drogi zawodowej, która da im jak najlepsze perspektywy na dalszy rozwój. Przedstawione powyżej czynniki powodują, że w rezultacie osoby młode są traktowane w inny sposób niż osoby z wyższych kategorii wiekowych. Obejmowane są zazwyczaj innymi formami zatrudnienia niż najbardziej stabilna z form, a mianowicie umowa o pracę na czas nieokreślony dająca pracownikowi największą ochronę<sup>4</sup>.

Do form zatrudnienia, które dotyczą zazwyczaj osób młodych wchodzących na rynek pracy można zaliczyć przede wszystkim:

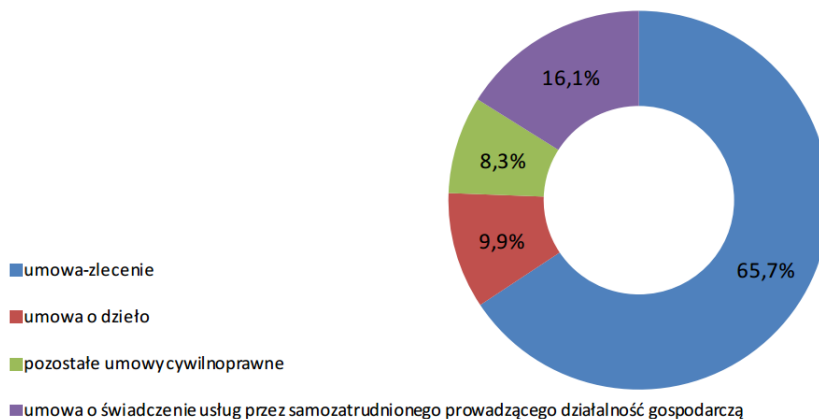
- umowy czasowe,
- umowy cywilnoprawne,
- elastyczny czas pracy, niepełny wymiar czasu pracy,
- pracę tymczasową,
- samozatrudnienie – wykres 1.

---

<sup>3</sup> <https://www.mojapolis.pl/articles/art/wyksztalceni-niepotrzebni/> (online: 19.07.2016).

<sup>4</sup> M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012, s. 16.





### Wykres 1. Struktura pracujących w nietypowych formach zatrudnienia w ramach pracy głównej według rodzaju umowy w 2014 r.

Źródło: *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia – notatka informacyjna, GUS, Warszawa 27.01.2016 r., s. 3.*

Wśród umów czasowych wyodrębnić można m. in. umowę na czas określony, która zawierana jest do określonego terminu w przyszłości, a strony umowy mogą ją rozwiązać z dwutygodniowym wypowiedzeniem dla umów zawartych na dłużej niż 6 miesięcy. Z kolei umowa na czas wykonywania określonej pracy zawierana jest na okres konieczny do wykonania zadania, które pracodawca zlecił pracownikowi. Zazwyczaj konkretne określenie czasu obowiązywania tego rodzaju umowy nie jest możliwe – umowa przestaje obowiązywać w chwili wykonania powierzonego pracownikowi zadania. Natomiast umowa na okres próbny jest zawierana w celu sprawdzenia przez pracodawcę potencjalnego pracownika przed zatrudnieniem go na dłuższy czas lub na stałe. Okres próbny może trwać maksymalnie 3 miesiące – może być jednak powielany w przypadku rozwiązania stosunku pracy i zatrudnienia przez tego samego pracodawcę pracownika na innym stanowisku. Umowa na zastępstwo zaś zawierana jest w sytuacji, gdy pracownik etatowy jest nieobecny i uniemożliwia mu to wykonywanie jego obowiązków<sup>5</sup>.

Z kolei w grupie umów cywilnoprawnych wyróżnia się umowę o dzieło oraz umowę zlecenie. Umowa o dzieło, zwana jest inaczej umową rezultatu, gdyż jej wynikiem jest konkretne dzieło (w formie materialnej lub niematerialnej). Pracodawca w przypadku zawarcia tego typu umowy nie ma obowiązku zapewnienia pracownikowi odpowiednich warunków

<sup>5</sup> I. Czaplicka-Kozłowska, *Elastyczne formy zatrudnienia* [w:] Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K., *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn 2014.

K. Nyklewicz, *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn 2014, ss. 95-96.

czy materiałów. Nie ponosi on również odpowiedzialności za kwestie takie jak świadczenia chorobowe, odprawy czy zasiłki. Pracownik zobowiązuje się do wykonania określonej pracy, w określonym przez pracodawcę miejscu i czasie oraz pod jego kierownictwem, z kolei pracodawca zatrudnia pracownika za wynagrodzeniem. Obecnie obserwuje się coraz większą ilość zawieranych umów o dzieło, co jest wynikiem unikania przez pracodawców nadmiernych kosztów pracy, z kolei ze strony pracowników jest to sposobem na zmniejszenie obciążeń podatkowych. Innym rodzajem umowy z grupy umów cywilnoprawnych jest umowa zlecenie, zwana również umową starannego działania. W tym przypadku, w odróżnieniu od umowy o dzieło, najistotniejszą kwestią nie jest rezultat, lecz starania podjęte w kierunku jego osiągnięcia. Umowa ta nie wiąże się z koniecznością wypełniania obowiązków wobec pracowników (z wyjątkiem bhp), a pracownikom nie przysługują żadne uprawnienia zawarte w Kodeksie Pracy<sup>6</sup>.

Istotnym elementem w zatrudnianiu osób młodych jest elastyczność czasu pracy. Jest ona tożsama z odejściem od jego standardowego rozumienia i kreowaniem zupełnie nowych form. Normalny czas pracy oznacza zatrudnienie na pełnym etacie, czyli 35-40 godzin tygodniowo, 5 dni w tygodniu w rozkładzie, który nie ulega zmianie<sup>7</sup>. Osoby młode na polskim rynku pracy zatrudniane są coraz częściej w niepełnym wymiarze czasu pracy, która może być rozumiana na wiele sposobów. Zazwyczaj można spotkać się z wykonywaniem jej przez mniej niż 40 godzin tygodniowo. Jednak ogólnie przyjmuje się, iż jest to praca w wymiarze, który jest niższy od obowiązującego dla konkretnego zawodu<sup>8</sup> - wykres 2.

Osobom młodym niezwykle trudno jest znaleźć pracę na dłuższy czas. Dlatego też często są zatrudniani jako pracownicy tymczasowi. Praca tymczasowa stanowi wykonywanie przez pracownika na rzecz pracodawcy zadań sezonowych, okresowych lub takich, które przez zatrudnionych aktualnie pracowników nie mogłyby być wykonane w zaplanowanym terminie lub też były zawarte w obowiązkach pracownika, który jest nieobecny<sup>9</sup>.

Wobec powyższego osoby młode podejmują próby radzenia sobie z sytuacją na rynku pracy w Polsce. Coraz częściej obserwuje się wśród

---

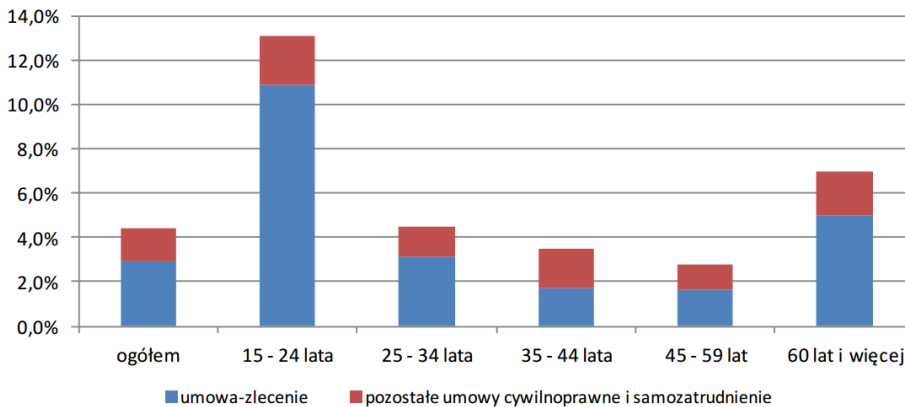
<sup>6</sup> *Elastyczne formy pracy poradnik dla pracowników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007, ss. 190-196.

<sup>7</sup> K. Nyklewicz, *Elastyczność czasy pracy* [w:] A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn 2014, s. 122.

<sup>8</sup> *Elastyczne formy pracy poradnik dla pracowników*, op. cit., s. 136.

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2016 r. poz. 360)

młodych zjawisko samozatrudnienia polegające na prowadzeniu własnej firmy, we własnym imieniu, na własny rachunek i ponoszeniu z tego tytułu odpowiedzialności.



**Wykres 2. Odsetek pracujących w nietypowych formach zatrudnienia w pracy głównej wśród pracujących ogółem według grupy wieku i rodzaju umowy w 2014 r.**

Źródło: *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia – notatka informacyjna...*, op. cit., s. 7.

Wszystkie omówione wyżej formy posiadają zarówno liczne pozytywne, ale również negatywne aspekty z punktu widzenia pracownika, ale również pracodawcy.

## Młodzi, a problem prekariatu

W Polsce obserwuje się obecnie rosnącą skalę zjawiska zwanego prekariatem. O zatrudnieniu prekarnym mówi się w sytuacji, kiedy ludzie zajmują się wyłącznie wykonywaniem prac dorywczych, ich zatrudnienie jest niepewne, w każdej chwili mogą stać się bezrobotnymi, a warunki ich zatrudnienia są niestabilne. Pracodawca nie ma na uwadze ich rozwoju, nie skupia się na doskonaleniu i wykorzystywaniu posiadanego przez nich potencjału.

Jak zauważa K. Cymbranowicz „klasa prekaryjna jest najsilniej reprezentowana w najmłodszych grupach wiekowych. Niewątpliwie praca w oparciu o umowę na czas określony dominuje wśród osób młodych, ponieważ jest przez nich akceptowana. Jest to związane z tym, iż młodzi dopiero wchodzą na rynek pracy. Nie bez znaczenia jest też fakt, że dopiero wówczas de facto przyuczają się do uprawianego przez siebie zawodu zdobywając *pierwsze szlify*. Ten rodzaj zatrudnienia ma być niejako wstępem

do pracy na tzw. etacie”<sup>10</sup>, jednak coraz częściej bywa normą. „Na przestrzeni ostatnich jedenastu lat w UE-28, z wyjątkiem roku 2008 oraz 2009, można zaobserwować stały wzrost odsetka pracowników zatrudnionych na czas określony. Dla osób poniżej 25. roku życia w UE-28 wskaźnik ten utrzymuje się na poziomie od 37,6% do 43,4%. Na tym tle Polska wypada zdecydowanie gorzej, zwłaszcza, że od 2008 r. utrzymuje się tendencja zwykła, a odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony przewyższa średnią unijną – od 60,6% w 2004 r. do 71,2% w 2014 r.”<sup>11</sup>

Coraz częściej młodzi ludzie podejmują się wykonywania pracy bez otrzymywania z tego tytułu wynagrodzenia, a wszystko po to, by zdobyć jakiegokolwiek doświadczenie w celu możliwości znalezienia lepszej pracy w przyszłości. Uwidacznia się również sposób prowadzenia polityki personalnej przedsiębiorstw, która dąży do uelastycznienia i do wiązania się z pracownikami tylko krótkoterminowymi umowami<sup>12</sup>.

## Sytuacja absolwentów

Każdego roku na rynku pracy przybywa tysiące nowych osób, z których znaczącą część stanowią absolwenci dopiero rozpoczynający swoją karierę zawodową. Z jednej strony stwarzają oni konkurencję dla dotychczasowych uczestników rynku pracy, z kolei z drugiej strony czas poszukiwania pracy przez takie osoby wydłuża się, gdyż nie posiadają oni doświadczenia, nie są do końca świadomi rzeczywistych wymagań pracodawców i własnych predyspozycji zawodowych<sup>13</sup>.

Pracodawcy stawiają często przed absolwentami szkół wyższych bardzo wysokie wymagania, szukają tzw. absolwenta idealnego. Oczekują głównie rozwiniętych kompetencji miękkich, łatwości i otwartości w podejmowaniu pracy (nie zawsze związanej z ukończonym kierunkiem studiów)<sup>14</sup>.

Istotnym elementem, który powinni brać pod uwagę absolwenci wchodzący na rynek pracy powinno być przewidywanie i przede wszystkim reagowanie na pojawiające się stale, niespotykane okoliczności

---

<sup>10</sup> K. Cymbranowicz, *Prekariat – nowe zjawisko na rynku pracy w Polsce*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 19, No. 2, May 2016, s. 27.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>12</sup> T. Chorchowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner, Kraków 2015, ss. 14-15.

<sup>13</sup> D. Boczkowska, *Studia i co dalej? Jak bezkolizyjnie wejść na rynek pracy* [w:] M. Makuch (red.), *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, Wydawnictwo CEdu Sp. z o. o., Wrocław 2014, s. 175.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 180.

i zmienne warunki otoczenia i rynku, a głównie wykorzystywanie szans, które pojawiają się nieplanowanie, a które mogą być perspektywą i szansą na dalszy rozwój. Niezwykle niebezpieczną może okazać się postawa bierna. Konieczna jest umiejętność zmiany wcześniej zaplanowanych działań i przekształcenia postawionych sobie początkowych celów. To właśnie otwartość na zmiany i zdolność do podejmowania ryzyka może okazać się najbardziej odpowiednią ścieżką do rozwoju kariery osób młodych<sup>15</sup>.

W ostatnim czasie na rynku pracy dokonuje się szereg różnorodnych przemian związanych z postępowaniem cywilizacyjnym i technologicznym, za pośrednictwem którego zmienia się stosunek do pracy i styl życia. Jednym z trendów jest bariera rozwoju działalności gospodarczej w postaci niedoborów odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Uwidacznia się tym samym potrzeba przekwalifikowań i odznaczania się pracowników dużą mobilnością i elastycznością<sup>16</sup>.

W obliczu licznych problemów panujących obecnie na rynku pracy, takich jak zagrożenie ze strony konkurencji, czy zjawisko wysokiego bezrobocia na wschodzie Polski, warto zwrócić uwagę na takie formy zatrudnienia osób młodych jak staże, czy praktyki oferowane przez urzędy pracy. Mogą stanowić one perspektywę na dalszy rozwój kariery poprzez zdobycie doświadczenia zawodowego. Staż nie stanowi gwarancji o dalszym zatrudnieniu, ale niewątpliwie jest szansą na pozostanie w pracy po jego zakończeniu. Minimalna długość okresu, przez jaki można odbywać staż to 3 miesiące, a jego ukończenie ma swoje odzwierciedlenie nie tylko w postaci zdobycia dodatkowej praktyki i kompetencji, ale uwidacznia się również w innych sferach, takich jak umiejętność pracy w grupie czy nabywanie specjalistycznych umiejętności<sup>17</sup>.

## **Wybrane czynniki warunkujące wejście na rynek pracy**

Obecne warunki panujące na polskim rynku pracy są wynikiem oddziaływania szeregu czynników pochodzących zarówno z gospodarki, czyli z otoczenia, ale również z wnętrza przedsiębiorstw. Czynniki zawarte w pierwszej grupie to np. utrudnienia rozwoju zatrudnienia, takie jak płacowe i pozapłacowe koszty pracy (zbyt wysokie podatki czy zbyt skomplikowane regulacje prawne). Innym czynnikiem pochodzącym z zewnątrz

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 183.

<sup>16</sup> <http://kolegiummiejskie.info/wp-content/uploads/KCDZ/doradz15.pdf>  
(online: 19.07.2016).

<sup>17</sup> Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Zespół Statystyk i Analiz, *Rynek pracy wyzwaniem dla młodych*, Lublin 2013, ss. 60-62.

jest nieefektywne działanie instytucji wsparcia rynku pracy. Najczęstszymi metodami znajdowania zatrudnienia jest polecenie przez znajomych czy rodzinę, ogłoszenia w Internecie, czy prasie. Znalezienie pracy za pośrednictwem powiatowych urzędów pracy nie występuje zbyt często. Ostatnim z grupy czynników makroekonomicznych jest niedopasowanie systemu szkolnictwa do rzeczywistych potrzeb rynku pracy. Z kolei wśród uwarunkowań mikroekonomicznych można wyróżnić np. niewłaściwe rozpoznanie potrzeb przez samych pracodawców lub niechęć osób poszukujących pracy do doskonalenia swoich umiejętności, podnoszenia kwalifikacji czy szkolenia się. Wszystkie omówione powyżej determinanty wywołują w mniejszym bądź większym stopniu komplikacje w znalezieniu zatrudnienia przez osoby młode<sup>18</sup>.

Sytuacja na polskim rynku pracy i trudności w znalezieniu zatrudnienia mogą być następstwem wielu czynników. W tym przypadku również dokonano podziału na czynniki makroekonomiczne i mikroekonomiczne. Pierwszą z determinant w skali makro jest stan koniunktury gospodarczej – w okresach recesji, spowolnienia gospodarczego, gdy bezrobocie będzie przybierało stosunkowo większe rozmiary – na rynku o wiele trudniej jest o znalezienie zatrudnienia (również osobom młodym). Istotne znaczenie w tej sytuacji ma również to, w jakim regionie osoby będą poszukiwały stałego zatrudnienia. W lipcu 2016 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce była jedną z najniższych od ponad dekad – tabela 1.

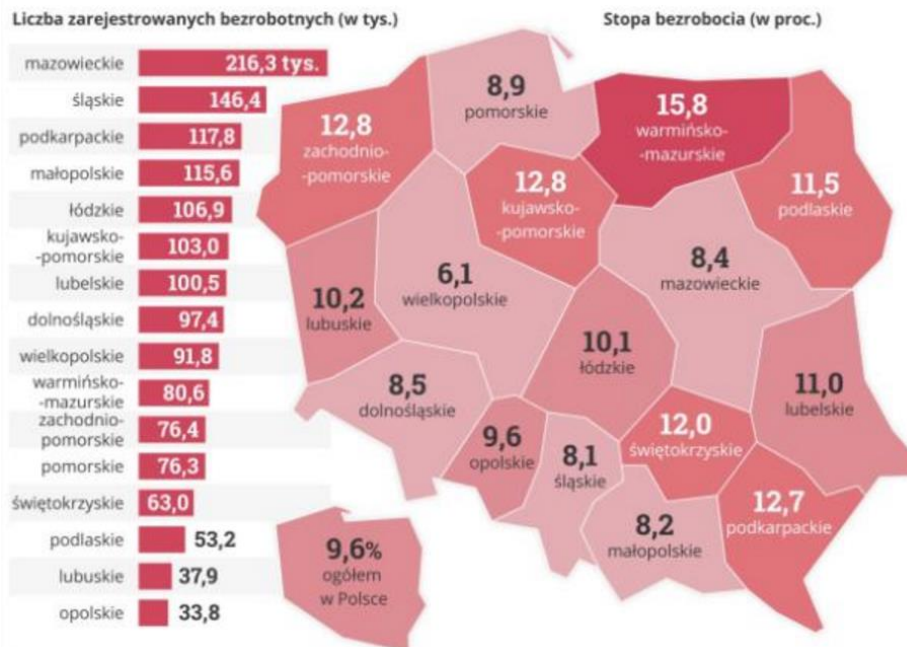
**Tabela 1. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2006-2016**

	styczeń	luty	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień
2016	10,3	10,3	10,0	9,5	9,1	8,8	8,6					
2015	11,9*	11,9*	11,5*	11,1*	10,7*	10,2*	10,0*	9,9*	9,7	9,6	9,6	9,8
2014	13,9*	13,9	13,5	13,0	12,5	12,0	11,8*	11,7	11,5	11,3	11,4	11,4*
2013	14,2	14,4	14,3	14,0	13,6	13,2	13,1	13,0	13,0	13,0	13,2	13,4
2012	13,2	13,4	13,3	12,9	12,6	12,3	12,3	12,4	12,4	12,5	12,9	13,4
2011	13,1	13,4	13,3	12,8	12,4	11,9	11,8	11,8	11,8	11,8	12,1	12,5
2010	12,9	13,2	13,0	12,4	12,1	11,7	11,5	11,4	11,5	11,5	11,7	12,4
2009	10,4	10,9	11,1	10,9	10,7	10,6	10,7	10,8	10,9	11,1	11,4	12,1
2008	11,5	11,3	10,9	10,3	9,8	9,4	9,2	9,1	8,9	8,8	9,1	9,5
2007	15,1	14,8	14,3	13,6	12,9	12,3	12,1	11,9	11,6	11,3	11,2	11,2
2006	18,0	18,0	17,8	17,2	16,5	15,9	15,7	15,5	15,2	14,9	14,8	14,8

Źródło: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2016,4,1.html>, (online: 30.07.2016).

<sup>18</sup> M. Kocór, *Niedopasowanie kompetencyjne* [w:] J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa – Kraków 2015, ss. 20-21.

Nie oznacza to jednak, że bezrobocie równomiernie spada we wszystkich regionach Polski. Największy problem ze znalezieniem pracy mieli w tym czasie mieszkańcy województw warmińsko-mazurskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, podlaskiego i lubelskiego – rysunek 1.



**Rysunek 1. Bezrobocie w Polsce w październiku 2015 r.**

Źródło: Kurier PAP – [www.kurier.pap.pl](http://www.kurier.pap.pl) (online: 30.07.2016).

Innym czynnikiem jest poziom innowacyjności gospodarki. W zależności od poziomu rozwoju i zaawansowania technologicznego będzie zależał poziom zapotrzebowania na określone kwalifikacje, których posiadaczami są zazwyczaj osoby młode. Kolejnym obszarem, który ma wpływ na sytuację młodych na rynku pracy w Polsce jest tendencja do wzrostu liczby osób w wieku emerytalnym i spadek liczby absolwentów. Dzięki temu powinno następować zjawisko ograniczania podaży siły roboczej, dzięki czemu będzie o wiele łatwiej o znalezienie pracy. Innym istotnym aspektem jest stale powszechna wśród osób młodych skłonność do migracji. Nie pozostaje to bez wpływu na krajowy rynek pracy. Uwarunkowania z grupy mikroekonomicznych wpływających na sytuację osób młodych natomiast, to występujące różnice w poziomie wykształcenia. Na pierwszym miejscu plasuje się tutaj niewątpliwie wykształcenie wyższe, które z jednej strony zmniejsza niebezpieczeństwo pozostania bezrobotnym, a z drugiej strony zwiększa prawdopodobieństwo pozostania w stanie aktywności zawodowej i bycia zatrudnionym. Istotne znaczenie

odgrywa również kierunek kształcenia. Istotnym czynnikiem w poszukiwaniu pracy jest również płeć. Jest ona silnie powiązana z dokonywaniem wyboru odnośnie kierunku kształcenia i specyfiką związana z pełnieniem ról życiowych<sup>19</sup>.

## Podsumowanie

Przed rynkiem pracy w Polsce stoi szereg wyzwań. Jedne z nich mają charakter stały, z kolei inne pojawiają się niespodziewanie. Stałym problemem jest niewątpliwie niedopasowanie kwalifikacji i wykształcenia osób poszukujących pracy do wymagań rynku. Inną trudnością jest również stosunkowo niewielka liczba nowych miejsc pracy. Pogorszeniu ulega również stopniowo sytuacja osób młodych, które nie posiadają wykształcenia na poziomie wyższym. Z drugiej strony szanse absolwentów szkół zawodowych na znalezienie zatrudnienia, które będzie przynosiło zadowalające zarobki są stosunkowo duże, ale pod warunkiem, iż będą to zawody, na które zapotrzebowanie rzeczywiście występuje<sup>20</sup>.

Obecną sytuację osób młodych na rynku pracy niewątpliwie można określić mianem jednego z najważniejszych problemów społecznych i politycznych nie tylko w kraju, ale również w całej Europie. Sytuacja osób młodych na rynku pracy w Polsce jest źródłem niepokoju osób w coraz to młodszym wieku. Z jednej strony problemy ze znalezieniem pracy, stosowanie niestabilnych form zatrudnienia, konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji i szereg innych trudności, z drugiej strony zaś coraz więcej pojawiających się ofert staży czy praktyk. Jak zatem ocenić obecną pozycję młodych Polaków na krajowym rynku pracy? Jak ma się ich niepokój i ciągła obawa o przyszłość wobec stale pojawiających się nowych ofert dla osób młodych? Niezwykle istotnym faktem jest to, aby w celu poprawy swojej sytuacji na rynku pracy podjąć odpowiednie działania w tym kierunku jak najwcześniej i gromadzić doświadczenie już w czasie toku studiów, by po ich zakończeniu znaleźć się w jak najlepszej pozycji.

---

<sup>19</sup> M. Jelonek, *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych z poprawą sytuacji zawodowej osób młodych* [w:] J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa – Kraków 2015, ss. 45-49.

<sup>20</sup><http://www.parp.gov.pl/bilansu-kapitalu-ludzkiego-najwazniejsze-wyzwania-dla-polskiego-ryнку-pracy> (online: 19.07.2016 r.)



## Literatura

- Boczkowska D., *Studia i co dalej? Jak bezkolizyjnie wejść na rynek pracy* [w:] Makuch M. (red.), *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, Wydawnictwo CEdu Sp. z o. o., Wrocław 2014.
- Chorchrowska-Smolak T., Grobelny J. (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner, Kraków 2015.
- Cymbranowicz K., *Prekariat – nowe zjawisko na rynku pracy w Polsce*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 19, No. 2, May 2016.
- Czaplicka-Kozłowska I., *Elastyczne formy zatrudnienia* [w:] Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K., *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn 2014.
- Elastyczne formy pracy poradnik dla pracowników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- Jelonek M., *Młodzi na rynku pracy – polityka publiczna wobec wyzwań związanych z poprawą sytuacji zawodowej osób młodych* [w:] Górniak J. (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa – Kraków 2015.
- Kocór M., *Niedopasowanie kompetencyjne* [w:] Górniak J. (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa – Kraków 2015.
- Kryńska E., Kwiatkowski E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Nyklewicz K., *Elastyczność czasy pracy* [w:] Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K., *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn 2014.
- Pańków M., *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia – notatka informacyjna, GUS, Warszawa 27.01.2016 r.*
- Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Zespół Statystyk i Analiz, *Rynek pracy wyzwaniem dla młodych*, Lublin 2013.

## **Akty prawne**

Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2016 r. poz. 360).

## **Źródła internetowe**

<http://kolegiummiejskie.info/wp-content/uploads/KCDZ/doradz15.pdf>

<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-w-latach-1990-2016,4,1.html>,  
(online: 30.07.2016).

<http://www.parp.gov.pl/bilansu-kapitalu-ludzkiego-najwazniejsze-wyzwania-dla-polskiego-ryнку-pracy>

<https://www.mojapolis.pl/articles/art/wyksztalceni-niepotrzebni/>  
*Kurier PAP* – [www.kurier.pap.pl](http://www.kurier.pap.pl) (online: 30.07.2016).

### SITUATION OF YOUNG PEOPLE ON THE LABOUR MARKET IN POLAND – PERSPECTIVES AND BARRIERS OF DEVELOPMENT

#### Summary

*The transition from the stage of education to stage of professional activity is very important thing in every young human's life. The study shows the situation of young people on the labour market in Poland, main barriers, perspectives and condititons of polish labour market too. Based on the analysis put a thesis that there is a lot of challenges and situation of members of polish labour market isn't easy and it needs active actions from them to find a job.*

*Keywords: labour market, employment, unemployment.*



## ROZDZIAŁ 2.

### ROLA INTERNETU W PROCESIE REKRUTACJI *ONLINE*

*mgr Patrycja Kowalik*  
Uniwersytet Śląski

*Słowa kluczowe: rekrutacja, e-rekrutacja, rekrutacja online, Internet.*

#### **Wprowadzenie**

Żyjemy w erze informacji. Ta ostatnia staje się coraz cenniejszym „towarem”. Z tego też względu, dynamicznie rozwijają się systemy umożliwiające przekaz tych informacji. Współczesna technologia informacyjna pozwala na modelowanie informacji, które wykorzystujemy w życiu codziennym, w tym w środowisku rodzinnym, czy zawodowym<sup>1</sup>.

Szczególne znaczenie ma tutaj Internet. Dziś oprócz tradycyjnego marketingu, coraz częściej wykorzystuje się e-marketing, który funkcjonuje w oparciu o najnowsze technologie informatyczne. Internet w firmach wykorzystywany jest w różny sposób i w odmiennych zakresach. W niniejszym rozdziale jego wybrane możliwości omówiono w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a konkretnie procesu e-rekrutacji personelu. Rozważania mają dać odpowiedź na następujące pytania: W jaki sposób i za pośrednictwem jakich instrumentów prowadzona jest e-rekrutacja? Podjęta problematyka jest ważna, ponieważ im bardziej prawidłowa wstępna selekcja, tym mniejsza liczba tzw. „pomyłek/błędnych decyzji” w procesie doboru pracowników oraz większa liczba kompetentnych pracowników/menagerów tworzących zasadniczy kapitał ludzki organizacji.

---

<sup>1</sup> M Pańkowska, H. Sroka, *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 9.

## Miejsce e-rekrutacji w ZZL

Rekrutacja pracownicza to problematyka często podejmowana w literaturze tematu. Rekrutacja pracownicza to jedna ze składowych Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w organizacjach. Jej celem jest nabór odpowiednich kandydatów na wolne stanowiska pracy. Rekruterzy w praktyce swojej pracy coraz częściej wykorzystują Internet, w tym przede wszystkim media społecznościowe w trakcie poszukiwania odpowiednich kandydatów. Wynika to z tego, że sfera biznesu zawsze funkcjonuje w konkretnym otoczeniu, które warunkuje jej działanie. Coraz istotniejszym elementem otoczenia organizacji jest świat wirtualny, czyli właśnie globalna sieć Internet. To potężne medium istotnie warunkujące proces pracy. Udostępnia ono szeroki zakres wiedzy o rynku pracy i daje możliwość prostego sposobu dotarcia do informacji o interesujących branżach i zapoznania się z ofertami pracy konkretnych pracodawców.

Profile pracodawców wraz z ich ofertami wolnych stanowisk pracy są zamieszczane najczęściej na stronach internetowych portali poświęconych pracy i karierze. Znajdują się w nich zawarte informacje o działalności firmy, jej produktach i usługach, informacje na temat planowania kariery, zasady rekrutacji jakie obowiązują na konkretne stanowiska pracy. J. Ruszel – Esebia, znany doradca zawodowy i trener kariery stwierdza, że portale społecznościowe oferują występowanie społeczności internetowych zgromadzonych wokół profilu pracodawcy, mogą to być zarówno pracownicy jak i fani, którzy „polubili” ten profil. Tego typu społeczność internetową łączy wspólne zainteresowanie pracą w firmie. Zdobywanie fanów najczęściej odbywa się poprzez np. różne konkursy. Przykładem może być konkurs „Grasz o staż”, prowadzony przez Pricewaterhouse Coopers na Facebooku, który na początku marca 2012 pozyskał prawie 5 tys. „lubiących” fanów<sup>2</sup>.

Tradycyjna rekrutacja to proces poszukiwania i werbowania odpowiednich kandydatów na pracowników<sup>3</sup> przy wykorzystaniu źródeł tradycyjnych. Zaliczyć do nich można: ogłoszenia w prasie, telewizji, czy radiu; informacje ustne o możliwościach zatrudnienia, korzystanie z pośrednictwa urzędów pracy, korzystanie z usług stacjonarnych agencji doradztwa personalnego, organizowanie akcji otwartych drzwi<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/jak-wykorzystac-internet-w-poszukiwaniu-pracy/articles/jak-wykorzystac-internet-w-poszukiwaniu-pracy>, (online: 11.01.2016).

<sup>3</sup> M. Gableta, Potencjał pracy w przedsiębiorstwie-kształtowanie i wykorzystanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s.81.

<sup>4</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 134-138.

Natomiast w e-rekrutacji różnica polega na tym, że wykorzystuje ona technologie internetowe w celu zainteresowania kandydatów ofertą i m.in. w tym kontekście wspomaga proces rekrutacji. Realizowana jest za pośrednictwem witryn internetowych, portali pośrednictwa pracy lub giełd pracy, baz CV, mediów społecznościowych, czy marketingu internetowego<sup>5</sup>. Szczególnie rozwojowi portali społecznościowych towarzyszy rozwój rekrutacji *on-line*. Jest to nowoczesna metoda rekrutacyjna dająca rekruterom szeroki wachlarz możliwości nabywania odpowiednich kandydatów. W dzisiejszych czasach tradycyjne CV przesłane pocztą, mailem bądź też faksem zostaje w wielu przypadkach zastąpione przez rekrutację *online*, w tym m.in. prowadzoną w mediach społecznościowych. Internet oferuje specjalistom od rekrutacji szerokie możliwości w dotarciu do odpowiednich kandydatów; szczególnie w tych przypadkach, gdzie inny sposób skontaktowania się z nimi jest niemożliwy lub też utrudniony<sup>6</sup>.

Atrakcyjność rekrutacji *online* polega na tym, że stwarza ona możliwość lepszego poznania kandydata. Tradycyjne CV ukazuje „suche” wypunktowane informacje natomiast, gdy rekruterom zależy na „głębszym” poznaniu kandydata często decydują się na rekrutację *online* jako jedyną lub uzupełniającą rekrutację tradycyjną. Przyglądanie się kandydatowi realizowane być może m.in. poprzez analizę jego aktywności w sieci (np. wpisy na blogach, forach internetowych, analiza postów, czy strony WWW)<sup>7</sup>. Rekrutacja przy wykorzystaniu Internetu pozwala na dotarcie do stosunkowo dużej liczby osób, które aktualnie zainteresowane są podjęciem zatrudnienia na danym stanowisku pracy, jak również do profili osób, które mimo, iż obecnie są zatrudnione w innym miejscu, mogłyby okazać zainteresowania zaproponowaną ofertą. Dodać należy, że koszty tego rodzaju „poszukiwań” są zdecydowanie niższe i niewspółmierne w relacji do rekrutacji drogą tradycyjną. Dodatkowo cały proces przebiega, o ile rekruter ma doświadczenie w rekrutacji w sieci, dość sprawnie (oszczędność czasu)<sup>8</sup>.

## Sposoby prowadzenia e-rekrutacji

Jednym z najpopularniejszych sposobów poszukiwania informacji na temat potencjalnego kandydata jest wpisanie jego danych osobowych w popularną internetową wyszukiwarkę *Google*, a także w wyszukiwarki znanych

---

<sup>5</sup> [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_978.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_978.pdf) (online: 30.07.2016).

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> <http://www.e-rekrutacja.waw.pl/rekrutacja-online-zalety.html> (online: 30.07.2016).

portali społecznościowych, tj. *Nasza Klasa*, czy *Facebook*. Często zdarzają się sytuacje, że kandydat, który spełnił oczekiwania przyszłego pracodawcy podczas zakończenia procesu rekrutacyjnego zostaje wyeliminowany z powodu zamieszczenia kontrowersyjnej fotografii w sieci, czy też nieodpowiedniego statusu na *Facebooku*. Lecz nie tylko te czynniki mogą wpływać na odrzucenie oferty kandydata. Ocenie podlegają również wirtualni „Znajomi”, czy treść komentarzy zamieszczanych w sieci. „Odstraszyć” przyszłego pracodawcę mogą także publicznie zamieszczone poglądy polityczne, religijne, czy też seksualne. Człowiek co do zasady inaczej zachowuje się w środowisku prywatnym (rodzinnym, wśród przyjaciół), niż w pracy. Jednak sieć Internet daje możliwość swoistego „odarcia z intymności”, szczególnie, gdy dana osoba jest w Internecie bardzo aktywna. Każda osoba poszukująca pracy za pośrednictwem instrumentów elektronicznych, powinna szczególnie dbać o swój wizerunek.

J. Przemieniecki, psycholog i trener rozwoju osobistego stwierdził, że „efektywność człowieka to nie tylko wynik jego wiedzy, umiejętności, ale również wyraz jego poczucia własnej wartości”<sup>9</sup>. Słowem kluczem jest tutaj szacunek dla siebie i dla innych.

We współczesnym społeczeństwie znaczenie portali społecznościowych, jako „kopalni wiedzy” o kandydatach w procesie rekrutacji, z każdym dniem coraz bardziej przybiera na sile. Istotny jest też fakt, by także poszerzała się samoświadomość jednostek na temat zamieszczanych informacji w wirtualnej przestrzeni bowiem czasami nieprzemysłane zamieszczanie pewnych informacji może przyczynić się do odrzucenia kandydatury. Należy pamiętać, że portale społecznościowe stanowią dla rekruterów cenne źródło informacji, jednak są one jeszcze w dalszym ciągu raczej uzupełnieniem tradycyjnej rekrutacji<sup>10</sup>. Można tutaj posłużyć się cytatem pewnej rekruterki: „jako osoba rekrutująca sama chętnie korzystam z zasobów portali profesjonalnych, choć jak zawsze w przypadku źródeł gdzie informacje nie są weryfikowane (a tutaj nie są) staram się przestrzegać dwóch zasad. Po pierwsze nie ograniczać poszukiwań kandydata tylko do tego źródła, a po drugie nie ufać bezgranicznie informacjom podanym przez promujących się na portalach specjalistów i menedżerów”<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> H. Bieniok, *System zarządzania ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 320.

<sup>10</sup> <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,28,jaka-role-w-procesie-rekrutacji-odgrywaja-social-media.html>, (online: 12.01.2016).

<sup>11</sup> <http://bigram.pl/wp-content/uploads/2014/10/09.2012-personel-i-zarzadzanie.pdf> pozyskano (online: 12.01.2016).

Z badania zrealizowane przez portal TestCV.com. dotyczącego głównej funkcji jaką w procesie rekrutacji odgrywają media społecznościowe wynika, że osoby poszukujące pracy korzystają z Internetu i jego instrumentów, ponieważ wychodzą z założenia, że:

- obecność w mediach społecznościowych może pomóc w znalezieniu pracy (a w przypadku niektórych profesji posiadanie swojego wirtualnego dossier jest warunkiem koniecznym w celu poświadczenia deklarowanych osiągnięć a nawet umiejętności),
- dzięki zawartym na portalach społecznościowych kontaktom można zdobyć cenną wiedzę (np. poprzez dzielenie się doświadczeniami) lub uzyskać odpowiedź na postawione pytanie, czy pomoc w rozwiązaniu problemu,
- społeczności to także źródło wiedzy o potencjalnym pracodawcy podczas przygotowań do rozmowy kwalifikacyjnej (wspominane już fanpage, czy mikroblogi lub fora tematyczne),
- informacje zdobyte w Internecie pozwalają na nabranie wyobrażenia o kulturze organizacyjnej firmy, itp.<sup>12</sup> Istotna jest kwestia iż Internet stwarza dla firm szereg zupełnie nowych narzędzi rekrutacyjnych a co za tym idzie oferuje mnóstwo innowacyjnych możliwości<sup>13</sup>.

Interesującym sposobem pozyskania specjalistów jest wykorzystanie internetowych serwisów o profilu globalnym. Zalicza się do nich m.in. Grupa Jobs in Poland. Posiada on kilka tysięcy zarejestrowanych pracodawców a z usług serwisu korzysta około tysiąca polskich i zagranicznych firm między innymi międzynarodowe przedsiębiorstwa, polskie firmy, które posiadają swoje oddziały w całym kraju a także firmy o zasięgu lokalnym. Istotny jest fakt, że ponad 65% klientów stwierdza, iż w wyniku zamieszczenia na platformie oferty rekrutacyjnej, zatrudniło pracownika.

Obecnie jedną z najpopularniejszych metod e-rekrutacji jest prowadzenie zawodowego profilu kariery w serwisach społecznościowych takich jak: Facebook, LinkedIn, GoldenLine, czy Twitter<sup>14</sup>. Ważną kwestią, która może okazać się bardzo pomocna w poszukiwaniu pracy na portalach społecznościowych są zamieszczane przy profilu referencje jednostki. Można zaobserwować, że część internautów zamieszcza je przy każdej funkcji którą pełnili. Referencje stanowią istotny element dla pracodawcy, bowiem dzięki nim rekruter posiada bardziej szczegółowe dane na temat poten-

---

<sup>12</sup> <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,28,jaka-role-w-procesie-rekrutacji-odgrywaja-social-media.html>, (online: 12.01.2016).

<sup>13</sup> J. Wielki, *Elektroniczny marketing przez Internet*, PWN Warszawa 2000, s. 99.

<sup>14</sup> [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_978.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_978.pdf), (online: 30.07.2016).



cjalnego kandydata. K. Borowczyk opisuje przypadek osoby, która po odejściu z firmy nie otrzymała referencji. Szef odmówił jej jakichkolwiek referencji argumentując to tym, iż z pozytywnych aspektów nie miałaby co wpisać. Osoba ta udała się do kogoś innego pracującego w firmie i uzyskała pozytywne referencje. Przykład ten pokazuje, że nie tylko istotne są referencje od osoby przełożonej ale także ważne źródło stanowią referencje napisane przez znajomych z firmy<sup>15</sup>.

Kolejnym serwisem godnym przybliżenie jest TestCV.com. To portal multidyscyplinarny, wielojęzyczny serwis internetowy, którego główną funkcją jest przeprowadzenia testów kompetencyjnych dla kandydatów do pracy. Portal posiada szeroki zakres bowiem jest on adresowany do przedsiębiorstw różnych branż, firm doradztwa personalnego, ale również dla samych pracowników. Testy które znajdują się na platformie zostały opracowane przez specjalistów z różnych dziedzin i krajów. Platforma TestCV.com oferuje między innymi testy psychologiczne, numeryczne, a także testy logicznego myślenia, językowe, informatyczne oraz kompetencyjne testy stanowiskowe. Głównym celem portalu jest pomoc w rozwoju i unowocześnieniu rekrutacji w firmach.

## ***Case study***

Rekrutacja *online* z pewnością jest bardzo opłacalnym rozwiązaniem oraz błyskawicznym sposobem dotarcia do potencjalnych kandydatów. Coraz więcej firm otwiera się na to innowacyjne rozwiązania wykorzystując w tym celu przede wszystkim portale społecznościowe, które już nie służą jedynie do rozrywki, czy komunikacji ze znajomymi, ale także odgrywają ważną funkcję w poszukiwaniu pracy. Jak podaje J. Palonka i T. Porębska – w 2011 r., aż 80% pracodawców wykorzystywało media, a także sieci społecznościowe do celów rekrutacji. Największym wynikiem w zakresie popularności portali społecznościowych związanych z pracą okazał się LinkedIn, który uzyskał wynik 94,5% w rankingu popularności, drugie miejsce zajął Facebook z wynikiem 24%, a na trzecim miejscu Twitter z 15,9%.

Pierwszy ukierunkowany jest na profesjonalistów, którzy poszukują biznesowych kontaktów nie tylko we własnym kraju, ale także poza jego granicami. Serwis umożliwia dołączenie do grup dyskusyjnych, na których funkcjonuje wielu specjalistów z różnych dziedzin i branż. Charakter serwisu daje możliwość usytuowania go wśród mediów społecznościowych, które są bardzo ważnym wyznacznikiem konstruowaniu wizerunku przed-

---

<sup>15</sup> <http://bigram.pl/wp-content/uploads/2014/10/09.2012-personel-i-zarzdzanie.pdf>, (online: 30.07.2016).

siębiorstwa w świecie wirtualnym. Wyróżnia go spośród innych portali społecznościowych to, że nie występują na nim fikcyjne konta użytkowników, jakie możemy zaobserwować przykładowo na Facebooku. Komunikację z innymi osobami można uznać za wiarygodną. Fundamentem konta w LinkedIn jest wirtualne CV, główna wizytówka jednostki przeglądana przez potencjalnych rekruterów.<sup>16</sup> Narzędzie wirtualne *recruiter* posiada takie funkcjonalności, jak na przykład: segregowanie potencjalnych kandydatów wg kryteriów (płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe etc.) Serwis umożliwia komunikację między użytkownikami za pośrednictwem narzędzia InMail<sup>17</sup>. Inny ciekawy instrument oferowany przez serwis to Talent Finder. To nowoczesne narzędzie wspierające zarządzaniem procesami rekrutacyjnymi w przedsiębiorstwie. Aplikacja posiada również szereg usług która stanowią wielką pomoc dla działań rekrutacyjnych co ułatwia proces poszukiwania pracowników. Ułatwia przyśpieszoną selekcję potencjalnych kandydatów, zbierania na ich temat dodatkowych informacji, które mogą stanowić istotny aspekt w procesie rekrutacyjnym<sup>18</sup>.

## Podsumowanie

Nowoczesna technologia pozwoliła na dwutorowy sposób komunikacji. Narzędzie do wykorzystania w procesie rekrutacyjnym są wciąż rozwijane i poszerzane. Świat wirtualny daje możliwość zapoznania się z przyszłym miejscem pracy już w cyberprzestrzeni poprzez wirtualne wycieczki po firmie, niektóre rozmowy kwalifikacyjne odbywają się za pomocą video konferencji. Rozwój technologiczny istotnie wpływa na postęp procesu rekrutacji. Wprowadził on szereg innowacyjnych rozwiązań, ułatwiających i istotnie usprawniających pozyskanie nowego personelu.

## Literatura

Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

---

<sup>16</sup> <http://rocketstudio.eu/blog/social-media-w-biznesie-linkedin-vs-goldenline/>, (online: 30.07.2016).

<sup>17</sup> [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_978.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_978.pdf), (online: 30.07.2016).

<sup>18</sup> <http://www.talentfinder.pl/poznaj-nasze-uslugi/pakiety-ogloszen-lp/>, (online: 30.07.2016).

- Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Mazurek G., *Znaczenie Wirtualizacji marketingu. W sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.
- Pańkowska M., Sroka H., *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Wielki J., *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Warszawa 2000.

## Źródła internetowe

- <http://rocketstudio.eu/blog/social-media-w-biznesie-linkedin-vs-goldenline/>
- <http://www.talentfinder.pl/poznaj-nasze-uslugi/pakiety-ogloszen-lp/>
- [http://testcv.pl/pl/testy\\_rekrutacyjne\\_dla\\_pracownikow\\_testcvcom](http://testcv.pl/pl/testy_rekrutacyjne_dla_pracownikow_testcvcom)
- <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,28,jaka-role-w-procesie-rekrutacji-odgrywaja-social-media.html>
- <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/jak-wykorzystac-internet-w-poszukiwaniu-pracy/articles/jak-wykorzystac-internet-w-poszukiwaniu-pracy>
- [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_978.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_978.pdf)
- <http://www.e-rekrutacja.waw.pl/rekrutacja-online-zalety.html>
- <http://bigram.pl/wp-content/uploads/2014/10/09.2012-personel-i-zarzdzenie.pdf>
- [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T2/t2\\_978.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_978.pdf)

## ROLE OF INTERNET IN THE PROCESS OF ONLINE RECRUITMENT

### Summary

*The aim of the chapter is to show how the Internet is used in various fields of human activity, in particular the labor market. Will be given issue among other functions job portals, examples of using the Internet in the mediation work and construction career. Article will first of all ratio awareness of the need to know the latest information technologies and their role in working life of individuals. An important issue is to support online recruitment by allowing or facilitating contact between job seekers - candidates and those offering work - employers. Recruitment portal contains jobs, and in most cases, educational materials concerning the labor market and seeking employment. Job search shifted almost entirely to the Internet. Society becomes mobile in various fields, this issue shows how you can quickly, without leav-*

*ing home, find the most recent job and internship and what is most important to send the application documents.*

*Keywords: recruitment, e-recruitment, recruitment online, Internet.*



## ROZDZIAŁ 3.

### MIEJSCE I ROLA ODBYTYCH SZKOLEŃ W OCENIE KANDYDATA W TRAKCIE REKRUTACJI PRACOWNICZEJ NA STANOWISKO KIEROWNICZE

*dr Klaudia Pujer*  
Exante Training & Consulting

*Słowa kluczowe: szkolenia, rekrutacja pracownicza, ocena CV, kierownik.*

#### **Wprowadzenie**

Działy rekrutacyjne różnych podmiotów gospodarczych odpowiadają za odbiór i weryfikację napływających dokumentów aplikacyjnych, w tym głównie podań i CV (*Curriculum Vitae*) kandydatów. W dokumentacji tej kandydaci często uwzględniają odbyte kursy i szkolenia doskonalące.

Celem niniejszego rozdziału jest próba analizy i oceny roli odbytych kursów i szkoleń na etapie zaopiniowania kandydata do pracy w trakcie procesu rekrutacyjnego na stanowisko kierownicze. Cel pracy osiągnięto dzięki kwerendzie literatury i analizie wyników sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród 60 firm rekrutacyjnych i 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Rekrutacja pracownicza wpisuje się w szerszy obszar zarządzania przedsiębiorstwem, którym jest planowanie i dobór kadr. W niniejszym rozdziale, rekrutacja pracownicza jest rozumiana w ujęciu wąskim. Rozpatrywana będzie zważywszy na potrzeby kadrowe w aspektach ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym, niezbędnych do wykonania zadań w planowanym okresie. Wąskie planowanie wiąże się z 1. ustaleniem stanu i struktury zatrudnienia, 2. wymagań kwalifikacyjnych, 3. obsady stanowisk, 4. przyjęć, 5. zwolnień pracowników, 6. awansów pracowników,

7. szkolenia i doskonalenia zawodowego<sup>1</sup>. Rozdział w szczególności sposób eksponuje cztery pierwsze wyszczególnione działania oraz 7 z tym, że rolę szkoleń (wpisującą się w szerszy zakres jakim jest doskonalenie zawodowe) omówiono na etapie rekrutacji, a więc jeszcze przed zatrudnieniem.

Problematyka zatrudniania bądź pozyskiwania pracowników lub, ogólnie rzecz biorąc, wchodzenia ludzi do organizacji jest często podejmowana w krajowej i zagranicznej literaturze fachowej. Znajduje się ona bowiem w centrum zainteresowania wielu podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi: pracodawców, pracowników, doradców personalnych, związków zawodowych, urzędników. Efektem tego stanu rzeczy jest z jednej strony bogata wiedza o uwarunkowaniach i metodach skutecznego pozyskiwania pracowników<sup>2</sup>, z drugiej strony istnieje potrzeba zweryfikowania wielu kwestii omawianych w literaturze (ujęcia modelowe - teoretyczne) w praktyce funkcjonowania konkretnych procesów, w ramach organizacji, m.in. rekrutacyjnych.

Należy podkreślić, iż rekrutacja to proces dwustronny, z jednej strony – pracodawca poszukuje pracownika, z drugiej – kandydat poszukuje miejsca zatrudnienia. Każda ze stron ma coś do zaoferowania, ale każda z nich ma również konkretne oczekiwania. „Oferta” strony podaźowej (kandydat) zostanie w rozdziale omówiona z punktu widzenia odbytych szkoleń, z kolei „oferta” strony popytowej (rekruterów) zostanie omówiona z punktu widzenia szkoleń pożądaných w dokumentach aplikacyjnych składanych na stanowiska kierownicze<sup>3</sup>.

## **Kierownik, menedżer – definicja i ogólna rola w organizacji**

Pojęcie menedżer (ang. *manager*) powszechnie określa osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Osoba taka powinna legitymować się wiedzę fachową, ale także zarządczą, czyli posiadać umiejętność kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami, zwykle w warunkach niepewności otoczenia<sup>4</sup>. Termin ten silnie koresponduje ze zjawiskiem tzw. kapitalizmu menedżerskiego. Jego główny atrybut to powstaniem spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem w związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. Menedżerami przyjęło się na-

---

<sup>1</sup> K. Świerczyński, *Wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach oświatowych* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 69.

<sup>2</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016, s. 134-135.

<sup>3</sup> J. Woźniak, *Rekrutacja – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, s. 13-44.

<sup>4</sup> W. Šmid, *Psychologia i socjologia zarządzania*, WSZiM, Sosnowiec 2003, s. 143.

zywać osoby upoważnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do bieżącego kierowania jego działalnością. Potocznie terminu menedżer używa się również tak w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nimi. Ma to miejsce przede wszystkim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

Pojęcie „menedżer” używany jest często zamiennie z terminem „kierownik”, „przywódca” lub „lider”. Jedną z definicji wg S. Borkowskiej i P. Bohdziewicz brzmi następująco: „menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania”<sup>6</sup>.

Dobry menedżer efektywnie kierujący firmą posiada umiejętność pozyskiwania ludzi do współpracy oraz sprzedawania towaru bądź usługi na coraz bardziej konkurencyjnym i fluktuacyjnym rynku. Z tego też względu o swoistej rzutkości menedżera oprócz predyspozycji wrodzonych decydują wykształcenie, ustawiczne podnoszenie kwalifikacji, umiejętność współpracy z ludźmi, duży stopień operatywności, odwaga i rozsądek w inicjowaniu działań innowacyjnych, umiejętność planowania i podejmowania decyzji oraz wysoki poziom efektywności (realizacja założonych celów)<sup>7</sup>.

Menedżer pełni w firmie przeróżne role: dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, przełożonego, szefa. Jest zwierzchnikiem zespołu, którego zasadnicze zadanie sprowadza się do osiągnięcia założonych celów postawionych przed zespołem z zewnątrz, czy też sformułowanych przy udziale członków zespołu. Menedżerowie to koordynatorzy, kierują pracą innych i są za nią odpowiedzialni. Rozwijają umiejętności pracowników, których instruują, uczą i udzielają im wskazówek. Swoją postawą stymulują zespół do lepszej pracy. Menedżer to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne, a więc to na nim ciąży odpowiedzialność realizacji szeroko rozumianego procesu zarządzania. Praca menedżera często jest nieprzewidywalna, niemożliwa do zamknięcia w schematy, ale również pełna możliwości i szans wyróżnienia się<sup>8</sup>.

Kierować skutecznie może menedżer kreatywny, asertywny, stanowczy, który nie narusza praw innych osób i szanuje ich. W wypełnianiu swoich funkcji menedżer powinien używać wyobraźni, poszukiwać naj-

---

<sup>5</sup> J. Januszek, *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, AE, Poznań 2003, s. 119-120.

<sup>6</sup> S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menadżer u progu XXI wieku*, WSHE, Łódź 1998, s. 129.

<sup>7</sup> A. Szkołut, *Charyzmatyczny menadżer*, „Manager” 1997, nr 7-8, s. 16.

<sup>8</sup> K. Kubik, *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 72.



lepszego rozwiązania danego problemu oraz utrzymywać właściwy stosunek do siebie i pracowników. Menedżer przedsiębiorczy przejawia inicjatywę, gotowość do rozpoznania i wykorzystania pojawiającej się szansy, osiągnięcia czegoś wartościowego, rozpoczynania i kontynuacji niewypróbowanych jeszcze projektów. Chcąc rozwijać swoją osobowość, menedżer powinien umieć przeciwdziałać stresowi. Przeciwdziałanie to polega na dobrej organizacji pracy, rozpoczynaniu dnia z optymistycznym nastawieniem i pozytywnym myśleniem, planowaniu dnia, rozwijaniu tolerancji i życzliwości oraz aktywnym wypoczynku. Możliwość wywierania wpływu na innych ludzi to posiadanie władzy. Stabilnym źródłem władzy jest dostęp do informacji oraz strategia działania. Informacje powinny być rzetelne, zrozumiałe i kompletne<sup>9</sup>.

Podstawowa umiejętność menedżera sprowadza się więc do powiązania ze sobą działalności profesjonalnej i społecznej. Aspekt profesjonalny łączy się z wysokimi kwalifikacjami, jakich wymaga się od tej grupy ludzi, z ich pogłębianiem i nieustannym doskonaleniem. Zaświadczać o nich może na przykład częste odbywanie kursów i szkoleń. Przykładowo, jeżeli menedżer podejmuje decyzję o zmianie miejsca pracy i aplikuje na stanowisko kierownicze w innej organizacji, a w dokumentach rekrutacyjnych uwzględnia imponujący wykaz odbytych kursów oraz szkoleń, które stanowią uzupełnienie doświadczenia zawodowego, to dla osób odpowiedzialnych za rekrutację pracowniczą jest to sygnał, że kandydat to osoba silnie ukierunkowana na pogłębianie i permanentne doskonalenie wiedzy i umiejętności. Innymi słowy, kandydat taki po zatrudnieniu wchodzi do organizacji z dorobkiem „szkoleń oraz kursów”, co zmniejsza konieczność doskonalenia go w obszarach, w których odbył już szkolenia. Prawdopodobnym jest, że posiada on już gruntowną wiedzę, którą może stosować w praktyce. Zakres odbytych szkoleń jest różny ponieważ (niezależnie od szerokości), menedżerowie mogą pracować w różnych obszarach organizacji. W każdej firmie mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny<sup>10</sup>.

## **Rozwój kompetencji menedżerskich poprzez szkolenia**

Turbulentne, globalne otoczenie spowodowało wzrost znaczenia menedżerów i ich roli oraz podniosło standardy zarządzania organizacjami wraz z oczekiwaniami wobec kompetencji menedżerskich. Role menedżerskie stają się coraz bardziej aktywne i kreatywne, stąd wymagają od menedże-

---

<sup>9</sup> A. Chybicka, M. Puchalska, *Skuteczny menedżer*, GWP, Gdańsk 2015, s. 12-36.

<sup>10</sup> H. Januszek, *op. cit.*, s. 123.

rów bycia liderem. Za cechę wspólną menedżera i lidera należy uznać w pierwszej kolejności profesjonalne przygotowanie do wykonywania funkcji kierowniczych, odpowiedzialność i skuteczność w działaniu na rzecz organizacji, w której pracują<sup>11</sup>. Znakomitą okazją do podwyższania kompetencji kierowniczych są szkolenia, których programy silnie korespondują z potrzebami rozwojowymi danej jednostki.

Nabyta wiedza i doświadczenie nie są gwarantem sukcesu w pracy menedżera. Źródłem sukcesu jest zdolność i umiejętność generowania wiedzy i doświadczenia będącego w dyspozycji menedżera do praktycznego zarządzania organizacją. Zatem fakt odbycia szkolenia nie jest jednoznaczny z tym, że spełniło ono swoją rolę. W kontekście omawianego tematu, jeżeli rekruter widzi w dokumentach aplikacyjnych długie wyliczenie odbytych kursów oraz szkoleń, które jednocześnie korespondują z osiągnięciami zawodowymi, a pozyskana wiedza jest również potwierdzona w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej i odpowiada profilowi kompetencyjnemu pożądanemu na danym stanowisku, to można zakładać, że faktycznie menedżer informacje i umiejętności pozyskane w trakcie szkoleń wykorzystuje w praktyce i można je ocenić jako ważny czynnik wpływający na decyzję o ewentualnym zatrudnieniu<sup>12</sup>.

Kapitał ludzki w nowoczesnej firmie to z jednej strony wyuczone kwalifikacje i zdobyte zawodowe doświadczenie w długim stażu pracy, a z drugiej możliwość wykazania się w zawodzie, zdolności dotąd jeszcze nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy, nastawienie na innowacje i gotowość do podejmowania ryzyka wymaganego zmiennymi warunkami i czynnikami produkcji.

Do umiejętności kierowniczych zważywszy na źródło ich pochodzenia zalicza się m.in:

- rzetelne wykształcenie, uzupełnianie wiedzy w systemie kształcenia ustawicznego;
- doświadczenie zawodowe, dalsze doświadczenie nabywane przy wykonywaniu powierzonych zadań na różnych stanowiskach;
- nabycie i praktyczne wykorzystanie podstawowych umiejętności menedżerskich.

Wobec powyższego szkolenia, szczególnie te dla kadry kierowniczej, stanowią okazję do pozyskania lub rozwoju kompetencji koncepcyjnych, społecznych, technicznych i innych<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 181.

<sup>12</sup> B. Lundén, *Rekrutacja pracowników. Poradnik dla pracodawcy*, BL INFO, Gdańsk 2012, s. 16-19.

<sup>13</sup> O. Rzycka, W. Porosło, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultatu*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 61-76; M. Kraczkla, *Osobowościowe uwarunkowania przy-*

Kompetencje koncepcyjne odnoszą się do umysłowej zdolności kadr kierowniczych do koordynacji oraz ukierunkowywania działań organizacji. Ich zakres wzrasta wraz ze szczeblem kierowania, a więc poziomem odpowiedzialności.

Kompetencje techniczne usprawniają posługiwanie się narzędziami, metodami, procedurami oraz technologią w konkretnej specjalności. Im niższe stanowisko kierownicze, tym znaczenie i zakres kompetencji technicznych wyższe.

Kompetencje społeczne są istotne dla każdego stanowiska kierowniczego, gdyż to one determinują możliwość praktycznego zastosowania kompetencji technicznych oraz koncepcyjnych i usprawniają wywieranie bezpośredniego wpływu na podwładnych. Są one trudne do opanowania, ponieważ wymagają uwzględnienia wielu zmiennych osobowościowych, do których zaliczyć należy m.in. temperament, postawy, aspiracje czy motywacje każdego podwładnego<sup>14</sup>.

Sukces na stanowisku kierowniczym uwarunkowany jest również umiejętnością zarządzania sobą i budowania pożądaných relacji interpersonalnych. Stąd obecnie dużą rolę przypisuje się kompetencjom emocjonalnym. Z tego też względu kompetencje kierownicze często analizowane są w kontekście pełnienia ról: interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych. Wśród ważnych umiejętności interpersonalnych współczesnego menedżera wymienić należy: empatyczne rozumienie drugiego człowieka; dostrzeganie i spełnianie potrzeb innych ludzi; postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka i zachowanie tolerancji wobec niego; efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą; umiejętność rozwiązywania konfliktów; umiejętność pomagania innym osobom; umiejętność efektywnej współpracy. Nie jest to wyliczenie zamknięte, gdyż zakres poszczególnych kompetencji ewoluje i uwarunkowany jest zmianami w otoczeniu bliższym i dalszym organizacji.

## **Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej**

Badania własne przeprowadzono w I-II kwartale 2016 r. Udział w sondażu diagnostycznym zrealizowanym przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wzięło 60 podmiotów: 25 wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych (agencji, podmiotów zajmujących się doradztwem personalnym)

---

*wództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 20-72.

<sup>14</sup> Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4, s. 303-319.

i 35 przedsiębiorstw samodzielnie prowadzących rekrutację pracowniczą (bez udziału firm zewnętrznych) oraz 42 kandydatów aplikujących na stanowiska kierownicze w tych firmach (kwestionariusze ankiety dystrybuowano dzięki uprzejmości ww. firm w trakcie realizowanych przez nich rekrutacji). Narzędzie diagnostyczne (kwestionariusz ankiety) składało się z kilkunastu pytań skalowanych. Zadaniem uczestników badania było przypisanie rangi szkoleniom, które w ich opinii mogą mieć wpływ na wynik postępowania rekrutacyjnego na stanowisko kierownicze. Randze najwyższej przypisano numer „1”. Lokalizację respondentów prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Lokalizacja respondentów**

Lp.	Miasto	Wyspecjalizowane firmy rekrutacyjne		Przedsiębiorstwa samodzielnie prowadzące rekrutację pracowniczą		Kandydaci aplikujący na stanowiska kierownicze		Suma	
		L	%	L	%	L	%	L	%
1	Częstochowa	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
2	Gorzów Wielkopolski	-	-	1	0,98	-	-	1	0,98
3	Katowice	-	-	2	1,96	1	0,98	3	2,94
4	Kielce	-	-	2	1,96	2	1,96	4	3,92
5	Koszalin	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
6	Kraków	3	2,94	3	2,94	2	1,96	8	7,84
7	Krynica Zdrój	-	-	3	2,94	2	1,96	5	4,9
8	Łódź	5	4,90	2	1,96	1	0,98	8	7,84
9	Mikołajki	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
10	Olsztyn	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
11	Poznań	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
12	Reszów	-	-	1	0,98	1	0,98	2	1,96
13	Wałbrzych	1	0,98	2	1,96	3	2,94	6	5,88
14	Warszawa	13	12,74	10	9,80	20	19,60	43	42,14
15	Wrocław	3	2,94	4	3,92	5	4,90	12	11,76
Suma		25	24,50	35	34,31	42	41,17	102	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Badanie było ukierunkowane na pozyskanie wiedzy w następującym zakresie: jaka jest rola odbytych szkoleń w rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze z perspektywy rekruterów i kandydatów?

W analizie danych posłużono się współczynnikiem korelacji rang Spearmana, wyznaczanym w następujący sposób:

$$r_d = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

gdzie:

- $r_d$  – współczynnik korelacji rang Spearmana,
- $d_i$  – różnica między rangami przyporządkowanymi  $i$ -tej obserwacji w odniesieniu do pierwszej zmiennej i w odniesieniu do drugiej zmiennej.

Wykorzystano go do zbadania powiązań między rangami diagnozującymi i porządkującymi miejsce poszczególnych typów szkoleń w rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze nadanymi przez rekruterów i kandydatów na te stanowiska.

Do oceny kierunku współzależności między zmiennymi, wykorzystano następujące przedziały<sup>15</sup>:

- 0,0–0,2 – współzależność bardzo słaba,
- 0,2–0,4 – współzależność słaba,
- 0,4–0,6 – współzależność umiarkowana,
- 0,6–0,8 – współzależność silna,
- 0,8–1,0 – współzależność bardzo silna.

Ze względu na niereprezentatywność grupy i niemożność generalizowania wyników na szerszą populację, wyniki badania pozwalają na wskazanie pewnych trendów w zakresie roli odbytych szkoleń w postępowaniu rekrutacyjnym na stanowiska kierownicze. Ponadto miało ono charakter przyczynkowski oraz pilotażowy i stanowi wstęp do badania pełnego planowanego do zrealizowania w latach 2017-2018.

## Prezentacja wyników badań

Opinie rekruterów i kandydatów na temat roli odbytych szkoleń biznesowych w procesie rekrutacji pracowniczej na stanowisko kierownicze są

---

<sup>15</sup> B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 320.

silnie zbliżone ( $r_d = 0,817$ ). Już pobieżna analiza danych zaprezentowanych w tabeli 2 składania do wniosku, że nie ma idealnej zgodności tej opinii, ponieważ rangi nadane przez obie grupy uczestników badania są nieco odmienne. Jednak na osiem analizowanych typów szkoleń widocznie odmienne rangowanie dostrzec można wyłącznie w przypadku dwóch rodzajów szkoleń biznesowych, mianowicie szkoleń w zakresie kompetencji biznesowych (ranga nadana przez rekrutera 4, ranga nadana przez kandydata 1). Oznacza to, że zdaniem kandydatów na stanowisko kierownicze wśród szkoleń biznesowych figurujących w dokumentach aplikacyjnych szkolenie z zakresu kompetencji biznesowych jest najważniejsze. Rekruterzy sklasyfikowali je w pierwszej piątce (na miejscu 4), z kolei ich zdaniem kluczowym typem szkolenia biznesowego brany pod uwagę w trakcie rekrutacji jest szkolenie z zakresu zarządzania zespołem (które kandydaci na kierowników sklasyfikowali na miejscu 2). Generalnie choć nie idealna, analizowana zgodność poglądów ma charakter silny i dodatni (ponieważ zarówno rekruterzy, jak i kandydaci sklasyfikowali konkretne typy szkoleń biznesowych na podobnych pozycjach).

**Tabela 2. Miejsce szkoleń biznesowych w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów**

Szkolenie biznesowe - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	$d_i$	$d_i^2$
Finanse	9	9	0	0
Kompetencje biznesowe	4	1	3	9
Komunikacja wewnętrzna	6	6	0	0
Logistyka	7	8	-1	1
Marketing i sprzedaż	8	7	1	1
Procesy biznesowe	2	5	-3	9
Trenerskie	5	4	1	1
Umiejętności osobiste	3	3	0	0
Zarządzanie zespołem	1	2	-1	1
Suma	x	x	x	<b>22</b>
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,817$				

\* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

\*\* Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Oceny miejsca szkoleń coachingowych w procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze rekruterów i kandydatów na kierowników są odmienne ( $r_d = 0,258$ ) co oznacza, że obie grupy mają inny pogląd na wpływ poszczególnych odbytych szkoleń coachingowych na wynik postępowania

rekrutacyjnego, a współzależność między rangami nadanymi przez obie grupy ma charakter słaby i ujemny – tabela 3.

**Tabela 3. Miejsce szkoleń coachingowych w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów**

Szkolenie coachingowe - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	$d_i$	$d_i^2$
Coaching personalny	6	2	4	16
Life coaching	5	6	-1	1
Coaching zawodowy	4	4	0	0
Executive coaching	2	1	1	1
Coaching biznesowy	1	3	-2	4
Coaching grupowy	3	5	-2	4
Suma	x	x	x	<b>26</b>
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,258$				

\* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

\*\* Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Rekruterzy w trakcie oceny kandydatów wśród odbytych szkoleń coachingowych biorą pod uwagę przede wszystkim szkolenia z zakresu coachingu biznesowego (ranga 1), executive coaching (ranga 2) i coachingu grupowego (ranga 3). Z kolei zdaniem kandydatów na kierowników, dla rekruterów kluczowymi typami szkoleń branymi pod uwagę w trakcie rekrutacji na stanowisko kierownicze w zakresie grupy szkoleń coachingowych są te dotyczące: executive coaching (ranga 1), coachingu personalnego (ranga 2), coachingu biznesowego (ranga 3) – tabela 3.

Zarówno rekruterzy, jak i kandydaci na kierowników sklasyfikowali miejsca i role poszczególnych szkoleń dla działu personalnego HR na zbliżonych pozycjach ( $r_d = 0,649$ ), co oznacza, że współzależność (zgodność) między poglądami ma charakter silny i dodatni – tabela 4.

Rekruterzy w trakcie oceny kandydatów w zakresie odbytych szkoleń dla działu personalnego HR biorą pod uwagę przede wszystkim szkolenia w następujących obszarach: przywództwo i leadership (ranga 1), zarządzanie zespołem (ranga 2), zarządzanie talentami (ranga 3), czas pracy (ranga 4), aktywizacja i doradztwo zawodowe (ranga 5). Na 14 analizowanych szkoleń dla działów personalnych HR, wyraźne różnice w ocenach zaobserwowano w mniej niż połowie z nich, a konkretnie w przypadku 5 – tabela 4.

**Tabela 4. Miejsce szkoleń dla działu personalnego HR w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów**

Szkolenie dla działu personalnego HR - typ	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana** przez kandydata	$d_i$	$d_i^2$
Aktywizacja i doradztwo zawodowe	5	6	-1	1
Assessment & Development Center	12	12	0	0
Czas pracy	4	5	-1	1
Kadry i płace	14	13	1	1
Komunikacja wewnętrzna	6	7	-1	1
Negocjacje i mediacje	7	11	-4	16
Okresowa ocena pracowników	11	8	3	9
Optymalizacja zatrudnienia	9	9	0	0
Praca w zespole	10	2	8	64
Przywództwo i leadership	1	1	0	0
Rekrutacja i selekcja	13	14	-1	1
Systemy motywacyjne	8	4	4	16
Zarządzanie talentami	3	10	-7	49
Zarządzanie zespołem	2	3	-1	1
Suma	x	x	x	<b>160</b>
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,649$				

\* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

\*\* Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Opinie kandydatów na kierowników w zakresie miejsca szkoleń interpersonalnych/menedżerskich w umiarkowany sposób korespondują z oceną rangi poszczególnych typów szkoleń z tego obszaru przez rekruterów ( $r_d = 0,553$ ) – tabela 5.

Jeżeli kandydat na kierownika wpisał w dokumentach aplikacyjnych (np. w CV), w sekcji „odbyte kursy i szkolenia” informację o szkoleniach interpersonalnych/menedżerskich, to rekruterzy za najbardziej wartościowe uznają szkolenia z zakresu: podejmowania decyzji (ranga 1), zarządzania sobą w czasie (ranga 2), radzenia sobie ze stresem (ranga 3), efektywnej komunikacji (ranga 4) i inteligencji emocjonalnej (ranga 5).



**Tabela 5. Miejsce szkoleń interpersonalnych/menedżerskich w rekrutacji na stanowisko kierownicze w opinii rekruterów i kandydatów na stanowiska kierownicze**

Szkolenia interpersonalne	Ranga nadana* przez rekrutera	Ranga nadana przez kandydata**	$d_i$	$d_i^2$
Asertywność	9	5	4	16
Autoprezentacja	11	4	7	49
Bezpieczeństwo	10	12	-2	4
Efektywna komunikacja	4	6	-2	4
Inteligencja emocjonalna	5	1	4	16
Kreatywność	6	7	-1	1
NLP <sup>16</sup>	12	11	1	1
Podjęcie decyzji	1	3	-2	4
Radzenie sobie ze stresem	3	8	-5	25
Wystąpienia publiczne	7	9	-2	4
Wywieranie wpływu	8	10	-2	4
Zarządzanie sobą w czasie	2	2	0	0
Suma	x	x	x	<b>128</b>
Korelacja rang Spearmana $r_d = 0,553$				

\* Średni wynik w grupie 60 firm rekrutacyjnych

\*\* Średni wynik w grupie 42 kandydatów aplikujących na stanowisko kierownicze

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Umiarkowaną różnicę w ocenach poszczególnych szkoleń zaobserwowano w 9 na 12 analizowanych typach szkoleń (stąd zgodność poglądów rekruterów i kandydatów ma charakter średni) – tabela 5.

## Podsumowanie

Dla rekruterów pięcioma najważniejszymi odbytymi **szkoleniami biznesowymi** wpisanymi w dokumenty aplikacyjne pozostają:

Ranga 1: zarządzanie zespołem,

Ranga 2: procesy biznesowe,

Ranga 3: umiejętności osobiste,

Ranga 4: kompetencje biznesowe,

Ranga 6: trenerskie.

Na osiem analizowanych typów szkoleń biznesowych różnice w nadanych rangach zaobserwowano tylko w dwóch przypadkach (zgodność opinii ma charakter silny i dodatni).

<sup>16</sup> Programowanie neurolingwistyczne, ang. *Neuro-Linguistic Programming*.

Dla osób odpowiedzialnych za rekrutację trzema kluczowymi odbytymi **szkoleniami coachingowymi** wpisanymi w dokumenty aplikacyjne pozostają:

Ranga 1: coaching biznesowy,

Ranga 2: executive coaching,

Ranga 3: coaching grupowy.

Na sześć analizowanych typów szkoleń biznesowych wyraźne różnice w nadanych rangach zaobserwowano w trzech przypadkach (zgodność opinii ma charakter słaby i ujemny).

Dla rekruterów istotnymi odbytymi **szkoleniami w zakresie działu personalnego HR** są:

Ranga 1: przywództwo i leadership,

Ranga 2: zarządzanie zespołem,

Ranga 3: zarządzanie talentami,

Ranga 4: czas pracy.

Ranga 5: Aktywizacja i doradztwo zawodowe

Na 14 analizowanych typów szkoleń z zakresu działu personalnego HR wyraźne różnice w nadanych rangach zaobserwowano w 5 przypadkach (zgodność opinii ma charakter silny i dodatni).

Dla rekrutujących przyszłą kadrę kierowniczą ważnymi odbytymi **szkoleniami interpersonalnymi/menedżerskimi wpisanymi do dokumentów aplikacyjnych** są szkolenia z zakresu:

Ranga 1: Podejmowania decyzji

Ranga 2: Zarządzania sobą w czasie

Ranga 3: Radzenia sobie ze stresem

Ranga 4: Efektywnej komunikacji

Ranga 5: Inteligencji emocjonalnej.

Na 12 analizowanych typów szkoleń z zakresu szkoleń interpersonalnych/menedżerskich umiarkowane różnice w nadanych rangach zaobserwowano

w 9 przypadkach (zgodność opinii ma charakter umiarkowany i generalnie dodatni).

Sklasyfikowanie konkretnych typów szkoleń biznesowych, coachingowych, z zakresu działu personalnego HR, interpersonalnych/menedżerskich na podobnych pozycjach przez rekruterów i kandydatów na stanowiska kierownicze wskazuje, że ci ostatni są dobrze zorientowani w zakresie rodzajów szkoleń biznesowych, których obecność w CV i innych dokumentach aplikacyjnych jest pożądana. Jednocześnie wiedza ta zwiększa potencjalną szansę na zatrudnienie, gdyż pozwala na spełnienie oczekiwań rekruterów w zakresie odbytych kursów i szkoleń.

Wyraźne różnice w nadanych rangach poszczególnym szkoleniom są dla kandydatów na kierowników informacją zwrotną na temat szkoleń,

które są dla rekruterów wartościowe i identyfikowane jako ważne w procesie podejmowania decyzji o ewentualnym zatrudnieniu kandydata. Ponadto, utożsamienie sukcesu przedsiębiorstwa z kompetencjami menedżerskimi wymaga wypracowania elastycznego modelowania kompetencji. Powyższe powinno zakładać nierozwalny związek kompetencji menedżerskich z kompetencjami przedsiębiorstwa. Zweryfikowanie już na etapie rekrutacji pracowniczej istniejącego profilu kompetencyjnego kandydata zwiększa szansę na pozyskanie najlepszych pracowników, których wiedza teoretyczna i praktyczna odpowiada szeroko rozumianym potrzebom kompetencyjnym organizacji (na konkretnych stanowiskach, w tym przypadku kierowniczym). Takie podejście stanowi fundamenty realizacji różnych, ale wspólnych działań, między innymi personalnych, oceny, wynagrodzeń, sukcesu firmy i przewagi konkurencyjnej.

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka to temat otwarty, w tak wąskim zakresie jak w niniejszym rozdziale nieczęsto omawiana w literaturze. Zaprezentowano w nim wyniki badań częściowych, pilotażowych. Jednocześnie pozyskany materiał badawczy i niedostatek badań empirycznych w zakresie roli odbytych szkoleń i kursów w ocenie kandydata do pracy wskazuje konieczność zainicjowania badań na szerszą skalę w bliższej perspektywie czasowej. Rolę szkoleń omawia się dość szeroko w literaturze, ale w odniesieniu do pracowników już zatrudnionych w danych organizacjach. Z kolei problem miejsca odbytego szkolenia w „dorobku zawodowym” jest marginalizowany tak w literaturze tematu, jak i praktyce badawczej. Problem jest ważny, ponieważ ze względu na wysoką fluktuacyjność rynku pracy, mobilność pracowniczą, wzrost liczby wyspecjalizowanych i wysokokwalifikowanych pracowników, częsta zmiana miejsca zatrudnienia (dobrowolna lub przymusowa) nie jest czymś zaskakującym. W tym kontekście, odbyte kursy i szkolenia mogą stanowić ważny czynnik decyzyjny w zakresie zatrudnienia pracownika (np. w trakcie rozpatrywania kandydaty trzech osób o podobnych kwalifikacjach).

## Literatura

- Borkowska S., Bohodziewicz P. (red.), *Menadżer u progu XXI wieku*, WSHE, Łódź 1998.
- Chybicka A., Puchalska M., *Skuteczny menedżer*, GWP, Gdańsk 2015.
- Januszek J., *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, AE, Poznań 2003.
- Kraczla M., *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2013.

- Kubik K., *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Lundén B., *Rekrutacja pracowników. Poradnik dla pracodawcy*, BL INFO, Gdańsk 2012.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.
- Pułaska-Turyńska B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011.
- Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultat*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
- Šmid W., *Psychologia i socjologia zarządzania*, WSZiM, Sosnowiec 2003.
- Szkołut A., *Charyzmatyczny menadżer*, „Manager” 1997, nr 7-8.
- Świerczyński K., *Wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach oświatowych* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Witaszek Z., *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 4.
- Woźniak J., *Rekrutacja – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013.

THE PLACE AND ROLE OF THE COMPLETED EMPLOYEE TRAINING IN THE EVALUATION OF THE CANDIDATE DURING THE RECRUITMENT CANDIDATES ASPIRING TO LEADERSHIP POSITIONS

*Summary*

*Article devoted to the problem of assessment of a candidate for a managerial position during the recruitment in the context of training undertaken. The problem is discussed from the point of view of the theory (query literature) and empiricism (analysis of the results diagnostic survey). The first part of the chapter discusses the problem recruitment of workers, further outlined the concept and the overall roles and responsibilities of the manager in the organization. Then illustrated training as a place of modeling managerial competence. The empirical part presents the results of research on the postulate of the research, which concerned the role of training in the recruitment of candidates aspiring to leadership positions from the perspective of recruiters and candidates. Results allowed to assess that specific trainings are valuable for recruiters and candidates aspiring to leadership positions. Opinions became the basis for the formulation of recommendations in terms of the desired training for future candidates aspiring to leadership positions.*

*Keywords: training, employee recruitment, evaluation CV, manager.*



## ROZDZIAŁ 4.

### ROZMOWA KWALIFIKACYJNA W OCENIE KANDYDATA APLIKUJĄCEGO NA STANOWISKO TRENERA SZKOLENIOWCA

*dr Klaudia Pujer*  
Exante Training & Consulting

*Słowa kluczowe: ocena CV, rozmowa kwalifikacyjna, rekrutacja, szkoleniowiec, trener.*

#### **Wprowadzenie**

Logika rekrutacji pracowniczej w większości firm jest prosta. Uogólniając, pracodawca ogłasza wakat na danym stanowisku, a zainteresowani w pierwszej kolejności składają dokumenty aplikacyjne.

Wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którego celem było sprawdzenie standardów rekrutacji pracowników w Polsce oraz innowacyjność procesów pod względem zastosowania takich narzędzi jak e-Assessment Center oraz Video Interview pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wymaga od kandydatów złożenia CV (*Curriculum Vitae*). 50% rekruterów wymaga przesłania listu motywacyjnego. Podczas jednej rekrutacji respondenci pozyskują średnio 90 CV. Na analizę każdego z nich poświęcają około 4 min, co w sumie daje łączny czas 6 godzin spędzony w całości na analizie tego typu dokumentów<sup>1</sup>.

Na podstawie wstępnej oceny kandydata (bazując na przedłożonych dokumentach) rekruter stwierdza zgodność lub brak zgodności informacji

---

<sup>1</sup> Badanie składało się z 31 pytań dotyczących narzędzi wykorzystywanych podczas wszystkich etapów rekrutacji. W badaniu wzięło udział 168 respondentów; *Badanie procesów rekrutacji, sSelektio, Poznań 2013*, [http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12\\_grudzien/05/Badanie\\_rekrutacji.pdf](http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf), (online: 30.07.2016).

uwzględnionych w dokumentach aplikacyjnych z danym profilem stanowiska. W sytuacji zgodności, kandydat zapraszany jest na rozmowę kwalifikacyjną.

„Z 90 kandydatów, którzy nadesłali dokumenty aplikacyjne jedynie 7 zapraszanych jest na rozmowę rekrutacyjną. Pojedyncza rozmowa trwa średnio 40 minut. Na wszystkie 7 spotkań rekruter poświęca aż 14,5 godziny. Łącznie więc w czasie ciągłym samo zweryfikowanie danych zajmuje niemal całą dobę. Warto również zauważyć, że ze względu na czas poświęcany na sprawdzenie kwalifikacji kandydatów, możliwości wyboru ograniczone są jedynie do 7 z 90 kandydatów. Wielu potencjalnie wartościowych i cennych pracowników jest więc w tej rekrutacji pomijanych”<sup>2</sup>.

Zatem, kandydat oceniany jest na dwóch zasadniczych poziomach: złożonej dokumentacji (ocena wstępna) i wyników rozmowy kwalifikacyjnej (ocena pogłębiona mająca miejsce w przypadku pozytywnej oceny dokumentów aplikacyjnych). Oczywiście proces rekrutacyjny w każdej firmie wygląda inaczej. Omówiony schemat ma na celu zasygnalizowanie kontekstu wyników badania przedstawionych w niniejszym rozdziale, którego celem stała się próba analizy i oceny tego w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna wpływa na ocenę kandydata, który aplikuje na stanowisko trenera szkoleniowca. Wysunięto założenie, że *selekcja kandydatów na trenerów-szkoleniowców na podstawie analizy złożonych dokumentów aplikacyjnych nie pozwala na wyodrębnienie kandydatów najlepszych*. Wyniki badania zanalizowano przy wykorzystaniu testu t-Studenta.

Generalnie panuje pogląd, że kandydat, który nie wykazał w dokumentach aplikacyjnych odpowiednich informacji pasujących do profilu kompetencyjnego danego stanowiska nie ma szansy uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej. Dokumenty aplikacyjne pełnią rolę swoistego „sita”, które zawęży grupę potencjalnych kandydatów. Jednak nie zawsze wysoka ocena dokumentów aplikacyjnych koresponduje z wysoką oceną kandydata na dane stanowisko uzyskaną w wyniku rozmowy kwalifikacyjnej. I odwrotnie. Istnieje ryzyko, że na podstawie dokumentów aplikacyjnych odrzucony zostanie kandydat, który nie przygotował znakomitej dokumentacji, ale uzyskał wysoką ocenę w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Sytuacje te wyznaczają kontekst badania, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale. Rozważania w niniejszym opracowaniu mają na celu wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca.

Trener-szkoleniowiec to specyficzne stanowisko. Profesji tej podejmuje się ludzie komunikatywni, otwarci na innych, towarzyscy, o cechach liderów, dobrze czujący się w roli osób zarządzających zespołem, z silnym

---

<sup>2</sup> *Badanie procesów rekrutacji, sSelektio, Poznań 2013...,op. cit.*

poczuciem misji i niesienia pomocy innym ludziom, empatyczni. Z tego też względu, wydaje się, że kandydat na to stanowisko najlepiej „zareklamuje” siebie wyłącznie w trakcie bezpośredniej interakcji z drugim człowiekiem (kandydat-rekruter). Dokumenty aplikacyjne to również sposób komunikacji, ale pośredni. W pewien sposób ograniczający możliwość pełnej prezentacji. Ponadto w przypadku tego stanowiska osoba aplikująca jest w stanie już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zaprezentować te umiejętności, które planuje wykorzystywać na szkoleniach. Spotkanie to pozwala rekruterowi rozeznąć się, w jaki sposób dana osoba funkcjonuje w środowisku grupy szkoleniowej.

## **Rozmowa kwalifikacyjna – pojęcie i rola w ocenie kandydata**

Zasadniczym etapem rekrutacji pozostaje bez wątpienia rozmowa kwalifikacyjna, niekiedy nazywana wywiadem rekrutacyjnym. M. Armstrong wskazuje, że celem rozmowy kwalifikacyjnej jest „uzyskanie i ocena informacji o kandydacie, które pozwolą na sporządzenie wiarygodnej prognozy, jakie efekty będzie on w stanie osiągać na danym stanowisku pracy, i porównanie ich z przewidywanymi efektami pozostałych kandydatów”<sup>3</sup>.

R. Świerzyński wskazuje, by mianem rozmowy kwalifikacyjnej określić wyłącznie postępowanie ukierunkowane na<sup>4</sup>: uzyskanie informacji o karierze zawodowej i wyjaśnienia faktów (w tym braków i niejasności); diagnozę przydatności kandydata do konkretnego zadania; diagnozę wiedzy, umiejętności i psychologicznych predyspozycji zawodowych kandydata.

Z kolei M. Suchar operuje pojęciem wywiadu rekrutacyjnego. Autor ten uważa, że używanie terminu „rozmowa” na doprecyzowanie omawianego sposobu diagnozowania przydatności zawodowej jest błędne. Wychodzi on z założenia, że rozmowa bazuje na równowadze relacji osób prowadzących dialog. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej równowaga ta jest zaburzona, a sama relacja między jej uczestnikami ma charakter asymetryczny. Z reguły jedna z osób jest zdecydowanie aktywna, druga - pasywna. To strona odpowiedzialna za prowadzenie wywiadu decyduje o przebiegu spotkania, liczbie zadawanych pytań i ich zakresie. To także ona odpowiada za wydanie opinii (oceny) o osobie, z którą rozmawia,

---

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 385-404.

<sup>4</sup> R. Świerzyński, *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 23.



i decyduje o jej dalszych losach rekrutacyjno-selekcyjnych<sup>5</sup>. Autor ten stwierdza, że „wywiad nie jest po prostu rozmową jest natomiast szczególną formą uzyskiwania informacji o osobie, jej życiu, poglądach, opiniach, cechach charakterystycznych i działalności”<sup>6</sup>.

Rozmowa kwalifikacyjna to jedno z narzędzi zarządzania kadrami. Jej trafność prognostyczna, a więc „współczynnik korelacji między dokonanym pomiarem i oceną kandydata a późniejszym rzeczywistym awansem czy efektywnością jego pracy lub też jego sukcesem zawodowym - mierzonym wymiernymi wynikami pracy bądź oceną jego pracy, dokonywana przez przełożonych lub współpracowników”<sup>7</sup> waha się w granicach 0,09 a 0,37. Ogólnie rzecz ujmując, wywiad jest postrzegany jak nie do końca miarodajny instrument. Jest to tzw. narzędzie do przyjęcia. Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się nie tyle w metodzie, ile w braku wiedzy o tym, czym jest rozmowa kwalifikacyjna, z jakich etapów powinna się składać, na realizację jakich celów jest ukierunkowana i jakie istnieją modele prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, by uzyskać pożądane informacje o kandydacie.

Efektywność rozmów kwalifikacyjnych uwarunkowana jest wiedzą psychologiczną dotyczącą mechanizmów oceniania i błędów zniekształcających postrzeganie kandydatów. Wykorzystując rozległą wiedzę (oprócz umiejętności i doświadczenia), którą trzeba dysponować, aby efektywnie oceniać kandydatów, należy podkreślić, że wywiad coraz częściej przestaje być postrzegany jako łatwa do zastosowania technika selekcji. Ewaluacja trafności prognostycznej zaproponowana przez M. Smitha sugeruje, że niewielu jest specjalistów, którzy potrafią profesjonalnie wykorzystywać rozmowę jako rzedzie zarządzania kadrami. Nie oznacza to jednak, że rekruterzy powinni zrezygnować z rozmowy kwalifikacyjnej. Wręcz przeciwnie. Jest ona jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi rekrutacyjnych. Wspomniane wcześniej wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wykorzystuje w praktyce rozmowę kwalifikacyjną<sup>8</sup>. Ważnym jest,

---

<sup>5</sup> K. Trawińska, *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 107-118.

<sup>6</sup> M. Suchar, *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005, s. 70.

<sup>7</sup> S. Chępa, *Wywiad* [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 126.

<sup>8</sup> *Badanie procesów rekrutacji*, eSelektio, Poznań 2013..., *op. cit.*

że decydując się na zastosowanie tego instrumentu w procesie rekrutacji kadr, trzeba mieć świadomość jego wad i zalet<sup>9</sup>.

## Typologia wywiadów rekrutacyjnych

Jak już sygnalizowano, rozmowa kwalifikacyjna jest często utożsamiana z wywiadem rekrutacyjnym. Poniżej w syntetyczny sposób scharakteryzowano istotę wywiadów: indywidualnego, nieoficjalnego i panelowego.

W trakcie wywiadu indywidualnego z kandydatem rozmowę przeprowadza jedna osoba. Osoba realizująca wywiad dokonuje osądów posiłkując się danymi zebranymi w czasie formalnej wymiany informacji. Tryb indywidualnej rozmowy zwiększa ryzyko osądzenia o stosowanie złych praktyk. Rozczarowany kandydat może oskarżyć osobę przeprowadzającą rozmowę o niesprawiedliwe traktowanie i dyskryminację. Trudno jest bronić się przed takimi oskarżeniami, jeżeli w rozmowie nie uczestniczyły inne osoby<sup>10</sup>.

Wywiad nieoficjalny realizowany jest w formie rozmowy kandydata z dwiema lub więcej osobami, które kolejno przekazują swoje uwagi na temat kandydata członkom grupy lub komisji, która podejmuje decyzję o zatrudnieniu. Często są to rozmowy nieustrukturyzowane, nie zamknięte w schematy, a więc takie, które pozwalają poruszyć szeroki zakres tematów - powierzchownie lub relatywnie dokładnie. Atrybutem tych wywiadów jest prowadzenie dyskusji na zasadzie równorzędności i zadawania pytań przez obie strony, choć może to dać kandydatowi złudne nadzieje. Źle przeprowadzony wywiad nieformalny zwiększa szansę na stworzenie zafałszowanego obrazu organizacji, na przykład poprzez eksponowanie w trakcie dyskusji jednego aspektu stanowiska<sup>11</sup>.

Ważną cechą wywiadów nieoficjalnych jest element luźnej i towarzyskiej rozmowy. Ułatwia on podjęcie decyzji, czy kandydat będzie w stanie dopasować się do klimatu organizacyjnego i równocześnie, czy spełnia wymagania stawiane profilem kompetencyjnym na danym stanowisku.

Popularną metodą selekcji kandydatów są wywiady panelowe, które jednak nie pozwalają na ostateczne rozstrzygnięcie, który kandydat najlepiej sprawdzi się na danym stanowisku. To rozmowa rekrutacyjna prowadzona przez więcej niż jedną osobę, co pozwala na zredukowanie subiektywizmu interpretacji zebranych informacji. Zasadniczą wadą omawianego

---

<sup>9</sup> Za: K. Trawińska, *Rozmowa...*, op. cit., s. 117-118.

<sup>10</sup> M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 163-164.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 164.

rozwiązania jest to, że członkowie panelu wykorzystują odmienne kryteria i standardy, jak również przykładają do nich niejednakową wagę. Bez odpowiedniego planowania i przygotowania utrudnione jest konsekwentne stosowanie kryteriów uwzględnionych w profilach osobowych. Osoby prowadzące panel często zadają serię pytań (nierzadko pogłębionych), co może utrudnić głębokie sondowanie kandydata. Ponadto gwałtowne zmiany kierunku zadawanych pytań mogą go dezorientować. Trzeba też mieć na uwadze, że każdy z członków panelu ma swojego faworyta do danego stanowiska i istnieje ryzyko chęci zdeklasowania innego kandydata.

## **Błędy popełniane w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej - rekruter**

W ocena przydatności zawodowej kandydatów do pracy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdeterminowana jest wieloma czynnikami. Zalicza się do nich m.in. świadomość tego, czym jest wywiad rekrutacyjny, z jakich części się składa i czemu służy, wreszcie jakie modele rozmów kwalifikacyjnych można zastosować, by pozyskać istotne informacje o kandydacie pozwalające na trafną ocenę jego przydatności zawodowej. Szczególnym czynnikiem jest wiedza psychologiczna związana z mechanizmami oceny innych ludzi ze szczególnym uwzględnieniem błędów zniekształcających postrzeganie lub psychologicznych pułapek oceniania. Poniżej w syntetyczny sposób opisano kilka wybranych.

Osoba realizująca rozmowę kwalifikacyjną powinna, zgodnie z radą M. Kossowskiej, upewnić się, czy sformułowany przez nią osąd o kandydacie bazuje na analizie uzyskanych informacji, czy też jest wynikiem jej postaw, uprzedzeń i stereotypów<sup>12</sup>. Rozmowa powinna być realizowana na fundamencie wiedzy psychologicznej dotyczącej występowania błędów w procesie oceniania ludzi. Dużą rolę przypisuje się praktycznemu wykorzystaniu wiedzy o funkcjonowaniu ukrytych teorii osobowości (UTO). Traktują one o hipotetycznych zależnościach między cechami człowieka. Każdy człowiek dysponuje subiektywnymi wyobrażeniami o tego typu związkach. Krystalizują się one w wyniku osobniczych doświadczeń w trakcie relacji interpersonalnych (ze znaczącymi osobami). Dodatkowo dysponujemy wyobrażeniami uwarunkowanymi kulturowo (nabytymi w procesie socjalizacji). Założenie, że człowiek ma jakąś cechę, determinuje nasze zachowanie wobec niego, a to z kolei warunkuje jego zachowanie (np. ładny - dobry jest traktowany przyjaźnie, a to z kolei wyzwala w nim pozytywne, „dobre” cechy). M. Kossowska, S. Jarmuż i T. Witkowski wyjaśniają mecha-

---

<sup>12</sup> E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995, s. 314-361.

nizm działania ukrytych teorii osobowości w sposób następujący: „spozstrzegając jakąś osobę, oceniamy ją na podstawie dwóch źródeł informacji - wiedzy o przynależności do jakiejś grupy (społecznej, zawodowej, demograficznej itp.) oraz zewnętrznej charakterystyki (wyglądu, urody itp.). Na podstawie wyrywkowych informacji przywołujemy w umyśle inne oceny, kojarzone z pierwotnym spostrzeżeniem”<sup>13</sup>. UTO obejmują takie mechanizmy oceny, jak: wspomniany wcześniej stereotyp, efekt pierwszeństwa, efekt halo: anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Wszystkie prowadzą do zniekształceń w odbiorze ludzi i oraz oceny ich osobowości. W kontekście omawianego tematu szczególne znaczenie ma efekt pierwszeństwa (mechanizm pierwszego wrażenia). Jego istota sprowadza się do przypisywania zbyt dużej wartości informacjom (opiniom, ocenom, wizerunkom), które docierają do człowieka jako pierwsze na temat danego obiektu. Oceny kandydatów modeluje się już na etapie analizy treści dokumentów aplikacyjnych, czyli listu motywacyjnego i CV. Zatem zanim dojdzie do bezpośredniego kontaktu osoby aspirującej na dane stanowisko z osobą selekcyjną (np. nazwisko kandydata, które wskazuje na jego związki z osobą znaczącą, poprzednie miejsca pracy kandydata cieszące się określoną opinią). Mechanizm ten staje się katalizatorem kolejnych błędów, wśród których wymienić należy: efekt halo, a w tym efekt anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Efekt halo to „zjawisko polegające na przypisywaniu danej osobie dalszych cech na podstawie cechy spostrzeżonej jako pierwsza. Znak (pozytywny lub negatywny) pierwszej spostrzeżonej cechy kandydata wywiera wpływ na to, czy w dalszych etapach rozmowy będziemy dostrzegli jego cechy pozytywne czy negatywne”<sup>14</sup>.

Efekt anielski (aureoli) „polega na tym, że jakaś pozytywna cecha człowieka opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe jego cechy i decyduje o sposobie, w jakim widziany jest on przez innych”<sup>15</sup>. W odniesieniu do efektu diabelskiego cecha negatywna wpływa pejoratywnie na wszystkie pozostałe i warunkuje sposób postrzegania innych. Warto dodać, że w rozmowach kwalifikacyjnych ma się do czynienia z oddziaływaniem atrakcyjności fizycznej kandydata (lub jej braku) na osobę prowadzącą wywiad. Z badań R. Cialdiniego<sup>16</sup> wynika, że osoby atrakcyjne fizycznie identyfikuje się z takimi cechami osobowości, jak: inteligencja, uczciwość, zrównoważenie, wrażliwość, życzliwość, łatwość nawiązywania kontaktów społecznych. Wierzy się również w to, że dzięki urodzie ludzie będą odnosić większe sukcesy zawodowe.

---

<sup>13</sup> M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 106.

<sup>14</sup> R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

<sup>15</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

Ludziom atrakcyjnym fizycznie przypisuje się z reguły cechy pozytywne i pożądane społecznie. Jednak sposób percepcji może być również uwarunkowany negatywnymi stereotypami, np. „to, co jest piękne, jest głupie”<sup>17</sup>.

Kolejny ważny aspekt to oczekiwania osoby realizującej rozmowę kwalifikacyjną wobec kandydata. Jeżeli jego obraz, powstały na podstawie analizy treści listu motywacyjnego i CV, zbyt mocno zostanie zinterioryzowany przez osobę prowadzącą z nim później rozmowę kwalifikacyjną, to może ona być realizowana (nieświadomie) właśnie tak, by obraz ten potwierdzić (odpowiednia interpretacja wypowiedzi kandydata). Innym ważnym aspektem wymienionym przez R. Cialdiniego<sup>18</sup> warunkującym nasilenie lub osłabienie sympatii jest podobieństwo. Mowa tutaj o tendencji do pozytywnej oceny osób podobnych, a więc skłonności polegającej na „bardziej pozytywnej ocenie osób, które są podobne do osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Podobieństwo to może być obiektywne lub być wynikiem jedynie subiektywnej oceny przeprowadzającego selekcję”<sup>19</sup>.

Nie bez znaczenia dla oceny kandydata jest również stan afektywny osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Stan emocjonalny, w tym głównie nastrój i uczucia w znaczny sposób decydują o ocenach wobec siebie, innych ludzi oraz różnych zdarzeń. Zjawisko to zostało opisane w literaturze jako infuzja afektu. „To proces, w toku którego informacje nacechowane afektywnie (pozytywnie lub negatywnie) wywierają wpływ na zachodzące u jednostki procesy poznawcze i zachowanie oraz stają się ich częścią. To znajduje swój wyraz w sądach, decyzjach i opiniach jednostki”<sup>20</sup>. T. Tyszka przywołuje wyniki badań, w których stwierdzono, że osoby w dobrym nastroju „1) poświęcały więcej czasu czytaniu pozytywnych niż negatywnych opisów spostrzeganej osoby; 2) formułowały więcej ocen pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie; 3) przypominały sobie więcej informacji pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie”<sup>21</sup>. Dokładnie na odwrót było w odniesieniu do badanych, którzy mieli zły nastrój. Ludzie w dobrym humorze lepiej oceniają innych niż ludzie mający zły humor („różowe i czarne okulary”), ponieważ ci pierwsi zwracają uwagę na treści pozytywne, a ci drudzy - na informacje negatyw-

---

<sup>17</sup> T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999, s. 203.

<sup>18</sup> B.R. Cialdini..., *op. cit.*

<sup>19</sup> R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

<sup>20</sup> M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski..., *op. cit.*, s. 135.

<sup>21</sup> T. Tyszka..., *op. cit.*, s. 43.

ne. Dla efektywnego procesu decyzyjnego najbardziej pożądanym stanem jest stan neutralny<sup>22</sup>, w praktyce życia codziennego trudny do osiągnięcia.

## **Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej**

Badanie przeprowadzono w okresie IV kwartał 2015 – I kwartał 2016 r. wśród firm szkoleniowych współpracujących z firmą konferencyjno-szkoleniową Exante z siedzibą we Wrocławiu. Zadaniem osób rekrutujących kandydatów na stanowiska trenera-szkoleniowca była ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i dalej po przeprowadzonej rozmowie kwalifikacyjnej.

Badanie składało się z dwóch etapów:

1. Rekruter oceniał dokumenty aplikacyjne kandydata przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.
2. Rekruter oceniał kandydata po przeprowadzonej z nim rozmowie kwalifikacyjnej przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.

Etap 1 i 2 realizowany był przez innych rekruterów, co pozwoliło na uzyskanie obiektywnych ocen (wyeliminowanie efektu pierwszeństwa, czyli mechanizmu pierwszego wrażenia). W rezultacie rekruterzy 2 etapu nie zapoznali się przed rozmową kwalifikacyjną z dokumentami aplikacyjnymi kandydata, a osoby oceniające dokumenty aplikacyjne nie uczestniczyły w rozmowach kwalifikacyjnych.

Firmy, które zaangażowano w badanie wyraziły zgodę na przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z maksymalnie 5 kandydatami, którzy w normalnych warunkach, w wyniku bardzo słabej oceny dokumentów aplikacyjnych, nie zostaliby zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. W rezultacie w strukturze badanej grupy znaleźli się kandydaci rokujący i nierokujący na zatrudnienie po wstępnej ocenie złożonych dokumentów aplikacyjnych na stanowisko trenera – szkoleniowca.

Udział w badaniu wzięło 12 firm szkoleniowych, które oceniały w sumie 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca. Lokalizując respondentów i liczbę ocenianych kandydatów w ujęciu wartościowym i procentowym prezentuje tabela 1.

---

<sup>22</sup> K. Trawińska..., *op. cit.*, s. 107-119.

**Tabela 1. Lokalizacja respondentów**

Lp.	Miasto	Firmy szkoleniowe		Liczba ocenianych kandydatów	
		L	%	L	%
1	Gorzów Wielkopolski	1	8,33	3	10,00
2	Katowice	1	8,33	4	13,33
3	Koszalin	1	8,33	3	10,00
4	Kraków	1	8,33	5	16,67
5	Krynica Zdrój	1	8,33	2	6,67
6	Łódź	1	8,33	1	3,33
7	Olsztyn	1	8,33	2	6,67
8	Poznań	1	8,33	2	6,67
9	Reszów	1	8,33	2	6,67
10	Wałbrzych	1	8,33	2	6,67
11	Warszawa	1	8,33	2	6,67
12	Wrocław	1	8,33	2	6,67
Suma		12	100,00	30	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Analizy wyników badań dokonano przy wykorzystaniu testu t-Studenta o liczbie stopni swobody  $n-1$  wykorzystując statystykę:

$$t = \frac{\bar{D}}{s_d} \sqrt{n}, \text{ gdzie:}$$

średnia różnica  $\bar{D}$

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{i1} - x_{i2})}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

odchylenie standardowe różnic  $S_D$

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

## Prezentacja wyników badania

Zbadano 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca z uwagi na ocenę przez rekrutera zgodności informacji wykazanych w dokumentach aplikacyjnych i w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej z profilem kompetencyjnym wymaganym do zatrudnienia na stanowisku trenera-szkoleniowca w danej firmie. Innymi słowy, diagnozie poddano przydatność i szanse na zatrudnienie kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca poprzez analizę ocen wystawionych kandydatom w pierwszym etapie rekrutacji (na podstawie dokumentów aplikacyjnych) oraz w drugim etapie rekrutacji (na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej). Zbiorcze wyniki obserwacji prezentuje tabela 2. Ukazuje ona różnice pomiarów oraz średnią wartość tych różnic i odchylenie standardowe.

**Tabela 2. Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i rozmowy kwalifikacyjnej - statystyka zbiorcza**

Kandydat	Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych	Ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej	$D_i$	$(D_i - \bar{D})^2$
1	2	3	4	5
1.	1	4	-3	2,46
2.	2	5	-3	2,46
3.	5	5	0	2,05
4.	4	5	-1	0,19
5.	2	4	-2	0,32
6.	3	4	-1	0,19
7.	2	5	-3	2,46
8.	4	5	-1	0,19
9.	1	5	-4	6,59
10.	1	3	-2	0,32
11.	5	5	0	2,05
12.	2	5	-3	2,46
13.	1	5	-4	6,59
14.	2	1	1	5,92
15.	3	1	2	11,79



1	2	3	4	5
16.	1	4	-3	2,46
17.	5	1	4	29,52
18.	4	5	-1	0,19
19.	2	5	-3	2,46
20.	1	5	-4	6,59
21.	3	5	-2	0,32
22.	4	4	0	2,05
23.	5	5	0	2,05
24.	2	5	-3	2,46
25.	2	3	-1	0,19
26.	2	5	-3	2,46
27.	1	4	-3	2,46
28.	5	2	3	19,65
29.	4	5	-1	0,19
30.	3	5	-2	0,32
Suma	82	125	-43	119,37
$\bar{D} = (-1,433); S_d = 2,02$				
$t = 3,883 > t_{2 \cdot \alpha = 0,10; s = 29} = 1,699$				

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2016.*

Ujemna wartość średniej różnicy w próbie  $\bar{D} = (-1,433)$  oznacza, że ocena kandydatów na podstawie złożonych dokumentów jest średnio rzecz biorąc niższa, niż ocena kandydatów na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej. Wartość statystyki  $t = 3,883$  przewyższa wartość krytyczną, co daje podstawę do odrzucenia hipotezy o braku zależności między ocenami (co Autorka stwierdza myląc się w nie więcej niż 5 przypadkach na 100). Innymi słowy, ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej jest korzystniejsza od oceny kandydata wyłącznie na podstawie dokumentów aplikacyjnych. Tę zależność zaobserwowano w 22 na 30 analizowanych przypadków. W 4 przypadkach rekruterzy nadali taką samą ocenę na dwóch etapach postępowania rekrutacyjnego. Również w 4 przypadkach ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej była mniej korzystna, niż ta wystawiona przez rekrutera na podstawie dokumentów aplikacyjnych.

## Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca. Rozmowa kwalifikacyjna jest tym etapem rekrutacji pracowniczej, który pozwala na pełną prezentację kandydata. Poprzedza ją z reguły etap wstępny, polegający na złożeniu dokumentów aplikacyjnych.

Ich pozytywna ocena skutkuje najczęściej zaproszeniem kandydata na rozmowę z rekruterem. Wyniki badań własnych pokazują, że nie zawsze selekcja kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych pozwala na pewne wyodrębnienie kandydatów najlepszych (co potwierdza wysuniętą hipotezę). Okazuje się, że 22 na 30 kandydatów, których dokumenty aplikacyjne oceniono nisko (a na potrzeby realizowanych badań mieli oni szansę uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej), uzyskało w trakcie wywiadu rekrutacyjnego wysokie i bardzo wysokie oceny. W 4 przypadkach ocena kandydata po rozmowie kwalifikacyjnej była niższa, niż ta wystawiona na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych. W 4 przypadkach była taka sama.

Podkreślenia wymaga fakt, że rozmowę kwalifikacyjną prowadzono z kandydatami aspirującymi do stanowiska, na którym umiejętność auto-prezentacji i prowadzenia merytorycznej dyskusji są warunkami obligatoryjnym. Trenerzy-szkoleniowcy na co dzień pracują z grupami szkoleniowymi lub prowadzą szkolenia indywidualne. W rezultacie zobrazowanie i udowodnienie w dokumentach aplikacyjnych posiadanych rozległych umiejętności może nastroczać pewnych trudności. Natomiast rozmowa kwalifikacyjna daje większą swobodę i możliwość zaprezentowania swoich zalet i kwalifikacji (kandydat przebywa niejako w swoim naturalnym środowisku, wchodzi w interakcje z osobą prowadzącą rozmowę kwalifikacyjną, podobnie jak czyni to w trakcie szkoleń z grupą uczestników).

Wynika z tego, że dokumenty aplikacyjne często nie są najlepszym instrumentem selekcji. Szczególnie młodzi ludzie, dopiero wchodzący na rynek pracy składają dokumenty „ubogie” w informacje o doświadczeniu zawodowym i ogólnych kwalifikacjach, czy umiejętnościach. Nie oznacza to jednak, że są to jednostki bez potencjału. Z drugiej strony, trudno sobie jednak wyobrazić przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej z setkami kandydatów aplikujących na dane stanowisko. Ciekawym rozwiązaniem, które z powodzeniem wdrożono również w warunkach polskich (np. Nokia, Grupa Eurocash, Asseco) są tzw. „szybkie randki rekrutacyjne” (ang. *Speed Recruitment*), czyli 10-15 minutowe spotkania rekrutacyjne realizowane w saski masowej. Rozmowa rekrutera z kandydatem opiera się z reguły na kilku pytaniach zgodnych z profilem stanowiskowym, na które prowadzona jest rekrutacja. W sytuacji, gdy kandydat legitymuje się minimalną wymaganą wiedzą/umiejętnościami otrzymuje tzw. *Golden Ticket*, który stanowi przepustką do kolejnego etapu, czyli standardowej rozmowy rekrutacyjnej w siedzibie danej firmy. Dopiero wynik rozmowy właściwej decyduje o zatrudnieniu.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995.
- Chełpa S., *Wywiad* [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kossowska M., S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Suchar M., *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005.
- Świerzyński R., *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000.
- Trawińska K., *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Tyszką T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999.

## Źródła internetowe

*Badanie procesów rekrutacji*, eSelektio, Poznań 2013,  
[http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12\\_grudzien/05/Badanie\\_rekrutacji.pdf](http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf), (online: 30.07.2016).

THE INTERVIEW IN THE ASSESSMENT OF A CANDIDATE WHICH APPLIES FOR THE POST OF COACH- TRAINER

### Summary

*Chapter from the point of view of the theory and practice of research discusses the direction of the impact of the interview to assess a candidate which applies for the post of coach-trainer. Recruitment employee in every company looks different, but in many cases combine the two stages: assessment of a candidate on the basis of submitted application documents and, after positive verification of compliance with the required competence profile for a given position, evaluation of the results of the interview. The primary objective of the study was to verify whether the candidates who were assessed low in the first stage, but admitted to the next stage have a chance to obtain high ratings during the interview. This was achieved thanks to a query literature and analysis of the results diagnostic survey.*

*Keywords: interview , recruitment , evaluation CV.*



# **Część II.**

## **PRZEMIANY RYNKU PRACY - WYBRANE PROBLEMY**

---



## ROZDZIAŁ 5.

### AKTYWNA POLITYKA RYNKU PRACY I JEJ ZNACZENIE

*mgr Michał Dahlke*  
Uniwersytet w Białymstoku

*Słowa kluczowe: bezrobocie, polityka rynku pracy, efektywność.*

#### **Wprowadzenie**

Rynek pracy jest jednym z rynków czynników produkcji, tak jak rynek ziemi, czy kapitału pieniężnego. Choć można wskazać wiele podobieństw między wymienionymi rynkami, specyfika siły roboczej wyraźnie wyróżnia rynek pracy i wpływa na jego funkcjonowanie. Jedną z najbardziej charakterystycznych cech utrudniających traktowanie pracy tak, jak innych czynników produkcji, są konsekwencje wynikające z nierównowagi zachodzącej na tym rynku. Nierównowaga ta, podobnie jak w innych przypadkach, wynika z niedopasowania popytu i podaży pracy. W odróżnieniu od innych rynków dóbr i usług, brak równowagi na rynku pracy niesie za sobą konsekwencje nie tylko ekonomiczne, lecz również społeczne i polityczne. Z tego względu wiele państw prowadzi działania i ponosi nakłady mające na celu zapobieganie oraz łagodzenie tej nierównowagi, a przede wszystkim jej najczęstszego przejawu – bezrobocia. W efekcie dużego znaczenia nabiera ocena realizowania tych wydatków, zarówno w ujęciu efektywności jednostkowej, jak i ich realnego wpływu na sytuację na rynku pracy. Właśnie analiza rzeczywistego znaczenia polityki rynku pracy jest celem niniejszego opracowania.

Rynek pracy i zachodzące na nim zjawiska cechują się ogromnym zróżnicowaniem. Wynika to z wielu czynników, takich jak wysoce zróżnicowana struktura zarówno podaży, jak i popytu na pracę. Każdy podmiot oferujący swoją pracę – pracobiorca – charakteryzuje się indywidualnym



zestawem cech, umiejętności i kompetencji, jak również oczekiwaniami w zakresie wynagrodzenia i warunków pracy. Również pracodawcy, zgłaszający popyt na pracę, mają określone preferencje dotyczące zatrudnianych osób, obejmujące nie tylko wspomniane kompetencje, lecz również stopień zaangażowania. Nie bez znaczenia pozostaje także specyfika samych usług pracy, znacząco odmienna od dóbr oferowanych w ramach innych rynków. W obliczu tego zróżnicowania, wszelka ingerencja w rynek pracy służąca ograniczaniu bezrobocia i łagodzeniu jego skutków jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym i złożonym.

## **Ingerencja państwa w rynek pracy**

W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe obszary działań państwa skierowanych na sytuację na rynku pracy, mające kluczowe znaczenie dla kształtowania się bezrobocia: polityka makroekonomiczna, regulacja rynku pracy oraz polityka rynku pracy<sup>1</sup>. Wykorzystanie polityki makroekonomicznej w celu redukcji bezrobocia jest przedmiotem sporów ekonomistów. Poruszana w nim jest nie tylko kwestia celowości i skuteczności podejmowanych działań, lecz również możliwość wystąpienia i skala skutków ubocznych takiej ingerencji. W kontekście wpływania na rynek pracy, politykę makroekonomiczną dzieli się na dwa kluczowe elementy: politykę monetarną oraz fiskalną. Chociaż oba te elementy opierają się na wyraźnie różnych narzędziach, w zakresie ograniczania bezrobocia ich celem jest zwiększenie globalnego popytu w gospodarce poprzez zwiększanie ilości pieniądza znajdującego się w obiegu. Instrumenty te są jednak wysoce niedoskonałe. Niezwykle trudnym zadaniem jest ocena realnego ich wpływu na sytuację na rynku pracy. Co więcej, ich stosowanie wiąże się z powstawaniem efektów zewnętrznych, mogących częściowo niwelować skutki podjętych działań bądź też wywoływać negatywne zjawiska w innych częściach gospodarki.

Innym obszarem oddziaływania państwa na rynek pracy jest jego regulacja, czyli prawne uwarunkowania tego rynku i zawieranych na nim kontraktów. Związany z nią jest poziom elastyczności rynku pracy, będący ważnym czynnikiem wpływającym na poziom bezrobocia. W literaturze zwraca się uwagę, że wyższy poziom elastyczności pozwala obniżyć stopę bezrobocia i umożliwić bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów siły roboczej. Z drugiej strony wskazuje się, że zwiększanie elastyczności, odbywające się poprzez deregulację, czyli ograniczanie prawnej ingerencji państwa w rynek pracy, może nieść ze sobą negatywne skutki,

---

<sup>1</sup> E. Kwiatkowski, *Bezrobocie, podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2001, ss. 229-231.

takie jak osłabienie ochrony stosunku pracy czy nadmierne umocnienie pozycji pracodawcy, i tak dość silnej w warunkach bezrobocia.

Trzecim elementem ingerencji państwa w rynek pracy jest polityka rynku pracy. Pod nazwą tą kryje się szereg działań prowadzonych przez państwo ukierunkowanych ściśle na bezpośrednie oddziaływanie na rynek pracy. Wyróżnia się przy tym pasywną i aktywną politykę rynku pracy. Strona pasywna nakierowana jest przede wszystkim na łagodzenie skutków bezrobocia poprzez wspieranie osób, które utraciły pracę między innymi za pomocą systemu świadczeń i zasiłków. Natomiast aktywna polityka rynku pracy służy przede wszystkim udzielaniu wsparcia osobom szukającym zatrudnienia oraz dopasowywaniu podaży do popytu na pracę. Obecnie jest to najpopularniejsze narzędzie ograniczania bezrobocia, finansowane zarówno z budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz funduszy Unii Europejskiej.

## **Aktywna polityka rynku pracy i jej instrumenty**

Aktywna polityka rynku pracy nakierowana jest przede wszystkim na przeciwdziałanie i ograniczanie bezrobocia. Początkowo miała służyć przede wszystkim osobom w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, jednak w obliczu nie do końca zadowalającej skuteczności polityki makroekonomicznej, aktywna polityka rynku pracy wyrasta na podstawowy instrument ograniczania bezrobocia. Narzędzia aktywnej polityki rynku pracy są zwykle dzielone na zorientowane podażowo oraz popytowo.

Do narzędzi podażowych zaliczają się szkolenia zawodowe, staże oraz przygotowanie zawodowe w miejscu pracy. Ich wspólne miano wynika z faktu, że wpływają one na podaż usług pracy, w szczególności w zakresie struktury i jakości. Przygotowanie zawodowe przestało funkcjonować w polskim prawie w 2008 r., ale pozostałe narzędzia, szkolenia i staże, pełnią ważną funkcję w aktywnej polityce rynku pracy. Ich rola jest szczególnie ważna w procesie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy oraz niwelowaniu niedopasowań strukturalnych występujących na rynku pracy.

Ograniczanie strukturalnych niedopasowań realizowane jest przede wszystkim przez szkolenia. Pozwalają one uzyskać lub zwiększyć kompetencje osoby bezrobotnej, co z kolei umożliwić ma szybsze znalezienie zatrudnienia. Oprócz *stricte* zawodowych szkoleń, podnoszenie kwalifikacji może przybrać inne formy, takie jak pożyczki lub dofinansowania na pokrycie kosztów studiów podyplomowych i egzaminów niezbędnych do uzyskania określonych uprawnień zawodowych. Udzielane są również stypendia na ukończenie studiów w trybie niestacjonarnym. Wysokość świadczeń, które osoba bezrobotna może otrzymać w ramach tego rodzaju

wsparcia jest wprost zależna od innych wielkości w gospodarce, w szczególności wysokości płacy minimalnej. Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że szkolenia stają się najważniejszym narzędziem aktywnej polityki rynku pracy. Jest to skutek dużej dynamiki rynku i wynikającego z niej ryzyka szybkiej dezaktualizacji kwalifikacji. Rozwój gospodarek opartych na wiedzy i wzrost wymagań pracodawców w zakresie przygotowania do wykonywania zawodu będą dalej pogłębiać to zjawisko<sup>2</sup>.

Drugim wciąż funkcjonującym instrumentem polityki rynku pracy zorientowanym na podaż są staże. Kategoria ta powstała jako wsparcie ludzi młodych, wchodzących dopiero na rynek pracy. Nie dysponując jeszcze żadnym doświadczeniem zawodowym, osoby takie znajdują się w trudnej sytuacji. Możliwość odbycia stażu bez nawiązywania formalnego stosunku pracy ma na celu zdobycie takiego doświadczenia, co w przyszłości powinno ułatwić znalezienie stałego zatrudnienia. Pierwotnie instrument ten był dedykowany wyłącznie dla osób młodych, do 25. roku życia, jednak od 2009 ograniczenia te zostały zniesione i ta forma wsparcia została udostępniona wszystkim bezrobotnym w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Warto zwrócić uwagę, że zarówno szkolenia, jak i staże, oprócz podnoszenia kwalifikacji osób bezrobotnych, realizują też inne funkcje aktywnej polityki rynku pracy, takie jak aktywizacja zawodowa oraz weryfikacja gotowości do podjęcia pracy. Zwłaszcza ostatnia funkcja ma duże znaczenie, gdyż gotowość do pracy jest jednym z kluczowych kryteriów wyróżniających osoby bezrobotne od zawodowo biernych.

W odróżnieniu od opisanych powyżej instrumentów polityki rynku pracy, druga ich grupa nie wpływa na strukturę podaży pracy. Zgodnie z nazwą, instrumenty zorientowane popytowo służą przede wszystkim zwiększaniu popytu na pracę poprzez wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy. Z tego względu, ta grupa narzędzi jest czasami określana mianem zatrudnienia subwencionowanego. Zalicza się do nich przede wszystkim dofinansowania do założenia działalności gospodarczej lub stworzenia miejsca pracy, roboty publiczne i prace interwencyjne.

Najbardziej promowaną formą zatrudnienia subwencionowanego są dotacje do założenia działalności gospodarczej lub utworzenia miejsca pracy. W założeniu mają one wspierać małe i średnie przedsiębiorstwa, ułatwiając samozatrudnienie lub zwiększanie liczby zatrudnionych. Według ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy o dofinansowanie do <sup>3</sup>założenia własnej działalności zgłosić się może każdy zarejestro-

---

<sup>2</sup> E. Dolny, M. Maksim, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, Toruń 2010, s. 59

<sup>3</sup> Ustawa z dn. 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2015 poz. 149).

wany bezrobotny, jednak lokalne urzędy pracy mogą wprowadzać dodatkowe wymagania. Pewna dowolność zauważalna jest również w wysokości udzielanej dotacji – ustawodawca określił jedynie górną granicę takiego wsparcia. Podobne ograniczenia dotyczą również dofinansowań na stworzenie miejsca pracy. Należy tu również zaznaczyć, że środki te mogą być przeznaczone jedynie na przygotowanie i wyposażenie stanowiska pracy. Co więcej, stworzone w ten sposób miejsce pracy musi funkcjonować przez co najmniej 12 miesięcy, w przeciwnym razie podmiot korzystający ze wsparcia musi zwrócić całą kwotę dofinansowania wraz z ustawowymi odsetkami.

Mniej popularnym, lecz wciąż stosowanym narzędziem polityki rynku pracy są roboty publiczne. Historia wykorzystania tego instrumentu do walki z bezrobociem sięga lat 30. XX w., kiedy roboty publiczne na ogromną skalę były wykorzystane do ograniczania skutków Wielkiego Kryzysu w Stanach Zjednoczonych. W polskim prawie roboty publiczne oznaczają zatrudnienie bezrobotnego przy wykonywaniu prac organizowanych przez powiaty, gminy i organizacje pozarządowe działające w określonych dziedzinach. Długość zatrudnienia w tej formie waha się od 6 do 12 miesięcy, w zależności od stopnia refundacji wynagrodzeń ze środków przeznaczonych na politykę rynku pracy.

Prace interwencyjne są zbliżone do robót publicznych. Zasadniczym wyróżnikiem jest fakt, że pracodawca nie musi być podmiotem samorządu terytorialnego – o skierowanie bezrobotnego do prac interwencyjnych może wystąpić każdy przedsiębiorca. Co więcej, pracodawca ma obowiązek zatrudniać osobę skierowaną na prace interwencyjne jeszcze przez określony czas po zakończeniu programu refundacji. Czas ten wynosi od 3 do 6 miesięcy, w zależności od długości trwania prac interwencyjnych.

Opisane formy zatrudnienia subwencjonowanego kieruje się na ogół do osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, zwłaszcza długotrwale bezrobotnych. Ma to na celu wsparcie tych osób w powrocie lub wejściu na rynek pracy poprzez ich aktywizację zawodową oraz umożliwienie zdobycia doświadczenia zawodowego.

## **Efektywność aktywnej polityki rynku pracy**

Polityka rynku pracy wiąże się ze znacznymi kosztami. Jej złożoność oraz wielość realizowanych w jej ramach zadań znacząco utrudnia kompleksową ewaluację i ocenę skuteczności podejmowanych działań. Prowadzone są wprawdzie analizy podsumowujące projekty związane w ingerencją w rynek pracy, jednak przeważnie ograniczają się one do ocen jednostkowych. Wykorzystuje się przede wszystkim miary takie jak jednostkowy

koszt uczestnictwa w programie bądź zatrudnienia, a także wskaźnik zatrudnienia osób korzystających ze wsparcia po zakończeniu programu. Ten ostatni mierzony, określany mianem wskaźnika ponownego zatrudnienia, jest na ogół po trzech miesiącach od zakończenia programu, co powinno pozwalać wyciągać pewne wnioski o trwałości efektów ingerencji. W praktyce jednak, część narzędzi ma zapisany w prawie okres, przez który osoba korzystająca ze wsparcia musi pozostać zatrudniona, co, uwzględniając trzymiesięczną perspektywę analizy, prowadzi do sytuacji, gdy uzyskane wyniki nie niosą żadnej wartościowej informacji. Nie prowadzi się również żadnych badań obejmujących dłuższy czas, więc określenie rzeczywistej trwałości efektów aktywnej polityki rynku pracy jest praktycznie niemożliwe.

Ocena rzeczywistego wpływu aktywnej polityki rynku pracy na stopę bezrobocia jest dodatkowo utrudniona przez występowanie efektów zewnętrznych. Są to zjawiska zachodzące przy okazji prowadzenia ingerencji w rynek pracy za pomocą środków publicznych, częściowo wynikające z podejmowanych działań. Ich wpływ może być pozytywny lub, znacznie częściej, negatywny. Charakter tego wpływu również może być bardzo zróżnicowany – występowanie efektów zewnętrznych może oddziaływać bezpośrednio na cel prowadzonych działań, pośrednio wpływać na inne elementy gospodarki lub jedynie zafałszowywać dane niezbędne od pełnej oceny skuteczności prowadzonej polityki. W literaturze opisuje się wiele różnych efektów zewnętrznych, ale na potrzeby niniejszego opracowania należy wspomnieć o kilku, które szczególnie utrudniają skuteczną ocenę rzeczywistego znaczenia polityki rynku pracy. Pierwszym z nich jest efekt substytucji, występujący w wielu dziedzinach gospodarki jako swoista odpowiedź rynku na angażowanie środków publicznych. Rosnąca ingerencja kapitału pochodzącego ze źródeł publicznych może zniechęcać przedsiębiorców do inwestowania swoich środków. W efekcie środki publiczne, zamiast subsydiować i wspierać inwestycje przedsiębiorców, faktycznie je zastępują. W przypadku rynku pracy efekt ten przybiera dodatkowo niekorzystną formę, gdy pracodawcy likwidują miejsca pracy, by następnie zastąpić je zatrudnieniem subsydiowanym. W efekcie liczba miejsc pracy dostępnych na rynku się nie zwiększa, przesuwa się jedynie ciężar utrzymania pracowników, a skutki wdrażania aktywnej polityki rynku pracy są ograniczane lub całkowicie niwelowane. Efekt substytucji dotyczy przede wszystkim instrumentów zorientowanych popytowo w przeciwieństwie do drugiego z najważniejszych efektów zewnętrznych, jakim jest efekt biegu jałowego, niekiedy określany angielskim mianem *deadweight*. Jego konsekwencją jest na ogół również brak realnych zmian zatrudnieniowych w wyniku wdrażania programu. Wynika to z faktu, że osoby objęte wsparciem podjęłyby zatrudnienie niezależnie od uzyskania pomocy. W pewnym

stopniu efekt ten dotyczy wszystkich instrumentów aktywnej polityki rynku pracy, choć największe znaczenie ma w przypadku dofinansowań oferowanych przez urzędy pracy. Efekt jałowego biegu jest w praktyce niemożliwy do wyeliminowania, a wynika przede wszystkim z niedoskonałego adresowania programów wsparcia.

Nieprawidłowe adresowanie pomocy publicznej może również zakrzywić dane dotyczące efektywności wdrażanych programów. Dedykowanie wsparcia do osób najlepiej rokujących na znalezienie pracy, przede wszystkim młodych, wykształconych i z dużą motywacją może znacznie zawyżyć dane dotyczące efektywności danego projektu, niejako z powodu opisanego powyżej efektu jałowego biegu. Z kolei adresowanie pomocy przede wszystkim do osób chronicznie bezrobotnych, bez wykształcenia, znajdujących się na krawędzi bierności zawodowej może istotnie zaniżyć końcową efektywność programu.

Efekty te, obniżające skuteczność prowadzonej polityki rynku pracy, są w praktyce niemożliwe do wyeliminowania. Nawet ich ograniczanie metodami administracyjnymi jest niezwykle trudne. Co więcej, zbadanie ich wpływu wiąże się również z ogromnymi trudnościami i kosztami prowadzenia odpowiednich badań. W efekcie wszelkie dane dotyczące skuteczności aktywnej polityki rynku pracy obciążone są tymi efektami w trudnym do określenia stopniu.

Jak zostało już wcześniej wspomniane, prowadzone badania ewaluacyjne w zakresie efektywności rynku pracy koncentrują się przede wszystkim na efektywności zatrudnieniowej, mierzonej jako odsetek osób, które znalazły pracę po zakończeniu udziału w programie wsparcia. Mierzony ten jest stosowany również w oficjalnych raportach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, odpowiedzialnego za wdrażanie i ewaluację polityki rynku pracy. Raporty te wskazują stały przyrost efektywności zatrudnieniowej, która w 2014 r. osiągnęła uśrednioną wartość 76,2%. Zauważalne jest jednak znaczne zróżnicowanie wskaźnika ponownego zatrudnienia między poszczególnymi instrumentami. Najwyższą, stuprocentową efektywność wykazały dofinansowania do założenia własnej działalności i do stworzenia miejsca pracy. Wynika to jednak z ich konstrukcji prawnej – powstałe w ten sposób miejsce pracy musi być utrzymane przez 12 miesięcy po zakończeniu programu, w przeciwnym razie dofinansowanie musi zostać zwrócone i uznaje się, że osoba korzystająca ze wsparcia nie ukończyła programu. Zatem pełna skuteczność wykazywana w analizie po trzech miesiącach jest niejako wpisana w założenia tych form pomocy. Co więcej, instrumenty te charakteryzują się najwyższym jednostkowym kosztem ponownego zatrudnienia oscylującym na poziomie niespełna

20 tysięcy złotych<sup>4</sup>. Z kolei najniższą efektywnością zatrudnieniową cechują się szkolenia. W tym przypadku, wskaźnik ponownego zatrudnienia w 2014 r. wyniósł 55,6%, ale też jednostkowy koszt ponownego zatrudnienia był najniższy, wynosząc 4,4 tysiąca złotych.

Należy zwrócić uwagę, że wspomniane raporty, będące zdecydowanie najpełniejszym zbiorem danych dotyczących skutków wdrażania polityki rynku pracy, skupiają się przede wszystkim na efektywności wdrażania samych programów oraz ich kosztach, nie odnosząc się przy tym do potrzeb rynku pracy. Jednak tylko taka analiza ma szansę jakkolwiek pokazać rzeczywiste znaczenie podejmowanych działań dla sytuacji na rynku pracy. W tym celu zasadne wydaje się zestawienie danych o uczestnictwie w programach wsparcia z liczbami opisującymi wielkość bezrobocia.

**Tabela 1. Wybrane dane dotyczące uczestnictwa w programach rynku pracy oraz wielkości bezrobocia rejestrowanego w latach 2013-2014**

Rok	Liczba osób uczestniczących w programach polityki rynku pracy	Liczba osób, które znalazły zatrudnienie po zakończeniu uczestnictwa	Średnia liczba bezrobotnych zarejestrowanych ogółem	Liczba osób wyrejestrowanych z urzędów pracy z powodu podjęcia pracy
2013	460 773	290 310	2 174 715	1 262 900
2014	442 187	314 542	1 825 180	1 285 700

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efektywność działań aktywizujących realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Pomocy Społecznej, Warszawa 2014; *Bezrobocie rejestrowane, I-IV kwartał 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

Dane zawarte w powyższej tabeli wskazują, że mniej więcej co czwarty bezrobotny, który podjął pracę, zatrudnienie znalazł w następstwie uczestnictwa w programie. Warto zauważyć, że możliwe jest, by jeden bezrobotny korzystał z więcej niż jednej formy wsparcia.. Należy przy tym zwrócić uwagę, że w grupie osób zarejestrowanych w urzędach pracy występuje duża rotacja – tylko w 2014 r. zarejestrowano ponad 2,4 miliona osób, a łączny odpływ z bezrobocia wyniósł niespełna 2,8 miliona osób. Co więcej, około 80% z nowo zarejestrowanych bezrobotnych to osoby, które już wcześniej figurowały w rejestrach urzędów pracy. Świadczyć to może o wielu rzeczach. Przede wszystkim ukazuje problem, jakim jest powtarzalność bezrobocia i wskazuje na trudność, z jaką wiąże się znalezie-

<sup>4</sup> *Efektywność działań aktywizujących realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2014 roku*, Ministerstwo Pracy i Pomocy Społecznej, Warszawa 2015.

nie stałego zatrudnienia dla osoby wcześniej bezrobotnej. Co więcej, spadek liczby osób bezrobotnych liczony rok do roku jest tylko nieznacznie większy od liczby osób, które znalazły zatrudnienie po udziale w programie wsparcia i w pewnej mierze wynika z poprawy ogólnej koniunktury w gospodarce obserwowanej w roku 2014. Uwzględniając przy tym ogólną liczbę osób, które w tym czasie podjęły pracę, wskazywać to może na krótkookresowość efektów wdrażanych programów. Najdłuższy czas trwania mają efekty najkosztowniejszych działań, przede wszystkim dotacji do założenia działalności gospodarczej. Jednakże ich wysoki koszt jednostkowy, oscylujący około 20 tysięcy złotych faktycznie uniemożliwia stosowanie tego instrumentu na szerszą skalę. Na podstawie zebranych danych można wysnuć wnioski, że rzeczywisty wpływ programów aktywnej polityki rynku pracy na sytuację panującą na tym rynku jest faktycznie niewielki, pomimo ponoszenia znacznych – i ciągle rosnących – nakładów na ten cel. Ponadto, dane prezentowane w raportach obciążone są występowaniem efektów zewnętrznych, które dodatkowo obniżają rzeczywistą skuteczność prowadzonych działań.

## **Podsumowanie**

Powyższa praca jest próbą wstępnej analizy skuteczności polityki rynku pracy w ograniczaniu nierównowagi zachodzącej na tym rynku i przeciwdziałaniu bezrobociu. Z zawartych w niej rozważań wynika, że wprowadzone narzędzia cechuje duża efektywność w ujęciu mikroekonomicznym, szczególnie w zakresie aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych. Jednak rozszerzenie analizy o dane opisujące sytuację na rynku pracy może prowadzić do wniosku, że rzeczywiste znaczenie polityki rynku pracy wydaje się być ograniczone.

Wsparciem w ramach programów aktywnej polityki rynku pracy objęta jest stosunkowo nieduża część bezrobotnych. Wynika to w dużym stopniu z wysokich jednostkowych kosztów uczestnictwa w tych programach, dodatkowo istotnie rosnących wraz z ich efektywnością. Zwiększenie liczby osób objętych tego rodzaju wsparciem musi się wiązać z gwałtownym wzrostem wydatków publicznych na ten cel. Znaczenie podejmowanych działań jest dalej podważane niską trwałością uzyskiwanych rezultatów oraz występowaniem efektów zewnętrznych. Ponadto zwiększanie nakładów na politykę rynku pracy nasilać będzie występowanie tychże efektów, coraz bardziej obniżając skuteczność prowadzonych działań. Ograniczona skuteczność polityki rynku pracy w ingerowaniu w ten rynek jest rezultatem wewnętrznych charakterystyk poszczególnych instrumentów, występowania negatywnych efektów oraz relatywnie wysokich na-



kładów wymaganych na ich realizację, a także braku narzędzi do długookresowej oceny skutków. W praktyce, istotne zwiększenie racjonalności polityki rynku pracy przy obecnej formule narzędzi wydaje się być niewykonalne.

## Literatura

*Bezrobocie rejestrowane, I-IV kwartał 2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

Dolny E., Maksim M., *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, Toruń 2010.

*Efektywność działań aktywizujących realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Pomocy Społecznej, Warszawa 2014

*Efektywność działań aktywizujących realizowanych przez powiatowe urzędy pracy w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2014 roku*, Ministerstwo Pracy i Pomocy Społecznej, Warszawa 2015

Kwiatkowski E., *Bezrobocie, podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Wiśniewski Z., Zawadzki K. (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, Toruń 2010.

## Akty prawne

Ustawa z dn. 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. (Dz.U. 2015 poz. 149).

# ROZDZIAŁ 6.

## GRUPY PROBLEMOWE NA POLSKIM RYNKU PRACY

*lic. Alina Balicka*  
Politechnika Warszawska  
Filia w Płocku

*Słowa kluczowe: bezrobocie, grupy problemowe, praca, zatrudnienie, osoby w szczególnej sytuacji na rynku pracy.*

### Wprowadzenie

Zagadnienia związane z bezrobociem oraz sytuacja panująca na polskim rynku pracy wzbudza zainteresowanie coraz większej liczby osób. Z perspektywy gospodarki jest to bardzo ważne zagadnienie. Bezrobocie, rozumiane jako „brak pracy zarobkowej dla osób zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia na typowych warunkach płacowych występujących w gospodarce”<sup>1</sup>, skutkuje niekorzystnymi zjawiskami w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Wpływa także na poczucie własnej wartości, może powodować brak motywacji do poszukiwania pracy. Zgodnie z prawem obowiązującym w Polsce za osobę bezrobotną uznaje się osoby spełniające poniższe warunki a m.in.:

- ukończyły 18 rok życia,
- nie uczą się dziennie,
- nie pracują na podstawie stosunku pracy,
- nie mają praw do emerytury, renty itp.,
- nie posiadają gospodarstwa rolnego o pow. przekraczającej 2 ha przeliczeniowe,
- są zarejestrowane w Urzędzie pracy odpowiadającym ich miejscu zameldowania<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Wielka Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001,

<sup>2</sup> E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2005, s. 25.

Bezrobocie to problem wielowymiarowy. Wiąże się m.in. z pogorszeniem stanu gospodarki, niedopasowanymi strukturami w aspekcie zawodowym, czy kwalifikacyjnym, dyskryminacją w środowisku pracy, pozostawaniem w zakresie tzw. grup problemowych. Do owych grup problemowych zalicza się osoby, które znajdują się w najmniej korzystnym położeniu na rynku pracy. Jest to więc grono osób z największym ryzykiem odnośnie pozyskania zatrudnienia. W grupach wykluczonych występuje wysokie bezrobocie, co świadczy o tym, że dominują w strukturze bezrobotnych<sup>3</sup>.

Problematyce tych ostatnich poświęcony jest niniejszy rozdział, którego celem uczyniono próbę analizy sytuacji grup wykluczonych w Polsce w skali ostatnich 15 lat: kobiet, młodzieży, niepełnosprawnych, osób po 50 roku życia. Analiza ma ukazać czy poprawia się sytuacja osób będących w trudnej sytuacji na rynku pracy. Wysunięto hipotezę, że *sytuacja grup problemowych na polskim rynku pracy w skali lat 2000-2015 widocznie ewoluowała w kierunku rzeczywistej poprawy warunków zatrudnienia osób do nich przynależących*. Innymi słowy założono, że sytuacja kobiet, młodzieży, niepełnosprawnych i osób po 50 roku życia w 2015 r. była lepsza od sytuacji tych grup na początku XXI w. Hipotezę zweryfikowano na podstawie analizy literatury przedmiotu i danych wtórnych.

W rozdziale, zwrócono uwagę na przyczyny bezrobocia w każdej z wykluczonych grup i wskazano możliwość poprawy ich sytuacji poprzez aktywną i pasywną politykę państwa w zakresie aktywizacji bezrobotnych. W końcowej części w syntetyczny sposób zarysowano założenia programów, dzięki którym mogą polepszyć się warunki zatrudnienia tych osób.

## **Znaczenie grup problemowych na rynku pracy**

Do grup problemowych zaliczane są całe grupy społeczne, jak również osoby mające różne problemy np. z prawem karnym. Wyodrębniane są takie grupy defaworyzowane:

- młodzież,
- kobiety,
- osoby powyżej 50 roku życia,
- osoby niepełnosprawne,
- imigranci i mniejszości narodowe.

Statystyki prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) nie ukazują pełnego problemu wśród młodych ludzi z powodu braku rejestro-

---

<sup>3</sup> W. Kwiatkowska, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s.50.

wania przez tę grupę osób w Urzędzie Pracy. Człowiek nie posiadający pracy jest bardziej narażony na demoralizację, jak i uleganie patologiom. Bezrobotna młodzież pochodzi głównie z niezamożnych domów, także problemowych np. jedno z rodziców jest długotrwale bezrobotnym. Problem z bezrobociem mają wychowankowie domów dziecka oraz rodzin zastępczych. Przeważnie młodzież w rodzinach zastępczych jest wychowywana przez osoby starsze posiadające wykształcenie podstawowe. Nie potrafią oni mądrze doradzić swoim wychowankom. Z tego powodu są oni zagubieni i nieporadni na rynku pracy. Problemy ze znalezieniem pracy mają młodzi pochodzący z rodzin wspieranych z pomocy społecznej. Ma się tu do czynienia z brakiem zaradności oraz występowaniem bezrobocia dziecięcego. W związku z tym, ta grupa wykluczonych na drodze poszukiwania pracy napotka wiele barier z powodu braku umiejętności, doświadczenia, czy wymagań pracodawców<sup>4</sup>.

Kolejną problemową grupą na rynku pracy są kobiety. Wydaje się, że wykształcone kobiety aktywniej poszukują pracy. Innym problemem kobiet na rynku pracy są niewyrozumiali pracodawcy. Dotyczy to pracownic-matek lub potencjalnych kandydatek do pracy, jeszcze bezdzietnych. Dla pracodawcy zatrudnienie bezdzietnej młodej kobiety to ryzyko czasowej utraty siły roboczej ze względu na urlop macierzyński. Co więcej im kobiety mają więcej dzieci i ich wiek jest mniejszy, tym rzadziej starają się być aktywnymi zawodowo (ostatnio w mediach sporo mówi się o masowej rezygnacji z pracy kobiet w dyskontach spożywczych, np. *Biedronce* - przyczyny tego stanu rzeczy upatruje się w *Programie Rodzina 500+*). Innym problemem kobiet jest dyskryminacja w pewnych zawodach np. w budownictwie. Pracodawcy obawiają się braku umiejętności w tych dziedzinach i nie chcą zatrudniać kobiet, co jest błędem, gdyż kobiety to także świetni inżynierowie<sup>5</sup>.

Kolejna grupa problemowa to osoby po 50 roku życia. W głównej mierze są to osoby, które utraciły stanowisko pracy, bądź nie posiadają odpowiednich kwalifikacji. Trudno znaleźć pracę starszym osobom, gdyż nie zawsze są one w stanie realizować proces pracy przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii ze względu na brak wiedzy w danym obszarze (np. obsługa systemów informatycznych). Według prognoz GUS w 2020 r. osoby powyżej 60 lat będą stanowić około 26% całego społeczeństwa. Bezrobocie w tej grupie skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla społeczeństwa.

---

<sup>4</sup> M. Noga, M. K. Stawicka, *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 77.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 148.

czeństwa. Takie osoby nie tworzą produktu narodowego, lecz obciążają państwo kosztami płacenia świadczeń z powodu braku zatrudnienia<sup>6</sup>.

Następna grupa problemowa to niepełnosprawni. Główną barierą dla tych osób wydają się być te o charakterze edukacyjnym. Niepełnosprawni mają trudniejszy dostęp do wykształcenia wyższego w porównaniu z osobami pełnosprawnymi, a co za tym idzie mniejszą aktywność na rynku pracy. Dane GUS podają, że połowa osób niepełnosprawnych ma tylko wykształcenie podstawowe, a studia kończy kilka procent tych osób. Podjęcie pracy przez osoby niepełnosprawne zależy od wielu czynników tj.: stopień niepełnosprawności, warunki pracy, miejsce zamieszkania, nastawienie pracodawcy, jak i system zabezpieczenia społecznego. Warto zwrócić uwagę na dyskryminację niepełnosprawnych przez pracodawców z obawy o niedyspozycyjność pracownika, jak i mniejsze umiejętności. Pracodawcy często tłumaczą się brakiem dostosowania pomieszczeń dla osób będących np. na wózkach inwalidzkich. Po akcesji do Unii Europejskiej nasz kraj pozyskuje wiele dotacji na nowe miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych, co stanowi zachętę dla pracodawców<sup>7</sup>.

Ostatnią analizowaną grupą są cudzoziemcy. W naszym kraju co roku przybywa imigrantów. W związku z tym występuję coraz większy problem z ich integracją z narodem polskim. Przepisy prawne odnośnie imigrantów w Polsce różnicują działania, jak i obowiązki kraju w odniesieniu do statusu prawnego cudzoziemca. Wejście na rynek pracy imigrantów jest chronione przez wszystkie państwa UE, także w Polsce. Głównym kryterium legalnego zatrudnienia w naszym kraju jest pozyskanie zezwolenia na pracę. Konieczne takie zezwolenie muszą okazać osoby nie będące obywatelami UE. Jednak pomimo wielu aktów prawnych chroniących prawa cudzoziemców i posiadanego pozwolenia na pracę, w naszym kraju, to niezrządkiem trudno im znaleźć odpowiednią pracę, czyli adekwatną do ich kwalifikacji. Warto dodać, że w społecznej świadomości funkcjonuje stereotyp, że cudzoziemiec pracujący w Polsce wykonuje głównie prace fizyczne, np. na budowach, w warsztatach samochodowych. Przekonanie to warunkowane jest wieloma zmiennymi i założeniami co do wykształcenia, pochodzenia, znajomości języka. Uwagę w głównej mierze skupia pochodzenie. Pracodawcy nie chcą zatrudniać np. Romów nawet w sklepach, gdyż nie wzbudzają oni zaufania niezbędnego dziś wśród klientów<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> N.G. Pikula, *Marginalizacja na rynku prac*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2015, s.55.

<sup>7</sup> S. Pawalas- Czyż, *Praca socjalna wobec współczesnych problemów społecznych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2007, s145.

<sup>8</sup> A. Hildebrandt, S. Filzek, *Strategia Lizbońska*, [w:] J. Szomburg (red.), *Biała Księga 2003*, Urząd Integracji Europejskiej, Gdańsk-Warszawa 2003, s. 163.

## Pozycja grup problemowych na polskim rynku pracy

Dane przedstawione przez Główny Urząd Statystyczny wyraźnie pokazują, że ogólna stopa bezrobocia w Polsce przed wejściem polski do UE była znacznie, wyższa niż w latach 2010 i 2015 – tabela 1.

**Tabela 1. Liczba bezrobotnych oraz stopa bezrobocia w Polsce w poszczególnych latach**

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2015
Liczba bezrobotnych w tys.	2760	2893	1649	1563
Stopa bezrobocia	16	16,7	9,3	9,8

Źródło: GUS.

Dane zawarte w tabeli 2 pokazują, że poprawiają się statystyki młodych osób zarejestrowanych w UP, gdyż spada ich udział procentowy w ogóle bezrobotnych. W badanym przedziale wiekowym najmniej jest zarejestrowanych osób starszych, jednak ta liczba w analizowanym okresie nie zmniejsza się znacząco.

**Tabela 2. Stopa bezrobocia według wieku w poszczególnych latach**

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2015
Stopa bezrobocia wg wieku				
15-24	34,1	34,6	23,6	20,2
25-34	16,2	16,7	9,7	10,5
35-44	13,2	13,8	6,6	5,5
45-54	11,4	14,1	12,5	13,8
+55	8,4	9,2	6,8	8,3

Źródło: GUS.

W latach 2000 i 2005 różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w bezrobociu były znaczące. Różnica wynosiła około 4 pkt proc. Począwszy od 2010 r. bezrobocie w tych grupach spadło, jednak nadal sytuacja mężczyzn na rynku pracy była lepsza – tabela 3.

**Tabela 3. Stopa bezrobocia wg płci w poszczególnych latach (w %)**

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2015
Kobiety	18,1	18,3	9,9	10,5
Mężczyźni	14,2	15,4	8,8	9,4

Źródło: GUS.

Analizując tabele 4 wyraźnie widać trudne położenie na rynku pracy osób niepełnosprawnych, których z roku na rok przybywa. Co gorsze, oso-

by te nie mają często prawa do zasiłku ze względu na otrzymywany już dochód w postaci renty, czy innych świadczeń. Takie świadczenie nie zapewniłoby materialny na odpowiednim poziomie dla rodziny osoby niepełnosprawnej, gdyż otrzymywane wsparcie finansowe często przeznaczone jest na rehabilitację i leki osoby niepełnosprawnej. Jak podają dane GUS w IV kwartale 2015 r. było zatrudnionych 48200 osób niepełnosprawnych, co stanowi niespełna 43% wszystkich niepełnosprawnych zarejestrowanych. Największa ilość osób podjęła prace w handlu oraz przetwórstwie przemysłowym. Dane także ukazują, że łatwiej znaleźć prace tej grupie problemowej w mieście, niż na wsi. W miastach zatrudnienie znajduje 32400 osób z tej grupy<sup>9</sup>.

**Tabela 4. Liczba osób niepełnosprawnych i ich udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych w poszczególnych latach**

Wyszczególnienie	Liczba niepełnosprawnych bezrobotnych w tys.	% udział w ogólnej liczbie zarejestrowanych	Brak prawa do zasiłku w tys.	% udział braku do zasiłku w ogólnej liczbie zarejestrowanych
2005	76,8	27%	66,7	23%
2010	100,3	60%	83,5	50%
2015	112,8	72%	94,5	60%

Źródło: GUS.

## Aktywna polityka państwa wobec grup problemowych

Poznanie sytuacji grup wykluczonych i głównych przyczyn bezrobocia ma kluczowe znaczenie dla podjęcia odpowiednich działań zmniejszających ten problem wśród dużej liczby osób. Aktywna polityka państwa w głównej mierze zmniejsza ten problem oraz zapobiega społecznemu wykluczeniu. Do aktywnych instrumentów rynku pracy zalicza się szkolenia, staże, doskonalenia zawodowe, przygotowanie zawodowe w miejscu pracy, które są zorientowane na podaż pracy<sup>10</sup>. Kieruje się je głównie do bezrobotnych i poszukujących pracy. Występują także instrumenty, które tworzą zapotrzebowanie na prace, czyli są zorientowane popytowo. Należą do tej grupy np. środki na tworzenie nowych miejsc pracy, prace społecznie użyteczne oraz roboty publiczne.

<sup>9</sup> GUS.

<sup>10</sup> M. Pilic, *Determinanty bezrobocia w Polsce w latach 1993-2012*, CeDeWu.pl, Warszawa 2014, s. 188.

Powiatowy urząd pracy to miejsce aktywizacji osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Świadczy on usługi doradztwa zawodowego, informacji zawodowej, organizuje i przeprowadza szkolenia, staże, dofinansowuje tworzenie nowych miejsc pracy. Dużo środków urzędy pracy pozyskują z funduszy unijnych, czy Funduszu Pracy. Ilość środków pieniężnych przeznaczonych na ten cel świadczy o dostrzeganiu problemu bezrobocia wśród osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Dla bezrobotnych o niskich kwalifikacjach proponowane są roboty publiczne. Organizuje się je w związku z realizowaniem np. na terenie powiatu inwestycji infrastrukturalnych lub obsługą bezrobotnych. Organizator tych robót może starać się o refundacje poniesionych na wypłaty kosztów, czy składki na ubezpieczeni społeczne.

Warto zwrócić uwagę jeszcze na inną przytoczoną wcześniej opcję instrumentu zorientowanego popytowo pomocnego grupom wykluczonym, a mianowicie jednorazowe wsparcie pieniężne na rozpoczęcie własnej firmy. Jednak takie wsparcie finansowe nie może przekraczać pięciokrotnego przeciętnego wynagrodzenia i musi zostać udokumentowane.

Kolejną aktywną pomocą polityki państwa są szkolenia osób pozostających bez pracy. Szkolenia poszerzają wiedzę osób i dostosowują ich kwalifikacje do aktualnego zapotrzebowania rynku pracy. Szkolenia nie tylko przyczyniają się do znalezienia pracy. Stanowią także fundament do utrzymania zatrudnienia. Dają one wiele możliwości zdobycia nowych kwalifikacji. W szkoleniach powinny brać udział osoby o słabym wykształceniu, jak i te które potrzebują podnieść kwalifikacje potrzebne do pracy w obecnym zawodzie. W szkoleniach powinny brać udział szczególnie kobiety, głównie po powrocie na rynek pracy, który był spowodowany np. urlopem wychowawczym. Jak wspomniano wcześniej UE dofinansowuje wiele szkoleń. Warto poszukać różnych rozwiązań w zakresie dofinansowań na stronie funduszy unijnych. Trzeba zauważyć, że wspierane są szkolenia zawodowe pracowników zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Pracodawca tworząc fundusz szkoleniowy, może pozyskać refundacje kosztów szkolenia pracowników w wysokości 50%<sup>11</sup>.

Znaczącą rolę w usprawnieniu aktywizacji na rynku pracy grup problemowych odgrywają staże. Osoby w szczególnej sytuacji starosta może skierować do odbycia stażu na okres nie przekraczający pół roku. Głównym celem odbycia stażu jest zdobycie przez osobę z grupy problemowej umiejętności praktycznych do wykonywania zawodu przez realizowanie określonych zadań, a co ważne bez podpisywania umów z pracodawcą.

---

<sup>11</sup>Z. Wiśniewski, *Analiza aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, Wojewódzki Urząd Pracy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 35.



Bowiem umowę stażu podpisuje starosta z pracodawcą. Starosta dzięki opinii pracodawcy o zakresie zadań i umiejętnościach zdobytych przez stażystę wydaje osobie zaświadczenie o odbyciu stażu<sup>12</sup>. Wynagrodzenie za staż to wysokość 120% zasiłku dla bezrobotnych. Stażystom nie przysługuje bezpłatny urlop, ponieważ z nie mają oni umowy o pracę. Jednak mają oni prawo do 2 dni wolnych za każde przepracowane 30 dni kalendarzowych. Warto też zauważyć, że gdy staż odbywa się poza miejscem zamieszkania bezrobotnego, to może on ubiegać się o zwrot kosztów przejazdu<sup>13</sup>. Osoby w szczególnej sytuacji na rynku pracy mogą zostać skierowane do odbycia przygotowania zawodowego, które będzie potwierdzone dokumentami. Takie działanie aktywnej polityki ukierunkowane jest na zdobycie umiejętności praktycznych oraz wiedzy teoretycznej niezbędnych w miejscu pracy. Taka nauka zawodu trwa od 12 do 18 miesięcy i może odbywać się w dwóch formach:

- 1) praktycznej nauki zawodu wiążącej się z egzaminem zawodowym, po którym można uzyskać świadectwo, o ile będzie zaliczone pozytywnie;
- 2) douczenia zawodowego, pozwalającego zdobyć nowe umiejętności dla zawodów potrzebnych na rynku pracy<sup>14</sup>.

Podobnie, jak w przypadku stażu, przysługuje wynagrodzenia w wysokości 120% zasiłku miesięcznego dla bezrobotnych.

W tabeli 5 zestawiono dane dotyczące liczby i struktury osób aktywizowanych w 2014 r.

**Tabela 5. Liczba i struktura aktywizowanych osób w 2014 r. wg form aktywizacji**

Lp.	Forma aktywizacji	Liczba osób	Udział %
1	Szkolenia	78 484	17%
2	Prace interwencyjne	31 143	7%
3	Roboty publiczne	32 639	8%
4	Staże	219 710	50%
5	Środki na utworzenie stanowisk pracy, z tego:		
5a	Na podjęcie działalności gospodarczej	49 999	11%
5b	Wyposażenia stanowisk pracy	30 212	7%
	Ogółem	442 187	100%

Źródło: [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl), Analizy i raporty rok 2014.

<sup>12</sup> Art. 53 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2015 poz. 149).

<sup>13</sup> Z. Wiśniewski..., *op. cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

Tabela 5 pokazuje, że największym zainteresowaniem wśród osób bez pracy cieszą się staże i szkolenia. Największym zainteresowaniem cieszyły się staże (50% ogółu) i szkolenia (17% ogółu). Najmniejsze zainteresowanie zaobserwowano w przypadku takich form aktywizacji, jak prace interwencyjne i wyposażenie stanowisk pracy (po 7% ogółu).

Analizując tabelę 6 łatwo zauważyć, że największą efektywnością zatrudnienia charakteryzują się programy wspierające własną działalność gospodarczą oraz refundacja kosztów wyposażenia (mimo, że w przypadku tej ostatniej udział liczby osób aktywizowanych w ogólnej strukturze był najniższy – tabela 5). Dużą efektywnością można także dostrzec w programie prac interwencyjnych i robót publicznych.

**Tabela 6. Efektywność zatrudnieniowa i kosztowa podstawowych form aktywizacji zawodowej w 2010 r.**

Rodzaj programu	Udział osób które po udziale w programie otrzymały zatrudnienie lub prace (w %)	Kwota z FP (koszt) na osobę która po udziale w programie otrzymała zatrudnienie lub prace (w zł)	Kwota przeznaczona na 1 os. uczestniczącą w programie (w zł)
Szkolenia	54%	4 418,42	2 417,11
Prace interwencyjne	86%	6 831,54	5 922,95
Roboty publiczne	69%	9 333,35	6 478,93
Staże	64%	9 530,27	6 148,11
Środki na podjęcie działalności gospodarczej	100%	19 667,67	19 667,67
Środki na refundację wyposażenia	100%	19 696,18	19 696,18
ogółem	71%	11 174,52	7 948,80

Źródło: [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl), Analizy i raporty rok 2014.

Warto również zastanowić się nad efektywnością zatrudnieniową i kosztową oraz alokacją pieniędzy na aktywne formy. Problematyczność form aktywizacji można dostrzec w środkach przeznaczonych na staże i szkolenia. W tych formach udział jest największy, a efektywność zatrudnieniowa najmniejsza. Jest to skutkiem nieefektywnie wykorzystanych środków. Co więcej owe środki można by przeznaczyć na działania bardziej efektywne, a resztę wydatkować na rzeczywiste potrzeby rynku pracy, które wynikają z umów z pracodawcami, chodzi tu m.in. o szkolenia jednostkowe.

## **Pasywna polityka państwa wobec grup problemowych**

Obok aktywnych działań polityki państwa wobec grup wykluczonych ważne znaczenia mają pasywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Głównym zadaniem polityki pasywnej jest likwidacja skutków bezrobocia, lecz bez powstawania nowych miejsc pracy<sup>15</sup>. Do tych instrumentów zaliczane są najczęściej:

- zasiłki dla bezrobotnych,
- świadczenia przedemerytalne,
- wcześniejsze emerytury,
- przedłużenie okresu kształcenia,
- krótszy czas pracy,
- zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin pracy.

Głównym elementem polityki pasywnej państwa są zasiłki dla bezrobotnych, które służą osłonie socjalnej. Owe zasiłki pełnią dwie funkcje. Pierwsza z nich to dochodowa. Zapewnia ona osobie bezrobotnej oraz jej rodzinie środki na utrzymanie, a także nie pozwala na zbyt drastyczne obniżenia się poziomu życia danej rodziny. Drugą równie ważną funkcją jest motywacja. Motywowanie osób bezrobotnych do poszukiwania zatrudnienia oraz nakłanianie do jak najszybszego podjęcia pracy. Jednak te dwie funkcje pozostają ze sobą w sprzeczności. Z perspektywy dochodowej zasiłki powinny być jak najwyższe, natomiast z punktu widzenia motywacji jak najniższe. W związku z tym należy ustalić optymalną wysokość zasiłku, aby było możliwe spełnienie tych funkcji jednocześnie<sup>16</sup>.

Pasywna polityka państwa działa socjalnie, osłonowo, aby łagodzić ekonomiczne skutki braku pracy. Służy jedynie zaspokajaniu potrzeb materialnych osób pozostających bez pracy, zawiera elementy motywowania tych osób, jednak nie wpływa na zmniejszenie bezrobocia wśród grup wykluczonych. Czasem nawet powoduje, że łatwiej jest pozostać na zasiłku niż podjąć poszukiwania pracy.

## **Podsumowanie**

Praca jest dla człowieka czymś naturalnym i zarazem oczywistym. Jest jego obowiązkiem, czasem i pasją. Dzięki niej może zabezpieczyć swój byt materialnym i nie martwić się o przyszłość. Jednak pracodawcy dążąc do swych

---

<sup>15</sup> M. Danecka., *Bezrobocie i instytucje pracy*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2005

<sup>16</sup> A. Szydlik-Leszczynska, *Funkcjonowanie współczesnego rynku pracy*, Difin, Warszawa 2012, s. 124.

celów szukają „idealnych pracowników”. Eliminuje to z rynku pracy osoby, które są postrzegane przez pracodawców jako mniej efektywne. Te grupy wykluczone mają dużo barier do pokonania w trakcie szukania pracy. Analiza danych zastanych pokazała, że w skali lat 2000-2015 sytuacja tych osób uległa znacznej poprawie w każdej badanej grupie (co pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy głównej), lecz nadal jest niekorzystna na tle innych kategorii bezrobotnych.

Dużą skuteczność w poprawie sytuacji grup wykluczonych na rynku pracy wykazuje aktywna polityka państwa. Aktywizacje zawodową (szczególnie w grupach problemowych), można by usprawnić przez sprecyzowanie kryteriów ich adresowania, doboru uczestników programów, czy lepszego rozpoznania potrzeb rynku pracy.

## Literatura

- Danecka M., *Bezrobocie i instytucje pracy*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2005.
- Główny Urząd Statystyczny.
- Hildebrandt A., Filzek S., *Strategia Lizbońska*, [w:] *Biała Księga 2003*, Szomburg J. (red.), Urząd Integracji Europejskiej, Gdańk-Warszawa 2003.
- Kwiatkowska W., *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2005.
- Noga M., Stawicka M. K., *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Pawalas-Czyż S., *Praca socjalna wobec współczesnych problemów społecznych*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2007.
- Pikuła N.G., *Marginalizacja na rynku prac*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2015.
- Pilic M., *Determinanty bezrobocia w Polsce w latach 1993-2012*, CeDeWu.pl, Warszawa 2014.
- Szydlik-Leszczyńska A., *Funkcjonowanie współczesnego rynku pracy*, Difin, Warszawa 2012.
- Wielka Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A, Warszawa 2001.
- Wiśniewski Z., *Analiza aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu*, [w:] *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim*, Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), Wojewódzki Urząd Pracy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

## **Akty prawne**

Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2015 poz. 149).

## **Strony internetowe**

[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

### THE PROBLEM GROUPS ON THE POLISH LABOR MARKET

#### Summary

*The article concerns the unemployment problem groups. In these groups, there is a relatively high unemployment rate, which in turn is their dominance in the overall unemployment. The aim of this article is to discuss the situation in Poland excluded groups: women, youth, the disabled, people over 50 years of age. Analysis show the situation of groups in the years 2005, 2010, 2015 compared to the year 2000. In article included the causes of unemployment in each of the groups excluded from the possibility of improving their situation through active and passive policy of countries that support active labor market. Shown are special programs through which to improve the conditions of their employment.*

*Keywords: unemployment, problematic groups, work, employment, a person in a special situation on the labor market.*

# ROZDZIAŁ 7.

## WPLYW IMIGRANTÓW Z UKRAINY NA STAN RYNKU PRACY W POLSCE

*mgr Khrystyna Potapenko*  
Uniwersytet Jagielloński

*Słowa kluczowe: rynek pracy, imigranci, sytuacja demograficzna.*

### **Wprowadzenie**

Rozdział prezentuje problem wpływu imigrantów z Ukrain na stan rynku pracy w Polsce. M.in. sytuacja demograficzna, odpływ siły roboczej powodują negatywne tendencje na polskim rynku pracy. W rozdziale wysunięto hipotezę, że *imigranci z Ukrainy, których głównym celem jest podjęcie zatrudnienia, sprzyjają rozwojowi rynku pracy. Zapewnienie warunków ułatwiających legalne podjęcie i wykonywanie pracy jest zasadniczym przejawem pozytywnych tendencji na rynku pracy w Polsce.* Hipotezę zweryfikowano na podstawie analizy źródeł literaturowych i danych zastanych (statystycznych).

### **Uwarunkowania rozwoju rynku pracy w Polsce**

Kluczowym dla rozwoju rynku pracy w Polsce i utrzymania równowagi gospodarczej jest pozytywny wzrost demograficzny i wymagana liczba osób w wieku produkcyjnym dla zapewnienie wakatów. Obecnie rynek pracy Polski jest zagrożony przez katastrofę demograficzną. Według prognozy GUS do 2050 r. populacja mieszkańców Polski zmniejszy się do

34 mln, obecnie jest 38 mln, i ponad 10% ludności będą stanowiły osoby w wieku ponad 80 lat<sup>1</sup>.

W celach minimalizacji następstw negatywnej sytuacji demograficznej zostały podjęte działania ustawodawcze wpływające na zwiększenie narodzin oraz w perspektywie na zapewnienie wakatów na rynku pracy Polski. 17 lutego 2016 r. została podpisana Prezydentem Polski Ustawa o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci<sup>2</sup>. Zgodnie z Ustawą prawo do świadczenia wychowawczego przysługuje obywatelom polskim oraz cudzoziemcom w przypadku spełniania nimi określonych warunków. Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. wprowadza program „Rodzina 500+”, który jest działaniem ustawodawczym wpływającym na zwiększenie liczby narodzin oraz ulepszenia sytuacji demograficznej w Polsce. Zgodnie z Ustawą rodzice, jeden z rodziców albo opiekunowie dziecka otrzymują 500 zł na drugie i każde następne dziecko każdego miesiąca. W sytuacji gdy osiągnęte dochody na osobę nie przekraczają 800 zł, pomoc przysługuje i na pierwsze dziecko. Osiągnęte dochody na osobę wzrastają do 1200 zł jeśli pośród dzieci jest dziecko niepełnosprawne. Warto zwrócić uwagę, że oczekiwane efekty programu rządowego nie są jednoznaczne. „Większość badań wskazuje, że subsydia pieniężne do posiadania dzieci mają tylko bardzo ograniczony pozytywny wpływ na wzrost dzietności. Skala efektu jest znikoma, szczególnie w stosunku do kosztów pieniężnych. Pokazują to badania krajów OECD, kanadyjskiej prowincji Quebec, Francji, Hiszpanii, czy Izraela”<sup>3</sup>.

W sposób oczywisty zachodzi tu efekt uboczny programu rządowego z poprawienia sytuacji demograficznej, którym stała się fala odejść z pracy pracowników z prac o niskim wynagrodzeniu. Płaca minimalna w 2016 r. stanowi 1850 zł brutto<sup>4</sup>, 27 % z kwoty potrącane na podatki i składki ZUS. Oficjalnych statystyk osób zwolnionych w wyniku wprowadzenia programu „Rodzina 500+” jeszcze nie ma, ale rynek pracy został mocno uderzony poprzez program rządowy. Z pracy odchodzą pracownicy wykonujące pracę za minimalne wynagrodzenie. Rynek pracy napełnił się ofertami pracy za płace minimalną z których obywatele Polski zrezygnowali. Przedsiębiorstwa, organizacje poszukują pracowników do pracy na umowę o pracę niskim wynagrodzeniem, ponieważ w wielu sferach pracodawca poprzez ograniczenia ustawowe nie ma możliwości zwiększyć wynagrodzenie. Fala zwolnień z pracy zwiększa stopień bezrobocia i nie daje

---

<sup>1</sup>[http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata\\_2014\\_-\\_2050.pdf](http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosci_na_lata_2014_-_2050.pdf) (online: 27.07.2016).

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz.U. 2016 poz. 195).

<sup>3</sup> R. Trzeciakowski, O. Zajkowska, *Program "Rodzina 500+" niewielkie korzyści, wysokie koszty*, „Forum Obywatelskiego Rozwoju” 2015, nr 16.

<sup>4</sup> Ibidem.

gwarancji szybkiego wzrostu demograficznego. Sytuacja demograficzna Polski stała się podstawowym uzasadnieniem konieczności wdrażania programu „Rodzina 500+”, chociaż dla poprawienia sytuacji demograficznej mogą być stosowane inne mechanizmy z mniejszą ilością efektów ubocznych.

Kolejnym efektem ubocznym programu jest sztywny próg dochodowy 800 zł na osobę w rodzinie, co może zostać przyczyną wejścia części Polaków do szarej strefy. Badanie Lithuanian Free Market Institute na temat szarej strefy wskazuje na duże rozmiary pracy w szarej strefie. Kluczową przyczyną tego jest problemy systemu zasiłków socjalnych, w którym znaczna część świadczeń zależy od sztywnych progów dochodowych, których przekroczenie powoduje natychmiastową utratę całego świadczenia. „Problem ten szczególnie był widoczny właśnie w przypadku zasiłków rodzinnych, m.in. stąd prawdopodobieństwo pracy w szarej strefie jest wyższe w przypadku osób posiadających dzieci<sup>5</sup>”.

Wysokie wydatki budżetowe związane z programem „Rodzina 500+” (Ministerstwem Finansów oszacowano wydatki budżetu państwa na realizację programu 500+ w kwocie 17 mld 55 mln zł<sup>6</sup>) powodują potrzebę zwiększenia dochodów państwa, w szczególności z podatków. Zmniejszenie liczby osób pracujących i zwiększenie osób pracujących w szarej strefie powoduje obniżenie części dochodowej z podatków od osób fizycznych (PIT).

Program „Rodzina 500+” jest instrumentem bezpośrednim. „Wobec znacznych kosztów tego rozwiązania warto rozważyć czy odpowiednia kombinacja pośrednich instrumentów wsparcia, takich jak system ulg oraz dotacji określonych usług opiekuńczych i edukacyjnych nie będzie efektywniejszy. Alternatywne rozwiązania mają mniejsze efekty zniekształcające bodźce do aktywności zawodowej. Przykładem są ulgi podatkowe na dzieci, które z definicji kierowane są do osób pracujących. Takie rozwiązania stosują Niemcy, Francja, Estonia, Belgia, czy Hiszpania. Przykładem, że warto rozważyć uzależnienie transferów finansowych na dzieci od aktywności zawodowej rodziców są kraje skandynawskie<sup>7</sup>”.

Osoby bezrobotne, którzy pobierają pomoc na dzieci także mogą pobierać zasiłki dla bezrobotnych. Zagadnienia zasiłków dla bezrobotnych regulowane jest przez Ustawę z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2013 r. poz. 674). W 2016 r. zasiłek dla bezrobotnych wynosi 831,10 zł w pierwszych 3 miesiącach

---

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> <https://www.obserwatorfinansowy.pl/dispatches/mf-szacuje-koszt-programu-500-plus-w-2016-roku-na-ponad-17-miliardow-zl/> (online: 27.07.2016).

<sup>7</sup> R. Trzeciakowski, O. Zajkowska..., *op. cit.*, s. 6.



prawa do zasiłku i 652,60 zł w kolejnych miesiącach prawa do zasiłku. Jego wysokość jest uzależniona od stażu pracy i długości okresu uprawniającego do zasiłku.

W celu zachęcenia osób do podjęcia pracy 1 stycznia 2017 r. wejdzie w życie Ustawa o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę<sup>8</sup>. Zmiany dotyczą wprowadzenie minimalnej stawki godzinowej na umowach zlecenia i świadczenia usług. Wynagrodzenie za każdą godzinę pracy takich osób nie może być niższa niż 12 zł. Ustawa ma na celu ochronę pracowników, którzy mają szczególnie niskie stawki wynagrodzeń, na przykład pracownicy firm ochroniarskich i sprzątających. Zwiększenie stawki godzinowej ma spowodować zwiększenie zaangażowania do zatrudnienia w firmach i organizacjach z niskimi zarobkami. Wiele osób po wejściu w życie Ustawy wprowadzającej program 500+, zwolniło się z pracy w szczególności z firm ochroniarskich, sprzątających, hoteli, gastronomii.

Program demograficzny oraz problemy rynku pracy Polski spowodowane także imigracją ekonomiczną Polaków do innych państw, w szczególności państw Unii Europejskiej. Zgodnie z art. 21 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), który wszedł w życie w 2009 r. w ramach Traktatu z Lizbony, każdy obywatel Unii Europejskiej (UE) ma prawo do swobodnego przemieszczania się i przebywania na terytorium państw członkowskich, z zastrzeżeniem warunków ustanowionych prawem UE. Swoboda przemieszczania się w UE należy do podstawowych praw obywateli UE i jest przez nich bardzo wysoko ceniona. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. poszerzyło możliwości ekonomicznej imigracji Polaków do krajów UE. Według szacunkowych danych poza granicami Polski mieszka od 14 do 17 mln Polaków, głównie w USA, Niemczech, Francji, Kanadzie, Ukrainie, Litwie, Wielkiej Brytanii<sup>9</sup>.

## **Imigranci ekonomiczni z Ukrainy, a rynek pracy w Polsce**

Sytuacje na polskim rynku pracy w obecnej sytuacji mogą uratować imigranci ekonomiczni, którzy przyjeżdżają do Polski nie w celach pobierania zasiłków oraz innego rodzaju pomocy, lecz w celach wykonywania pracy. W raporcie „imigranci w Polsce” sporządzonym na zamówienie Związku Przedsiębiorców i Pracodawców na temat imigrantów z Ukrainy, zwrócono uwagę na fakt że spadek demograficzny oraz problemy rynku pracy powodujące problemy gospodarcze mogą być rozwiązane poprzez napływ lud-

---

<sup>8</sup> <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12281200> (online: 29.07.2016).

<sup>9</sup> [https://www.bryk.pl/wypracowania/pozosta%C5%82e/wos/1002190masowe\\_wyjazdy\\_polak%C3%B3w\\_do\\_pracy\\_z\\_granic%C4%99.html](https://www.bryk.pl/wypracowania/pozosta%C5%82e/wos/1002190masowe_wyjazdy_polak%C3%B3w_do_pracy_z_granic%C4%99.html) (online: 30.07.2016).

ności w wieku produkcyjnym lub przedprodukcyjnym. Rozwiązanie tego problemu autorzy raportu widzą w legalizacji pobytu wszystkich Ukraińców znajdujących się na terytorium Polski<sup>10</sup>. Wiele Ukraińców wyjeżdża pracować do państw Unii Europejskiej przez sytuacje ekonomiczną i geopolityczną na Ukrainie.

Poszukiwanie pracy za granicami kraju jest spowodowane sytuacją ekonomiczną Ukrainy. Z badania przeprowadzonego przez Międzynarodowy Instytut Gallupa standard życia na Ukrainie w 2015 r. osiągnął najniższych wskaźników za cały okres obserwacji. Obywateli Ukrainy oszacowali poziom życia na 4 punkty w 10 stopniowej skali. Zgodnie z badaniami 79% ludzi uważa że Ukraina jest w negatywnej sytuacji ekonomicznej spowodowanej upadającą gospodarką i kontynuacją walk sił ukraińskich w południowo-wschodniej części kraju z zewnętrznym wrogiem<sup>11</sup>. Ta sytuacja powoduje dążenie obywateli Ukrainy do zatrudnienia za granicami kraju. Ustawą Ukrainy z dnia 25.12.15 № 928-VIII o budżecie państwowym na 2016 rok płaca minimalna dla osób pełnosprawnych od 1 maja do 30 listopada ustalona w wysokości 1450 hrywien (230 złotych), wynagrodzenie minimalne za godzinę pracy w wysokości 8,69 hrywien (1,3 zł). Niski poziom zarobków powoduje masowy wyjazd do pracy za granicę państwa.

Dużą część Ukraińców pracujących w Rosji, po interwencji rosyjskiej na wschodniej Ukrainie i aneksji Krymu, wyjechała pracować do państw Unii Europejskiej, w tym do Polski. Zgodnie z badaniami Państwowej Służby Statystyki Ukrainy do 2014 roku 43,2% imigrantów ekonomicznych z Ukrainy pracowało w Rosyjskiej Federacji. W 2014 r. zostało wydano 26 315 zezwoleń na wykonywanie pracy na terytorium Polski obywatelom Ukrainy, co stanowi 60% ogólnej liczby wydanych zezwoleń<sup>12</sup>. Z 2015 r. przez określoną sytuację geopolityczną, liczba ukraińskich emigrantów ekonomicznych w Polsce wzrosła. Większość imigrantów ekonomicznych z Ukrainy pracuje na podstawie oświadczenia o powierzenie wykonywania pracy cudzoziemcom. W 2015 r. Ukraińcom wydano 763 tys. takich dokumentów. Wydano również 50 tys. pozwoleń na pracę. W pierwszym przypadku jest wzrost o 91% w drugim - 105%<sup>13</sup>. W 2010 r. z 280 tys. pracowników z Ukrainy zarejestrowanych do pracy, tylko 22 tys.

---

<sup>10</sup> [zpp.net.pl/materialy/run,19.download,file,1678.html](http://zpp.net.pl/materialy/run,19.download,file,1678.html) (online: 27.07.2016).

<sup>11</sup> <http://www.gallup.com/poll/187985/ukrainians-life-ratings-sank-new-lows-2015.aspx> (online: 26.07.2016).

<sup>12</sup> [http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport\\_imigranci\\_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf](http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport_imigranci_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf) (online: 29.07.2016).

<sup>13</sup> <http://wschodnik.pl/polska/item/4856-raport-ukrainscy-migranci-na-rynku-pracy-to-unikalna-szansa-dla-polski.html> (online: 29.07.2016).

złożyli wnioski o ubezpieczenia emerytalne w Polsce. W 2015 r. liczba wzrosła do 101 150 wniosków. W 2015 r. wydano 720 zezwoleń na wykonywanie pracy, 98% których wydano Ukraińcom. Dane podaje Narodowy Bank Polski. Przez Polskie konsulaty na Ukrainie w ciągu 2015 r. wydano 930 tysięcy wiz, na 97 tys. więcej niż w 2014 r. W ciągu 5 lat (2011-2015) przez polskie konsulaty na Ukrainie wydano 3,7 mln wiz<sup>14</sup>.

Dane te świadczą o dwóch ważnych dla polskiego rynku pracy rzeczach. Po pierwsze, pracownicy z Ukrainy pracują na terytorium Polski legalnie, płacą podatki i składki ZUS. Po drugie, złożenie wniosków na ubezpieczenie emerytalne świadczy o dłuższej perspektywie pracy w Polsce, założeniu rodziny albo osiedlenia się z rodziną. Wiele pracowników z Ukrainy pracuje w Polsce od paru miesięcy do 2-3 lat. Osiedlenie się w Polsce jest pozytywną tendencją dla polskiego rynku pracy oraz sytuacji demograficznej. Według danych Urzędu ds. Cudzoziemców, w 2015 r. obywatele Ukrainy posiadali ponad 65 tysięcy ważnych kart pobytu (31 proc. populacji cudzoziemców w Polsce w ogóle), z czego ponad 20 tysięcy stanowiły zezwolenia na pobyt stały, a prawie 42,5 tysiąca to zezwolenia na pobyt czasowy. Jedynie 2 osoby uzyskały oficjalny status uchodźcy<sup>15</sup>.

Zgodnie danym Ministerstwa rodziny, pracy i polityki społecznej stanem na 2016 rok w Polsce legalnie pracuje 650 tys. Ukraińców i 270 tys. nielegalnie<sup>16</sup>. Najwięcej ukraińskich imigrantów ekonomicznych pracuje w rolnictwie, obróbce mięsa, zbieraniu owoców i warzyw, sprzątaniu i opiece nad osobami starszymi. Praca wykonywana przez pracowników z Ukrainy w większości jest pracą fizyczną, która nie cieszy się wielkim zaangażowaniem obywatelami Polski, którzy gotowi wykonywać i wykonują określoną pracę, ale w państwach o wyższym wynagrodzeniu, w szczególności w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych.

W badaniu o postawach Polaków względem przyjmowania imigrantów na pytanie o legalizacji pobytu wszystkich Ukraińców przebywających na terytorium Polski i przyznaniu prawa stałego pobytu oraz możliwości ubiegania się o polskie obywatelstwo po 15 latach zamieszkania na terytorium Polski, pozytywnie oceniło 61% Polaków. Badanie zostało przeprowadzone przez Dom Badawczy Maison na panelu Ariadna w styczniu 2016 r.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup><http://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/1940496-polscha-vidala-ukrajintsyam-v-2015-rotsi-mayje-930-tis-viz.html> (online: 29.07.2016).

<sup>15</sup><http://www.pol-ukr.com/najnowszy-raport-dotyczacy-sytuacji-ukraincow-w-polsce-i-ich-wplyw-na-polska-gospodarke/> (online: 29.07.2016).

<sup>16</sup><http://wschodnik.pl/polska/item/4856-raport-ukrainscy-migranci-na-rynku-pracy-to-unikalna-szansa-dla-polski.html> (online: 29.07.2016).

<sup>17</sup> [zpp.net.pl/materialy/run,19.download,file,1679.html](http://zpp.net.pl/materialy/run,19.download,file,1679.html) (online: 29.07.2016).

Twierdzeniem P. Samuelsona, model konkurencyjny rynku pracy przewiduje, że napływ imigrantów powinien obniżyć wysokość wynagrodzenia za pracę. Friedberg i Hunt twierdzą że sytuacja jest odwrotna i imigracja nie sprawia efektu obniżenia wynagrodzenia za pracę<sup>18</sup>. Istotne z punktu widzenia konkurencyjności jest to, że imigranci wykonują pracę do wykonywania której nie ma obywateli. Napływ imigrantów ponosi negatywny wpływ na wynagrodzenie za pracę w sytuacji wysokiego zapotrzebowania na pracę pośród obywateli państwa. Imigranci w poszukiwaniu pracy w celach legalizacji pobytu na terytorium państwa obcego oraz pozyskiwania środków utrzymania wykonują taką samą pracę co obywatele za niższe wynagrodzenie. Imigranci, w szczególności ekonomiczni imigranci, którzy nie przyjeżdżają do obcego państwa w celach osiedlenia się, a w celach zarobkowych, za godzinę gotowi wykonywać więcej pracy oraz brać nadgodziny pracy. Jedynym celem ekonomicznych imigrantów jest gromadzenie środków finansowych.

Zagrożeniem dla rynku pracy jest jeden kluczowy czynnik – praca imigrantów bez umowy czy praca na umowach z obniżonym wynagrodzeniem. Z powodu wysokich stawek podatków oraz składek ZUS wiele pracowników imigrantów godzi się na pracę bez umowy albo na umowach z obniżonym wynagrodzeniem. Takie umowy dają możliwość pracownikom zarobić więcej, a pracodawcom zaoszczędzić na podatkach i składkach ZUS. Przyczyną do podpisania jakiegokolwiek umowy jest potrzeba w legalizacji pobytu cudzoziemca w celu kontynuacji pracy. Zgodnie przepisom prawa dla uzyskania zezwolenia na pobyt czasowy pracodawca zobowiązany uzyskać dla pracownika – cudzoziemca informacje starosty o braku możliwości zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy. Taką informację można uzyskać po przeprowadzeniu testu rynku pracy w określonym regionie. Podstawą wydania zezwolenia na pobyt czasowy w celu wykonywania pracy jest umowa o pracę albo umowa zlecenia. To powoduje konieczność sporządzenia umowy pracodawcą i jej podpisania z pracownikiem. Często sporządzane są umowy o pracę z minimalnym wynagrodzeniem 1850 zł brutto, w rzeczywistości pracownik dostaje więcej. Pracownik imigrant pragnie zarobić więcej za krótszy okres ze względu na niepewność uzyskania kolejnego zezwolenia na pobyt czasowy. Pracodawca może odmówić w przedłużeniu umowy z obcokrajowcem i w tej sytuacji pracownik ma 30 dni dla znalezienia nowej pracy albo pozostawienia terytorium kraju. Nie znajomość polskich reguł prawnych staje się przyczyną przeterminowania wizy lub zezwolenia na pobyt czasowy, co swoją drogą

---

<sup>18</sup> G. J. Borjas, *How Much Do Immigration and Trade Affect Labor Market Outcomes?* "Brookings Papers on Economic Activity", Vol. 1997, No. 1. 1997, p. 25.

powodują deportacje oraz zakaz wjazdu na terytorium Polski minimalnie na 6 miesięcy.

## **Usprawnienia wejścia imigrantów ekonomicznych z Ukrainy na polski rynek pracy**

Legalizacja pobytu jest zasadniczym czynnikiem do zwiększenia liczby pracowników na rynku pracy w Polsce. Regulacje prawne dotyczące praw cudzoziemców oraz wydawania zezwoleń na pobyt czasowy zostały zmienione ustawą z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. 2013 poz. 1650). Do nowelizacji pracownik imigrant był zobowiązany składać dokumenty na zezwolenia na pracę oraz na uzyskanie zezwolenie na pobyt czasowy. Nową ustawą wprowadzono możliwość uzyskania zezwolenia na pobyt czasowy w celach wykonywania pracy oraz zezwolenie na pracę przez złożenie dokumentów do Urzędu do spraw cudzoziemców. Nowelizacja miała na celu ułatwić procedurę uzyskania wymienionych dokumentów.

Obecny system legalizacji pobytu cudzoziemców posiada problemy. Po pierwsze, w celu uzyskania zezwolenia na pobyt czasowy w celach wykonywania pracy pracodawca powinien przeprowadzić analizę rynku pracy oraz złożyć dokumenty do starosty potwierdzające, że nie ma obywateli Polski do zatrudnienia na tym stanowisku i może być zatrudniony cudzoziemiec. Uchwałą wojewody poszczególnego województwa wyznaczane są stanowiska dla których informacja starosty nie jest wymagana, ale zazwyczaj lista takich zawodów jest krótka. Test rynku pracy polega na uzyskaniu informacji na temat sytuacji na lokalnym rynku pracy, potwierdzającej brak możliwości zatrudnienia na dane stanowisko obywatela Polski. Cudzoziemiec może uzyskać zezwolenie na pracę wyłącznie w sytuacji, gdy wśród osób zarejestrowanych w Urzędzie Pracy na terenie danego powiatu nie znajdzie się osób bezrobotnych lub poszukujących pracy, spełniających wymagania pracodawcy. Jeśli są obywatele spełniający wymagania pracodawcy, cudzoziemiec nie może być zatrudniony, ponieważ obywatele Polski mają pierwszeństwo zatrudnienia.

Czas oczekiwania na decyzje czasem trwa dłużej niż wyznaczony ustawą termin w 3 miesiące. Proces rozpatrzenia wniosku i wydania decyzji o wydanie zezwolenia na pobyt czasowy może trwać do 6 miesięcy, czasem jeden rok. Taka sytuacja powoduje iż wiele pracowników cudzoziemców w toku postępowania wraca na Ukrainę na podstawie potwierdzenia o złożenie dokumentów na zezwolenie na pobyt czasowy. Wrócić do Polski w tym przypadku można na podstawie nowej wizy, ale problemy w cen-

trum wizowych (chodzi o duże kolejki i czas oczekiwania czasem powyżej 4 miesięcy) prowadzi do unieważnienia decyzji o wydanie zezwolenia na pobyt czasowy.

Wdrażenie propozycji Związku Przedsiębiorców i Pracodawców dotyczącej legalizacji pobytu Ukraińców na terytorium Polski da możliwość na efektywniejszą pracę oraz zwiększenie ilości pracowników. Polski rynek pracy potrzebuje ponad 1 mln pracowników i mianowicie cudzoziemcy mogą wypełnić tę lukę.

Wejście na rynek pracy pracowników imigrantów nie spowoduje obniżenie wynagrodzenia dla obywateli Polski, lecz odwrotnie jest przyczyną zwiększenie stawek wynagrodzenia. Celem ustawowego zwiększenia wynagrodzenia jest zatrzymanie obywateli Polski i zachęcanie do pracy na terytorium Polski. Cudzoziemcy w poszukiwaniu wyższych zarobków także wyjeżdżają z Polski i ważnym czynnikiem zatrzymania tego procesu jest zwiększenie wynagrodzenie, przyznanie prawa pracownikom cudzoziemcom praw obywateli Polski, zapewnienie legalizacji pobytu eliminujące problemy związane z nielegalnym pobyt na terytorium Polski i niemożliwością wykonywania pracy w toku postępowania administracyjnego w sprawie zezwolenia na pobyt czasowy.

Ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego i sukcesów rynku pracy jest także integracja społeczna stron. Zdaniem K.W. Frieske „im wyższy poziom integracji społecznej, im bardziej bezpośrednie i osobiste są stosunki między stronami i im większa funkcjonalna konieczność kooperacji – tym większe prawdopodobieństwo, że wzajemne zobowiązania będą regulowane poprzez nacisk zasady wzajemności i „żywe prawo” Ehrlicha czy „prawo nieoficjalne” Petrażyckiego. Wiele wydaje się wskazywać na to, że zmiany w strukturze przedsiębiorstw zmierzają właśnie w tym kierunku: stają się one coraz mniejsze, procesy technologiczne powodują, że rośnie rola kooperacji pracowników, bezpośrednie i osobiste powiązania między nimi”<sup>19</sup>. Poziom integracji Ukraińców jest wysoki, ponieważ kulturowo Ukraińcy i Polacy są bardzo podobni, co powoduje łatwość w porozumiewaniu się oraz rozwoju dobrych relacji i współpracy.

Pozytywny wpływ na sytuację demograficzną i rynek pracy mogą spowodować imigranci-studenci z Ukrainy. Po zakończeniu studiów w Polsce jest wysokie prawdopodobieństwo tego, że będą zakładać rodziny i pracować w Polsce. Według danych GUS, w 2016 r. akademickim studiuje

---

<sup>19</sup> E. Balcerowicz, (red.), *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu*, „Zeszyty BRE Bank-CASE”, 2004, nr 73, s. 6.

w Polsce 30.589 Ukraińców<sup>20</sup>. Stanowią oni ponad 53% ogółu studentów zagranicznych w Polsce<sup>21</sup>.

## Podsumowanie

Polski rynek pracy wymaga efektywnych metod rozwoju, sprzyjających zwiększeniu liczby pracowników. Sytuacja demograficzna oraz migracja obywateli Polski jest tendencją negatywną. Sprawniejsza legalizacja pobytu imigrantów z Ukrainy, ustawowe zwiększenie wynagrodzenia za pracę oraz stosowanie pośrednich mechanizmów wpływu na sytuację demograficzną będą w dłuższej perspektywie czasowej sprzyjać rozwojowi rynku pracy w Polsce.

## Literatura

- Balcerowicz E., (red) *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu*, „Zeszyty BRE Bank-CASE” 2004, nr 73.
- George J. Borjas; Richard B. Freeman; Lawrence F. Katz; John DiNardo; John M. Abowd, *How Much Do Immigration and Trade Affect Labor Market Outcomes?* “Brookings Papers on Economic Activity”, Vol. 1997, No. 1.
- Trzeciakowski R., Zajkowska O., *Program "Rodzina 500+" niewielkie korzyści, wysokie koszty*, „Forum Obywatelskiego Rozwoju” 2015, nr 16.
- Закон України від 25 грудня 2015 р. Про Державний бюджет України на 2016 р. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 5, ст.54).

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz.U. 2016 poz. 195).
- Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz.U. 2013 poz. 1650).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11.09.2015 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2016 r. (Dz.U. 2015 poz. 1385.)

---

<sup>20</sup><https://forumakademickie.pl/aktualnosci/2016/4/11/3489/juz-ponad-57-tysiecy-studentow-zagranicznych-w-polsce/> (online: 30.07.2016).

<sup>21</sup>*Ibidem*

## Strony internetowe

- <http://www.gallup.com/poll/187985/ukrainians-life-ratings-sank-news-lows-2015.aspx> (*online*: 26.07.2016).
- <http://zpp.net.pl/files/manager/file-2fe42cb91debc0e4176cf6e11fe294b3.pdf> (*online*: 26.07.2016).
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2015,7,4.html> (*online*: 27.07.2016).
- [http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza\\_ludnosci\\_na\\_lata\\_\\_\\_2014\\_-\\_2050.pdf](http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosci_na_lata___2014_-_2050.pdf) (*online*: 27.07.2016).
- <http://www.program500plus.pl/news-ustawa-500-zl-na-dziecko-pelnatresc,14.html> (*online*: 27.07.2016).
- <http://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/1940496-polscha-vidalaukrajintsyam-v-2015-rotsi-mayje-930-tis-viz.html> (*online*: 27.07.2016).
- <https://forumakademickie.pl/aktualnosci/2016/4/11/3489/juz-ponad-57-tysiacy-studentow-zagranicznych-w-polsce/> (*online*: 30.07.2016)
- <https://www.obserwatorfinansowy.pl/dispatches/mf-szacuje-koszt-programu-500-plus-w-2016-roku-na-ponad-17-miliardow-zl/> (*online*: 27.07.2016).
- [http://www.isee.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport\\_imigranci\\_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf](http://www.isee.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/Raport_imigranci_rozdzialy/R1-2-Dane-urzedowe.pdf)
- <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12281200> (*online*: 29.07.2016).

### IMPACT OF IMMIGRANTS FROM UKRAINE ON THE LABOUR MARKET IN POLAND

#### *Summary*

*The article analyzed the impact of immigrants from Ukraine, the number of which increases every year, on the state of the labor market in Poland. The demographic situation causes negative trends on the labor market. State programs use direct mechanisms of influence on the demographic situation, which have numerous side effects. Immigrants, the aim of which is to work influence on the development of the labor market. Ensuring favorable conditions for carrying out work legally and obtain legal income is a key factor in the positive trends in the labor market in Poland.*

*Key words: the labor market, immigrants, the demographic situation.*





## ROZDZIAŁ 8.

### NOTARIAT JAKO ELEMENT RYNKU ZAWODÓW PRAWNICZYCH W POLSCE – SZANSE I ZAGROŻENIA

*Jakub Tekielak*  
Uniwersytet Jagielloński

*Słowa kluczowe: notariat, rynek notarialny w Polsce, notariusz.*

#### **Wprowadzenie**

Bardzo istotnym i niezwykle interesującym elementem rynku pracy we współczesnej Polsce zarówno z prawniczego, jak i ekonomicznego punktu widzenia jest rynek różnego rodzaju specjalistycznych usług prawnych. W szczególności chodzi tutaj o regulowane ustawowo i posiadające własny samorząd zawodowy zawody prawnicze, takie jak adwokat, radca prawny, czy też notariusz. Wszystkie one w związku z działaniami deregulacyjnymi podjętymi w stosunku do nich w ciągu ostatnich lat, przeżywają obecnie pewnego rodzaju kryzys. Charakteryzuje się on znaczącą nadpodażą osób posiadającą uprawnienia zawodowe i wykonujące zawód w stosunku do rzeczywistych potrzeb, czyli do rzeczywistej wielkości popytu na tego typu usługi.

W rozdziale dogłębnej i wieloaspektowej analizie poddany został rynek ostatniego z wymienionych powyżej zawodów – notariusza. Jej celem jest ukazanie szans i zagrożeń jakie spotykają i mogą spotkać notariat w Polsce. Rozważania te mają charakter interdyscyplinarny, odwołują się zarówno do wątków dogmatycznoprawnych (zwłaszcza związanych z prawem samorządów zawodowych), historycznoprawnych, jak i ocierających się o zagadnienia statystyczne oraz powiązane z ekonomią. Mnogość niezbędnych do poruszenia zagadnień jest podyktowana koniecznością

zrozumienia w pełni jakie czynniki mają istotny wpływ na sytuację notariatu i jakie problemy borykają go, jak też skąd owe trudności się biorą. Trzeba zwrócić uwagę, iż w tego typu zawodach regulowanych, oprócz wpływu kondycji gospodarczej kraju, szczególną rolę odgrywają czynniki prawne, a nawet i polityczne. Tym też uzasadniam nieodzowność szerokiego ujęcia tematu notariatu w niniejszym tekście.

## Zadania notariatu

W kontynentalnych systemach prawa wywodzących się z prawa rzymskiego, jakim jest również i polski system prawny, niezwykle istotną rolę odgrywa notariat. Współcześnie do zadań notariatu i jego przedstawicieli – notariuszy, należy sporządzanie aktów notarialnych i dokonywanie innych czynności notarialnych. W art. 1. § 1. ustawy Prawo o notariacie<sup>1</sup> ujęto tę kwestię w zwięzły i ogólny sposób: „Notariusz jest powołany do dokonywania czynności, którym strony są obowiązane lub pragną nadać formę notarialną (czynności notarialnych)”. Bardziej szczegółowo zadania notariusza określa art. 79<sup>2</sup> wyżej wymienionej ustawy, w którym to dokonano enumeratywnego wyliczenia konkretnych czynności notarialnych, ujmując oprócz sporządzania aktów notarialnych m. in. dokonywanie innych czynności notarialnych takich jak sporządzanie aktów poświadczenia dziedziczenia i sporządzanie poświadczeń; doręczanie oświadczeń; spisywanie protokołów; sporządzanie protestów weksli i czeków.

Nawiązując do wspomnianych fragmentów ustawy należy zauważyć, iż już od dawna ustawodawca obliguje podmioty prawa do dokonywania pewnych czynności prawnych w formie notarialnej. Formę taką wykorzystuje się do szczególnego rodzaju czynności prawnych, a w szczególności takich, których przedmiot bezspornie uznaje się za szczególny w swym rodzaju ze względu na jego wartość lub jego istotny wpływ na inne podmioty prawa. W polskim prawie istnieją takie czynności prawne, które z mocy samego prawa muszą być dokonane w formie aktu notarialnego. Jakkolwiek, istnieją również takie czynności, dla których forma notarialna ma jedynie charakter fakultatywny. Do tej pierwszej grupy należy m. in. umowa zobowiązująca do przeniesienia własności nieruchomości, na co wskazuje art. 158 kodeksu cywilnego<sup>3</sup>. Do grupy tej należą też takie czynności jak oddanie gruntu w użytkowanie wieczyste (art. 234 kc<sup>4</sup>), umowa

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. z 2014 poz. 164 ).

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz.U. z 2016 poz. 380).

<sup>4</sup> *Ibidem*.

o przedłużenie wieczystego użytkowania (art. 236 § 3 kc<sup>5</sup>), przeniesienie użytkowania wieczystego (art. 237 kc<sup>6</sup>), umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (art. 157 § 2 ksh<sup>7</sup>), statut spółki akcyjnej (art. 301 § 2 ksh<sup>8</sup>) umowa spółki komandytowej (art. 106 ksh), statut spółki komandytowo – akcyjnej (art. 131 ksh<sup>9</sup>), zrzeczenie się dziedziczenia przez spadkobiercę ustawowego (art. 1048 kc<sup>10</sup>) oraz zapis windykacyjny (art. 981<sup>1</sup> § 1 kc), który to jest nową koncepcją w polskim prawie spadkowym, istniejącą od 2011 r., (choć w swej istocie odwołuje się do mającego swe korzenie w rzymskim prawie prywatnym *legatum per vindicationem*<sup>11</sup>). Ponadto do kategorii tej należy dział spadku, jeśli w skład spadku wchodzi nieruchomość (art. 1037 § 2 kc<sup>12</sup>). Z kolei do grupy drugiej zaliczamy między innymi takie czynności jak sporządzenie testamentu (art. 950 kc<sup>13</sup>) czy też nabycie spadku (można to zrobić zarówno poprzez sąd, jak i za pośrednictwem notariusza poprzez sporządzenie aktu poświadczenia dziedziczenia, który opisany jest w rozdz. 3a ustawy Prawo o notariacie). Od dokonanych czynności notariusz pobiera takse notarialną, której maksymalną wysokość w zależności od rodzaju i wartości przedmiotu świadczonej czynności określa rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 r. w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej<sup>14</sup>. Co istotne notariusze do pobranej taksy notarialnej zobowiązani są doliczyć podatek VAT w wysokości 23%. Ponadto, ustawodawca uczynił notariuszy (w powiązaniu z dokonywanymi przez nich czynnościami) płatnikami (w rozumieniu art. 8 Ordynacji podatkowej<sup>15</sup>) zarówno podatku od czynności cywilnoprawnych, o czym mówi art. 10 ust. 2 Ustawy o podatku od czynności cywilnoprawnych<sup>16</sup>: „Notariusze są płatnikami podatku od czynności cywilnoprawnych dokonywanych w formie aktu notarialnego”, jak i podatku od darowizn, co stwierdza art. 18 Ustawy

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny..., *op. cit.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2013 poz. 1030).

<sup>8</sup> *Ibidem.*

<sup>9</sup> *Ibidem.*

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny..., *op. cit.*

<sup>11</sup> F. Longchamps de Berier, T. Giaro, W. Dajczak, *Prawo rzymskie. U podstaw prawa prywatnego*, PWN, Warszawa 2009, s. 325

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny..., *op. cit.*

<sup>13</sup> *Ibidem.*

<sup>14</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 r. w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej (Dz.U. z 2013 poz. 237).

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2015 poz. 613).

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz.U. z 2016 poz. 223).

o podatku od spadków i darowizn<sup>17</sup>: „Notariusze są płatnikami podatku od dokonanej w formie aktu notarialnego: (...) darowizny”.

W związku ze szczególną rolą, jaką pełni notariat, polegającą na staniu na straży ogólnie pojętego bezpieczeństwa prawnego, należy stwierdzić, iż immamentną cechą tej profesji jest bycie zawodem zaufania publicznego. Przez zawody takie zwykło się rozumieć „profesje polegające na wykonywaniu zadań o szczególnym charakterze z punktu widzenia zadań publicznych i z troski o realizację interesu publicznego”<sup>18</sup>. W polskiej nauce prawa łączy się zawody zaufania publicznego z profesjami posiadającymi własny samorząd zawodowy (często zwany też nieformalnie korporacją) utworzony w myśl art. 17 §1 Konstytucji RP<sup>19</sup>, który brzmi: „W drodze ustawy można tworzyć samorzady zawodowe, reprezentujące osoby wykonujące zawody zaufania publicznego i sprawujące pieczę nad należytym wykonywaniem tych zawodów w granicach interesu publicznego i dla jego ochrony”. W związku z wymienionym właśnie przepisem prawnym istnieje w Polsce samorząd notarialny skupiający wszystkich notariuszy na terenie RP. Nie chcąc uwikłać się zbyt głęboko w dyskusję nad organizacją wewnętrzną owego samorządu zawodowego, wynikającą z ustawy Prawo o notariacie, nadmienić należy, iż głównym i ogólnokrajowym organem samorządu notarialnego jest Krajowa Rada Notarialna z siedzibą w Warszawie. Poza tym istnieją podległe Krajowej Radzie Notarialnej regionalne izby notarialne (obecnie, tj. w 2016 r., jest ich 11 na terenie kraju). Natomiast nad wypełnianiem zasad etyki zawodowej notariuszy czuwają, działające w ramach samorządu zawodowego, sądy dyscyplinarne, mające prawo wymierzania kar dyscyplinarnych wobec członków korporacji.

## Historia notariatu w III RP

Chcąc dobrze zrozumieć współczesne zagadnienia i problemy notariatu polskiego należy się przyjrzeć najpierw jego najnowszej historii (w tym przypadku od czasów ostatnich przemian ustrojowych w Polsce). Do 1991 r. notariusze byli urzędnikami państwowymi w ścisłym tego słowa znaczeniu, zatrudnianymi bezpośrednio przez państwo w tzw. biurach no-

---

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (Dz.U. z 2016 poz. 205).

<sup>18</sup> A. Krasnowolski, *Zawody zaufania publicznego, zawody regulowane oraz wolne zawody. Geneza, funkcjonowanie i aktualne problemy*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2013, s. 3

<sup>19</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. z 1997 nr 78 poz. 483, 27.03.2013).

tarialnych<sup>20</sup>. Oprócz typowych czynności notarialnych do ich obowiązków należało także prowadzenie ksiąg wieczystych, czym obecnie zajmują się sądy.

W 1991 r. doszło do diametralnej zmiany w wyniku uchwalenia często już wcześniej przywoływanej ustawy Prawo o notariacie. Wtedy to powrócono do zarzuconej w Polsce po II wojnie światowej idei samorządu notarialnego. Odtąd notariusze stali się działającymi na własny rachunek w formie prywatnych kancelarii swoistymi urzędnikami dokonującymi czynności w imieniu państwa polskiego. Początkowo liczba notariuszy była stosunkowo niewielka. Z kolei popyt na ich usługi rósł wraz z rozwojem kapitalistycznej gospodarki rynkowej w Polsce. Przejawiało się to w tym, że sprzedawano coraz więcej nieruchomości, powstawało dużo spółek, a ponadto miała miejsce szeroko zakrojona prywatyzacja majątku państwowego. Dzięki temu zarobki notariuszy uległy w latach dziewięćdziesiątych bardzo znaczącemu wzrostowi.

W latach 90. XX w. i na początku pierwszej dekady XXI w. notariat, podobnie zresztą jak inne zawody prawnicze, np. adwokatura i radcy prawni, miał powszechną opinię hermetycznego, zamkniętego i niewielkiego środowiska, gdzie niełatwo było się dostać. Krytyki doznawał zwłaszcza model rekrutacji do tych zawodów. W przypadku notariatu polegała ona wtedy, tak samo jak i dziś, na zaliczeniu tzw. aplikacji notarialnej i następnie zdaniu egzaminu notarialnego. Aby móc być kandydatem do odbycia aplikacji notarialnej należało, ukończyć wyższe studia prawnicze, być nieskazitelnego charakteru i posiadać obywatelstwo polskie (art. 11 tekstu pierwotnego ustawy Prawo o notariacie z 1991 r.<sup>21</sup>). Zatrudnionym jako aplikant można było zostać tylko w drodze konkursu organizowanego przez radę danej izby notarialnej. Tryb ich przeprowadzania był ujęty w nieobowiązującym już Zarządzeniu Ministra Sprawiedliwości z 1991 r. w sprawie określenia szczegółowego trybu przeprowadzania konkursu dla kandydatów na aplikantów notarialnych<sup>22</sup>. To te właśnie konkursy były przedmiotem największej kontrowersji, a to dlatego, iż zdawały one potencjalnego kandydata na aplikanta na „łaskę i niełaskę komisji”, w tym sensie, że za wyłonienie zwycięzców konkursu odpowiadała tylko powołana przez regionalną izbę notarialną komisja konkursowa. Przeciwnicy tego rozwiązania, istniejącego również w adwokaturze i u radców prawnych, wskazywali, iż może ono powodować nepotyzm, a także, że

---

<sup>20</sup> D. Malec, *Notariat polski w rozwoju dziejowym*, <http://www.krn.org.pl/plik/sysPlik/13> (online: 30.07.2016).

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. 1991 nr 22 poz. 91).

<sup>22</sup> Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 kwietnia 1991 r. w sprawie określenia szczegółowego trybu przeprowadzania konkursu dla kandydatów na aplikantów notarialnych (M.P. 1991 nr 17 poz. 114).

ogranicza liczbę adwokatów, radców prawnych i notariuszy, co zgodnie z prawami ekonomii zawyża ceny ich usług<sup>23</sup>.

W 2005 r. kwestia otwarcia zawodów prawniczych, z notariatem włącznie, stała się dość istotnym elementem debaty politycznej w Polsce. Przez otwarcie zawodu rozumie się tutaj umożliwienie szerszej grupie osób przystąpienia do wykonywania danego zawodu regulowanego posiadającego własny samorząd zawodowy poprzez skonkretyzowanie i uczynienie bardziej transparentnymi reguł dotyczących dostępu do danej profesji. W 2005 r. dążenia te znalazły swoje odbicie w ustawie z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy – Prawo o adwokaturze i niektórych innych ustaw<sup>24</sup>. Ów akt prawny doprowadził do pewnego rodzaju przełomu w notariacie. Główna zmiana dotyczyła sposobu rekrutacji. Od tej pory egzamin wstępny na aplikację notarialną był przeprowadzany nie przez samorząd notarialny, lecz przez powołane przez Ministerstwo Sprawiedliwości komisje egzaminacyjne. Ponadto pojawiła się możliwość przystąpienia do zawodu notariusza bez aplikacji i egzaminu dla profesorów i doktorów habilitowanych, sędziów, prokuratorów, a także osób, które wykonywały zawód adwokata lub radcy prawnego przez okres co najmniej 3 lat. Przewidziano też opcję przystąpienia do zawodu tylko po zdaniu egzaminu, ale bez wymogu aplikacji w wymienionych enumeratywnie w tekście ustawy przypadkach. Pewne dalsze zmiany wprowadziła jeszcze nowelizacja ustawy Prawo o notariacie z 2009 r. (ustawa z dnia 20 lutego 2009 r. o zmianie ustawy — Prawo o adwokaturze, ustawy o radcach prawnych oraz ustawy — Prawo o notariacie<sup>25</sup>). Reformy przyczyniły się do nagłego i skokowego wzrostu liczby aplikantów notarialnych, co jak z czasem się okazało ma swoje negatywne strony (ten temat głębiej zostanie poruszony w następnych rozdziałach). Ostatnią większą reformą w notariacie było skrócenie czasu aplikacji z 4 lat i 6 miesięcy do 3 lat i 6 miesięcy, do czego doszło w 2013 r. w ramach I transzy deregulacji zawodów<sup>26</sup>, której głównym orędownikiem był Jarosław Gowin - ówczesny polityk Platformy Obywatelskiej. W wyniku reformy tej zlikwidowano również konieczność

---

<sup>23</sup> Właściwie w przypadku notariuszy powinno mówić się o *czynnościach notarialnych*, a nie usługach ([http://www.krn.org.pl/1195/Rola\\_notariusza](http://www.krn.org.pl/1195/Rola_notariusza) - *online*: 28.07.2016.), jednak dla uproszczenia autor stosuje jednolitą terminologię

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy - Prawo o adwokaturze i niektórych innych ustaw (Dz.U. 2005 nr 163 poz. 1361).

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 20 lutego 2009 r. o zmianie ustawy - Prawo o adwokaturze, ustawy o radcach prawnych oraz ustawy - Prawo o notariacie (Dz.U. 2009 nr 37 poz. 286).

<sup>26</sup> <https://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/lista-zawodow/> (*online*: 23.07.2016).

odbycia tzw. asesury po zdanym egzaminie zawodowym do uzyskania tytułu notariusza. Powstało natomiast stanowisko zastępcy notariusza<sup>27</sup>.

## Rynek notarialny w Polsce – sytuacja obecna

Obecnie, aby student prawa został przyjęty na aplikację notarialną (trwającą trzy i pół roku, odbywającą się przy udziale patrona - notariusza, a kończącą się egzaminem notarialnym) musi on zdać na ocenę pozytywną, przeprowadzany przez powołane w drodze zarządzenia Ministra Sprawiedliwości komisje egzaminacyjne do spraw aplikacji notarialnej, egzamin wstępny na aplikację notarialną, gdyż zgodnie z art. 71 § 2 ustawy Prawo o notariacie<sup>28</sup>: „Aplikantem notarialnym może być osoba, która (...) uzyskała pozytywną ocenę z egzaminu wstępnego”. Oznacza to, że od nowelizacji z 2005 r., kiedy to nadano takie brzmienie powyższemu przepisowi, nie istnieją żadne limity w naborze kandydatów na aplikację. Dlatego też zmiany te spowodowały najpierw szybki wzrost liczby aplikantów notarialnych, a później w konsekwencji tego - notariuszy. Z jednej strony rozwiązanie to ułatwia wielu młodym absolwentom wydziałów prawa rozwój własnej kariery prawniczej, ponieważ uniemożliwia zaistnienie sytuacji, w której przygotowany i posiadający odpowiednią wiedzę i umiejętności kandydat nie dostaje się na aplikację z powodu ograniczonej liczby aplikantów. Ponadto, idea ta jest w swej istocie prorynkowa ze względu na fakt, iż zlikwidowała ona wyłączną decyzyjność samorządu notarialnego w kwestii ustalania wielkości naboru na aplikację, co przyczynia się do wzrostu wolnorynkowej konkurencji wśród notariuszy. Pozytywny wpływ reformy odczuwają również klienci, a to z powodu niższych stawek pobieranej od czynności notarialnych taksy. Zjawisko to wynika z coraz większej konkurencji wśród członków zawodu, przejawiającej się właśnie w obniżaniu cen<sup>29</sup>. Niemniej jednak, pomimo pewnych zalet, coraz większa konkurencja wśród notariuszy ma także swoje ujemne strony zarówno dla nich samych, jak i dla potencjalnych klientów. Po pierwsze, przychody notariuszy są coraz mniejsze, pomimo ogólnego wzrostu zarobków w Polsce w ostatnich latach. Wynika to z tego, że przy rosnącej liczbie notariuszy, liczba wykonywanych czynności notarialnych nie rośnie proporcjonalnie w stosunku do wzrostu ilości kancelarii notarialnych. Były nawet takie lata,

---

<sup>27</sup> <http://www.rp.pl/arttykul/1127953-Po-deregulacji-przybywa-notariuszy.html> (online: 23.07.2016).

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. z 2014 poz. 164).

<sup>29</sup> <http://www.rp.pl/arttykul/1102334-Jak-wieksza-konkurencja-wplywa-na-notariuszy.html>, (online: 23.07.2016).



że liczba aktów notarialnych spadała, co zapewne miało związek z kryzysem gospodarczym, który przedostał się do Polski z USA i krajów Europy Zachodniej. Dane statystyczne wyraźnie wskazują na istnienie problemu - jeśli jeszcze w 2007 r. przypadało średnio 4,2 aktu notarialnego dziennie na notariusza, to w 2013 r. już jedynie 2,7 aktu<sup>30</sup> (tabele 1 i 2).

**Tabela 1. Akty notarialne według rodzajów w latach 1998 - 2006**

Akty notarialne razem	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
		1 227 849	1 266 977	1 216 295	1 198 662	1 146 205	1 272 951	1 336 628	1 305 719
Sprzedaż nieruchomości rolnych przez Skarb Państwa lub organ samorządu terytorialnego	17 879	14 966	13 969	15 686	19 018	15 791	17 414	14 231	14 929
inne osoby	73 727	69 557	71 169	66 641	70 200	68 399	62 859	62 212	69 130
Sprzedaż innych nieruchomości przez Skarb Państwa lub organ samorządu terytorialnego lokalu w domu mieszkalnym	98 931	59 828	46 076	45 473	43 713	48 386	50 013	36 907	31 418
przez inne osoby	175 892	200 271	181 102	181 857	172 533	188 226	160 181	166 696	219 475
Darowizny nieruchomości rolnych	49 770	49 923	48 927	47 164	46 591	53 892	60 034	58 020	51 866
innych	85 793	94 508	91 221	83 138	72 011	78 888	74 556	63 562	62 227
Majątkowe umowy małżeńskie	18 179	22 422	25 282	25 893	22 578	25 657	29 023	29 987	34 890
Testamenty	101 182	109 811	106 854	94 275	84 086	82 218	88 830	84 408	83 184
Sprzedaż spółdzielczej własności prawa do lokalu	52 725	62 572	61 647	62 887	65 276	77 879	67 126	74 182	82 356
Umowy przeniesienia własności	16 220	17 278	18 206	15 968	16 234	34 458	84 594	82 761	97 099

*Źródło: na podstawie danych udostępnionych autorowi przez Ministerstwo Sprawiedliwości w trybie informacji publicznej.*

Pokazuje to, że wielu młodych notariuszy czeka niepewna przyszłość, a należy przyznać, iż prowadzenie kancelarii notarialnych to wysoce kosztochłonne zajęcie. Wymaga ono opłacenia biura (tj. rachunki, czynsz za wynajem) i kupna niezbędnych narzędzi pracy, takich jak sejf, czy też sprzęt elektroniczny i specjalne oprogramowanie.

**Tabela 2. Akty notarialne według rodzajów w latach 2007-2015**

Akty notarialne razem	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		1 950 484	2 034 787	1 923 196	1 655 188	1 533 694	1 538 000	1 746 000	1 850 000
Sprzedaż nieruchomości rolnych przez Skarb Państwa lub organ samorządu terytorialnego	16 120	15 003	15 176	14 736	15 362	16 000	16 000	14 000	13 554
inne osoby	79 504	75 444	63 971	67 918	73 505	72 000	75 000	70 000	79 203
Sprzedaż innych nieruchomości przez Skarb Państwa lub organ samorządu terytorialnego lokalu w domu mieszkalnym	28 295	28 509	24 104	25 837	22 409	49 000	86 000	70 000	61 974
przez inne osoby	232 018	226 214	201 605	235 497	242 518	227 000	384 000	411 000	442 000
Darowizny nieruchomości rolnych	54 877	61 736	55 728	54 079	56 815	50 000	46 000	47 000	53 943
innych	122 078	133 877	128 762	126 308	124 073	122 000	114 000	113 000	117 963
Majątkowe umowy małżeńskie	37 862	39 950	41 031	42 784	43 292	44 000	48 000	51 000	52 822
Testamenty	94 253	111 743	112 501	107 200	108 827	115 000	115 000	120 000	126 188
Sprzedaż spółdzielczej własności prawa do lokalu	62 950	61 495	50 629	54 520	50 262	45 000	45 000	42 000	43 789
Umowy przeniesienia własności	186 642	178 234	147 001	74 406	25 223	22 000	52 000	63 000	70 754

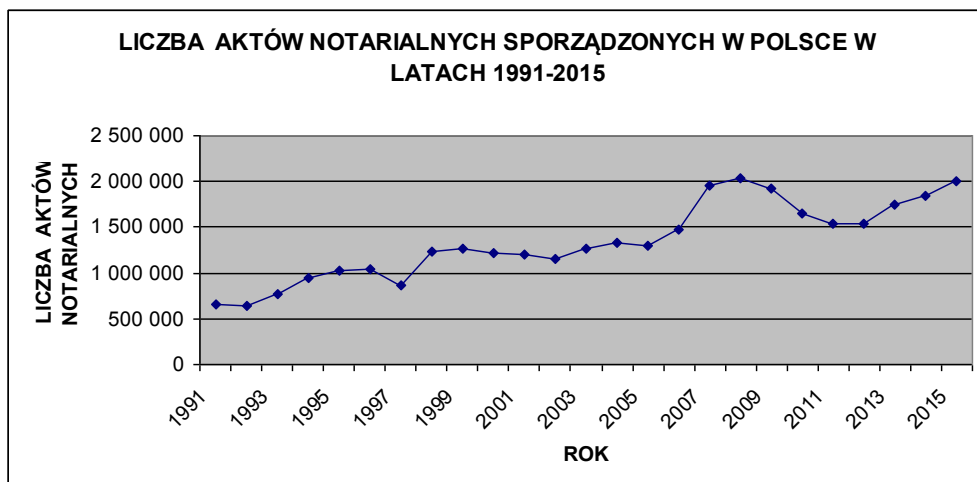
*Źródło: na podstawie danych udostępnionych autorowi przez Ministerstwo Sprawiedliwości w trybie informacji publicznej oraz roczników statystycznych RP autorstwa GUS (dla lat 2012 - 2014 wartości są zaokrąglone).*

Taki stan rzeczy może przyczynić się w najbliższej przyszłości do porzucenia profesji przez niejednego początkującego notariusza z racji

<sup>30</sup> *Ibidem.*

niewielkiego zysku, niewystarczającego na utrzymanie siebie i swoich rodzin, a także i wysokich kosztów takiej działalności gospodarczej<sup>31</sup>.

Szczególnie interesująco przejawia się badanie nad liczbą sporządzonych przez notariuszy aktów notarialnych w poszczególnych latach III RP. Ogólny trend w latach 1991-2015 był rosnący, co ilustruje wykres 1. Niemniej jednak, pojawiły się lata, w których zanotowano spadek w stosunku do roku wcześniejszego. Był to rok 1997 oraz okres 2000-2002. Podobny regres miał miejsce w latach 2009-2011, co należy odczytać jako skutek wpływu globalnego kryzysu finansowego na gospodarkę Polski. Pamiętać jednak należy, że wykres 1 uwzględnia jedynie akty notarialne, nie ujmując danych dotyczących innych czynności notarialnych. Jedną z nich jest możliwość nabycia spadku u notariusza w formie aktu poświadczenia dziedziczenia. Rozwiązanie to weszło w życie właśnie w dobie kryzysu w 2009 r., jako forma alternatywna dla sądowego nabycia spadku. Instytucja ta przynajmniej częściowo zrekompensowała zmniejszone zyski notariuszy z tytułu taksy za sporządzenie aktów notarialnych.



**Wykres 1. Liczba aktów notarialnych sporządzonych w Polsce w latach 1991-2015**

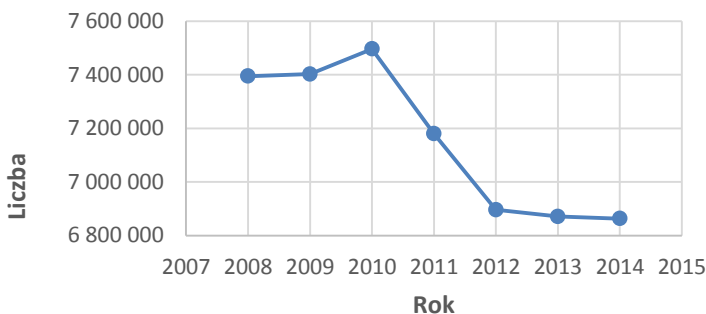
Źródło: na podstawie danych udostępnionych autorowi przez Ministerstwo Sprawiedliwości w trybie informacji publicznej oraz roczników statystycznych RP autorstwa GUS.

W ostatnich latach liczba sporządzonych aktów notarialnych znów rośnie. Wzrost jest szczególnie widoczny na rynku nieruchomości niesklasyfikowanych jako rolne i można spodziewać się dalej jego wzrostu. Przy-

<sup>31</sup> Określenie *działalność gospodarcza* jest w pełni prawidłowe: Uchwała SN z dn. 23.03.2016 Notariusz jest przedsiębiorcą (art. 431 k.c.). Sygn. akt III CZP 4/16, <http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia3/III%20CZP%204-16.pdf> (online: 30.07.2016).

rost w ostatnich latach dotyczy również sporządzonych testamentów notarialnych. Przypuszczać można, że wraz z ciągłym bogaceniem się społeczeństwa polskiego będzie on trwał nadal. Wynika to z tego, że w przypadku dużego majątku wolą spadkodawcy jest zapewnienie testamentowi pełnej nienaruszalności od działań osób trzecich, jak np. sfałszowaniu treści aktu ostatniej woli, a bezpieczeństwo takie daje w najwyższym stopniu testament notarialny. Prognozuje się jednak spadek sprzedaży nieruchomości rolnych, a co za tym idzie spadek wydanych aktów notarialnych z tego tytułu. Wynika to z wejścia w życie ustawy w 2016 r. o obrocie ziemią rolną<sup>32</sup>, która ogranicza obrót nią tylko do rolników, choć z pewnymi wyjątkami. Z pewnością przyczyni się to do zmniejszenia się liczby gruntów rolnych kupowanych lub sprzedawanych tylko w celach spekulacyjnych.

Gdyby spojrzeć na dane obrazujące liczbę wszystkich czynności notarialnych łącznie z innymi czynnościami notarialnymi (wykres 2), okaże się, że pomimo pewnego wzrostu wydawanych aktów notarialnych, ogólna, łączna ilość wykonanych czynności notarialnych spadała w latach 2010-2014. Działo się tak pomimo szybkiego wzrostu popularności nowego rozwiązania jakim były wspomniane już wcześniej notarialne akty poświadczenia dziedziczenia (w 2015 r. w ten sposób załatwiano już 30% spraw o nabycie spadku<sup>33</sup>). Powyższe zjawisko jest tym bardziej niepokojące, jeśli porówna się je z danymi ukazującymi znaczący przyrost aktywnych zawodowo notariuszy.



## Wykres 2. Liczba aktów notarialnych i innych czynności notarialnych w latach 2007-2015

Źródło: na podstawie danych z roczników statystycznych RP autorstwa GUS.

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 14 kwietnia 2016 r. o wstrzymaniu sprzedaży nieruchomości Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. 2016 poz. 585).

<sup>33</sup> <http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/888369,nowelizacja-prawa-spadkowego-2015-dotychczas-ok-400-tys-aktow-poswiadczenia-dziedziczenia.html> (online: 27.07.2016).

Według danych z listopada 2015 r. działało w Polsce 3281 notariuszy i 449 zastępców notarialnych<sup>34</sup>, podczas gdy jeszcze w 1991 r. notariuszy było tylko 526<sup>35</sup>. W 2012 r. ich liczba powiększyła się o 282, w 2014 r. aż o 431, a w 2015 r. – o ok. 200 osób, a to dzięki likwidacji limitów przy rekrutacji na aplikację<sup>36</sup>. Pokazuje to, że notariuszy wciąż jest coraz więcej (choć w ostatnim roku okazało się, że przybyło ich o ponad połowę mniej niż 2 lata temu, co wynika zapewne z coraz większej świadomości wśród młodych prawników, że nie jest łatwo utrzymać się na rynku notarialnym). Oznacza to, iż przy przyroście notariuszy, dochodzi równolegle do spadku wielkości popytu na ich usługi. Dobrym sposobem na zapanowanie nad tym negatywnym trendem mogłyby być działania ustawodawcy poszerzające uprawnienia notariuszy (np. poszerzenie zakresu ich działalności o rejestracje spółek, co z pewnością odciążałoby sądy powszechne i byłoby wygodniejsze dla ludzi). Można też rozważyć ograniczenie liczby przyjęć na aplikację notarialną według algorytmu odwołującego się do zapotrzebowania na czynności notarialne w danych rejonach kraju (dość podobne w swej istocie rozwiązanie obowiązuje m. in. w Hiszpanii<sup>37</sup>).

## Podsumowanie

Notariat w Polsce pełni rolę niezwykle istotnego dla bezpieczeństwa prawnego obywateli zawodu zaufania publicznego posiadającego własny samorząd zawodowy i własną drogę rekrutacji w postaci aplikacji notarialnej. W ciągu ostatnich 25 lat ustawodawca polski dokonał wielu reform dotyczących sposobu organizacji i działania tej profesji. Od 2005 r. przybrały na sile działania legislacyjne podyktowane dążeniem do otwarcia i deregulacji tegoż zawodu. Z pewnością były one potrzebne i miały wiele dobrych stron, w szczególności dla klientów, gdyż dzięki tym reformom obecnie czynności notariuszy są tańsze i bardziej przystępne. Ponadto nie trzeba czekać już w tak długich kolejkach jak dawniej. Niemniej jednak, zbyt duża liczba adeptów prawa, którzy zdecydowali się zostać notariuszami, przyczyniła się do znacznego wzrostu konkurencji. Ma to niekorzystny wpływ na efektywne funkcjonowanie niejednej kancelarii notarialnej. Szczególnie, że zsumowana roczna ilość wykonanych czynności nota-

---

<sup>34</sup> <http://www.prawnik.pl/wiadomosci/notariusze/artykuly/916133,prezes-krn-o-trzecim-roku-deregulacji.html>/ (online: 27.07.2016).

<sup>35</sup> <http://www.polskieradio.pl/13/53/Artykul/883793,Rozmowa-dnia-Tomasz-Janik> (online: 27.07.2016).

<sup>36</sup> <http://www.prawnik.pl/wiadomosci/notariusze/artykuly/916133,prezes-krn-o-trzecim-roku-deregulacji.html>/ (online: 27.07.2016).

<sup>37</sup> <http://www.notariusze.waw.pl/notariat/notariat-w-europie/> (online: 28.07.2016).

rialnych nie rosta proporcjonalnie szybko do bardzo znaczącego przyrostu rocznego notariuszy. Co więcej, jak pokazano w poprzednim rozdziale, w ostatnich latach nawet spadała przez pewien czas. Zatem więc, na realia polskie liczba notariuszy jest już przynajmniej wystarczająca, o ile nawet nie za duża. Zawód ten nie jest teraz tak atrakcyjny dla absolwentów jak dawniej, szczególnie ze względu na coraz mniejsze zyski. Aby nie dopuścić do ewidentnej nadprodukcji notariuszy oraz do pojawienia się wśród absolwentów aplikacji notarialnej bezrobocia, powinny zostać podjęte działania, które w jakimś stopniu zahamowałyby ten negatywny proceder. Tę kwestię Autor pozostawia otwartą.

## Literatura

- Krasnowolski A., *Zawody zaufania publicznego, zawody regulowane oraz wolne zawody. Geneza, funkcjonowanie i aktualne problemy*, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2013.
- Longchamps de Berier F., Giaro T., Dajczak W., *Prawo rzymskie. U podstaw prawa prywatnego*, PWN, Warszawa 2009.

## Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. z 1997 nr 78 poz. 483, 27.03.2013).
- Ustawa z dnia 14 kwietnia 2016 r. o wstrzymaniu sprzedaży nieruchomości Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. 2016 poz. 585).
- Ustawa z dnia 20 lutego 2009 r. o zmianie ustawy - Prawo o adwokaturze, ustawy o radcach prawnych oraz ustawy - Prawo o notariacie (Dz.U. 2009 nr 37 poz. 286).
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy - Prawo o adwokaturze i niektórych innych ustaw (Dz.U. 2005 nr 163 poz. 1361).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 28 czerwca 2004 r. w sprawie maksymalnych stawek taksy notarialnej (Dz.U. z 2013 poz. 237).
- Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz.U. z 2016 poz. 223).
- Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie (Dz.U. 1991 nr 22 poz. 91).

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych  
(Dz.U. z 2013 poz. 1030).  
Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa  
(Dz.U. z 2015 poz. 613).  
Ustawa z dnia 14 lutego 1991 r. Prawo o notariacie  
(Dz.U. z 2014 poz. 164 ).  
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny  
(Dz.U. z 2016 poz. 380).  
Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn  
(Dz.U. z 2016 poz. 205).  
Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 kwietnia 1991 r. w spra-  
wie określenia szczegółowego trybu przeprowadzania konkursu dla  
kandydatów na aplikantów notarialnych ( M.P. 1991 nr 17 poz.  
114).

### **Źródła internetowe**

Malec D., *Notariat polski w rozwoju dziejowym*,  
<http://www.krn.org.pl/plik/sysPlik/13> (*online*: 30.07.2016).  
[http://www.krn.org.pl/1195/Rola\\_notariusza](http://www.krn.org.pl/1195/Rola_notariusza) (*online*: 28.07.2016).  
<https://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/lista-zawodow/> (*online*: 23.07.2016).  
<http://www.rp.pl/arttykul/1127953-Po-deregulacji-przybywa-notariuszy.html> (*online*: 23.07.2016).  
<http://www.rp.pl/arttykul/1102334-Jak-wieksza-konkurencja-wplywa-na-notariuszy.html>  
(*online*: 23.07.2016).  
Uchwała SN z dn. 23.03.2016 Notariusz jest przedsiębiorcą (art. 431 k.c.).  
Sygn. akt III CZP 4/16,  
<http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia3/III%20CZP%204-16.pdf> (*online*: 30.07.2016).  
<http://prawo.gazetaprawna.pl/arttykuly/888369,nowelizacja-prawa-spadkowego-2015-dotychczas-ok-400-tys-aktow-poswiadczenia-dziedziczenia.html> (*online*: 27.07.2016).  
<http://www.prawnik.pl/wiadomosci/notariusze/arttykuly/916133,prezes-krn-o-trzecim-roku-deregulacji.html/> (*online*: 27.07.2016).  
<http://www.prawnik.pl/wiadomosci/notariusze/arttykuly/916133,prezes-krn-o-trzecim-roku-deregulacji.html/> (*online*: 27.07.2016).  
<http://www.polskieradio.pl/13/53/Artykul/883793,Rozmowa-dnia-Tomasz-Janik> (*online*: 27.07.2016).  
<http://www.notariusze.waw.pl/notariat/notariat-w-europie/>  
(*online*: 28.07.2016).

## THE JOB OF A NOTARY AS A PART OF THE MARKET OF LEGAL PROFESSIONS – CHANCES AND THREATS

### *Summary*

*Notaries practise one of the legal jobs as well as the one of the professions of public trust. In last years there were the reform which aimed to change some aspects connected with functioning of this job, especially concerning the process of recruitment. It had some positive consequences, being specific chances. Nevertheless, there were also some negative effects that became some kind of threats. The important issue is how harmful these threats are, what their direct cause is and how to deal with them.*

*Keywords: notaries, the market of notaries in Poland, notary.*

## ROZDZIAŁ 9.

### ZASADY ROZSTRZYGANIA ZBIEGÓW TYTUŁÓW DO UBEZPIECZEŃ EMERYTALNEGO I RENTOWYCH

*lic. Karolina Czerwińska*  
Wyższa Szkoła Handlowa  
im. B. Markowskiego w Kielcach  
Zamiejscowy Wydział Nauk Ekonomicznych  
w Tarnobrzegu

*Słowa kluczowe: zbieg tytułów do ubezpieczeń społecznych, umowa zlecenia, umowy cywilnoprawne.*

#### **Wprowadzenie**

Realia rynku pracy sprawiły, że przedsiębiorcy chętnie zawierali umowy zlecenia, nie zaś umowy o pracę. Podstawową zaletą umowy zlecenia, ważną dla przedsiębiorców jest brak stałości zatrudnienia i praw pracowniczych. Przedsiębiorca z tytułu umowy zlecenia nie wypłaca urlopów, nie wypłaca wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy oraz przy umowach zlecenia nie ma okresu wypowiedzenia. Ponadto wynagrodzenie osiągnięte z tytułu umowy zlecenia jest kwestią umowną po między zleceniobiorcą a zleceniodawcą.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza zmian, jakie wprowadziła nowelizacja ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>1</sup> powodująca u zleceniobiorców naliczenie składek ZUS od większej niż dotychczas podstawy wymiaru. W szczególności chodzi o osoby które jednocześnie wykonują kilka umów zlecenia. W stanie prawnym do 31 grudnia 2015 r. składki opłacane były w takich przypadkach wyłącznie z tytułu, który powstał najwcześniej lub z tytułu wybranego w sposób samodzielny przez ubezpie-

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 23 października 2014 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2014 poz. 1831).



zonego. Od 1 stycznia 2016 r. w stosunku do osób spełniających warunki do podlegania ubezpieczeniom społecznym z kilku tytułów stosuje się szczególne zasady objęcia tymi ubezpieczeniami. Zbieg tytułów do ubezpieczeń jest sytuacją, w której należy rozstrzygnąć z jakiego tytułu, jakim ubezpieczeniem, dobrowolnie czy obowiązkowo, dana osoba podlega<sup>2</sup>.

## **Zbiegi tytułów do ubezpieczeń**

Ustalanie tytułu do ubezpieczeń społecznych w związku z wystąpieniem zbiegu wykonywania umowy zlecenia<sup>3</sup> (umowa agencyjna, zlecenia lub o świadczenie usług zgodnie z Kodeksem cywilnym) lub współpracy ze zleceniobiorcą z:

- wykonywaniem kolejnej lub kolejnych umów zlecenia,
- wykonaniem współpracy ze zleceniobiorcą,
- wykonywaniem pracy nakładczej,
- wykonywaniem współpracy z osobą prowadzącą pozarolniczą działalność.

## **Zbieg wykonywania kolejnej umowy zlecenia lub kolejnych umów zlecenia**

W myśl art. 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, zleceniobiorca i osoba współpracująca przy wykonaniu umowy, dla których podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe w danym miesiącu jest niższa od kwoty minimalnego wynagrodzenia, spełniający warunki do objęcia obowiązkowo ubezpieczeniami emerytalnymi i rentowymi z innych tytułów podlega obowiązkowo tym ubezpieczeniom jako zleceniobiorca (albo odpowiednio jako osoba współpracująca) oraz z innych, wyżej wskazanych tytułów. Zasady tej nie stosuje się, jeżeli łączna podstawa wymiaru składek z tytułu wykonywania pracy na podstawie umowy zlecenia lub współpracy przy jej wykonywaniu lub z innych tytułów osiąga kwotę minimalnego wynagrodzenia<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.vat.pl](http://www.vat.pl) (online: 08.09.2016).

<sup>3</sup> Ustawa z 23 kwietnia 1964r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016 r. poz. 380 ze zm.) art. 734 § 1.

<sup>4</sup> Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 121 ze zm.) art. 9 ust. 2c.

W roku 2016 minimalne wynagrodzenie wynosi 1850 zł zgodnie z § 1 rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2016 r.<sup>5</sup>

Ustalenia łącznej podstawy wymiaru składek w celu rozstrzygnięcia obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowych należy dokonywać dla każdego miesiąca odrębnie.

Przy sumowaniu nie uwzględnia się podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe wskazanej za miesiąc po ustaleniu danego tytułu ubezpieczenia (tj. za miesiąc, w którym ubezpieczony nie podlegał już ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym ani jeden dzień). W tym miesiącu nie zachodzi bowiem zbieg z tym tytułem<sup>6</sup>.

Z tytułów, wobec których istnieje ustalony, na zasadach określonych w artykule 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, obowiązek ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, podstawa wymiaru składek na te ubezpieczenia za dany miesiąc powinna być ustalona na zasadach ogólnych np. w przypadku zleceniobiorców odpowiednio artykule 18 ust.1 w związku z ust. 3 albo artykułem 18 ust. 7 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>7</sup>. Ustawa z dnia 23 października 2014 r.<sup>8</sup> nie wprowadza żadnych zmian w zakresie ustalania podstawy wymiaru składek dla zleceniobiorców. Kwota minimalnego wynagrodzenia nie jest kwotą graniczną podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe. Ustalenia łącznej podstawy wymiaru składek dokonuje się jedynie w celu rozstrzygnięcia obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowych w razie zbiegu określonych z tytułów ubezpieczeń.

Przez sformułowanie „łączna podstawa wymiaru składek osiąga minimalne wynagrodzenie”, należy rozumieć, iż jest ona co najmniej równa minimalnemu wynagrodzeniu<sup>9</sup>.

Ustalenia łącznej podstawy wymiaru składek dla celu rozstrzygnięcia zbiegu tytułów dokonuje się według kolejności ich powstawania. Ubezpieczony może zmienić tytuł obowiązkowych ubezpieczeń, jednak wybór ten nie może naruszać zasady określonej w ust. 2c. ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>10</sup>. Ubezpieczony może także dobrowolnie, na swój wniosek, być objęty ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi z pozostałych, wszystkich lub wybranych tytułów.

---

<sup>5</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z 11 września 2015r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2016 r. (Dz. U. z 2015r. poz. 1385).

<sup>6</sup> [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

<sup>7</sup> Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 23 października 2014 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw..., *op. cit.*

<sup>9</sup> [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

<sup>10</sup> Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

Ilekroć jest mowa o przychodzę zleceniobiorcy lub wykonawcy należy przez to rozumieć przychód w rozumieniu przepisów art. 10 ust. 1 pkt 2. o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>11</sup>, który stanowiłby podstawę wymiaru składek, gdyby umowa rodziła obowiązek ubezpieczeń emerytalnego i rentowych bez stosowania ograniczenia, o którym mowa w ustawie o systemie ubezpieczeń społecznych, do kwoty odpowiadającej trzydziestokrotności prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce narodowej na dany rok kalendarzowy<sup>12</sup>.

### **Zbieg wykonywania umowy zlecenia lub współpracy ze zleceniobiorcą i prowadzeniem pozarolniczej działalności**

Zmianie uległo brzmienie artykułu 9 ust. 2a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych:

- przepis po zmianie dotyczy wszystkich osób prowadzących pozarolniczą działalność (w poprzednim brzmieniu mówił o osobach prowadzących działalność gospodarczą na podstawie przepisów o działalności gospodarczej oraz o innych przepisów szczególnych<sup>13</sup>),
- sprawdzeniu podlega, czy podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z tytułu wykonywania zlecenia jest niższa od najniższej podstawy wymiaru składek dla osób prowadzących pozarolniczą działalność, o której mowa w artykule 18 ust. 8 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>14</sup>. W stanie prawnym obowiązującym do 31 grudnia 2015 r. była „niższa od obowiązującej tę osobę najniższej podstawy wymiaru składek dla osób prowadzących pozarolniczą działalność”,
- dodano zdanie ostatnie, zgodnie z którym osoba, o której mowa w artykule 6 ust. 1 pkt 4 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>15</sup> (zleceniobiorca albo osoba współpracująca ze zleceniobiorcą), prowadząca jednocześnie pozarolniczą działalność, dla której właściwa jest podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, o której mowa w artykule 18a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, podlega obowiązkowo ubezpieczeniom

---

<sup>11</sup> Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2012 poz. 361 ze zm.)

<sup>12</sup> [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

<sup>13</sup> art. 8 ust. 6 pkt 1. Ustawy z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

<sup>15</sup> *Ibidem.*

emerytalnemu i rentowemu z obu tytułów, z zastrzeżeniem artykułu 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych.

Osoba, dla której minimalną podstawę wymiaru składek z tytułu działalności stanowi 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego - osoba ta będzie podlegać obowiązkowo z tytułu pozarolniczej działalności, jeżeli podstawa wymiaru składek z tytułu wykonania umowy zlecenia będzie niższa od najniższej podstawy z działalności, o której mowa w artykule 18 ust. 8 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych. W przypadku jeśli będzie wynosiła co najmniej tyle ile najniższa podstawa, o której mowa w artykule 18 ust. 8 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>16</sup>, ubezpieczonemu przysługiwał będzie wybór tytułu do obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych. Nie ma w tym przypadku odesłania do artykułu 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>17</sup>.

Osoba, dla której właściwa jest podstawa wymiaru składek o której mowa w artykule 18a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>18</sup> - ubezpieczony będzie obowiązkowo podlegał ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z obu tytułów, chyba że podstawa wymiaru składek na te ubezpieczenia z tego tytułu lub tytułów, z zachowaniem zasady kolejności powstawania tytułów, osiągnie kwotę minimalnego wynagrodzenia. Wówczas kolejny tytuł lub tytuły nie będą rodziły tego obowiązku. Ubezpieczony może na bieżąco zmienić tytuł do obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych.

### **Zbieg wykonywania umowy o pracę nakładczą oraz prowadzenia pozarolniczej działalności**

Zmianie uległo brzmienie artykułu 9 ust. 2b ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>19</sup>:

- przepis po zmianie dotyczy wszystkich osób prowadzących pozarolniczą działalność (w poprzednim brzmieniu miał zastosowanie do osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą na podstawie przepisów o działalności gospodarczej lub innych przepisów szczególnych<sup>20</sup>),

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> *Ibidem.*

<sup>18</sup> Ustawy z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

<sup>19</sup> Ustawy z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

<sup>20</sup> Ustawa z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015r. poz. 121 ze zm.) art. 8 ust. 6 pkt 1.

- sprawdzeniu podlega, czy podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z tytułu wykonywania umowy o pracę nakładczą jest niższa od najniższej podstawy wymiaru składek dla osób prowadzących pozarolniczą działalność<sup>21</sup>. W stanie prawnym obowiązującym do 31 grudnia 2015 r. jest – „niższa od obowiązującej te osobę najniższej podstawy wymiaru składek dla osób prowadzących pozarolniczą działalność”,
- dodano zdanie ostatnie, zgodnie z którym osoba, o której mowa w artykule 6 ust.1 pkt 2 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (osoba wykonująca prace nakładczą) prowadząca jednocześnie pozarolniczą działalność, dla której właściwa jest podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, o której mowa w artykule 18a ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z obu tytułów,
- przepis nie zawiera zastrzeżenia artykułu 9 ust. 2c.

Osoba, dla której minimalną podstawę wymiaru składek z tytułu działalności stanowi 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego - osoba ta będzie podlegać obowiązkowo z tytułu prowadzenia działalności, jeżeli podstawa wymiaru składek z tytułu umowy o pracę nakładczą będzie niższa od najniższej podstawy z działalności<sup>22</sup>. W przypadku, jeśli podstawa wymiaru składek wykonawcy będzie wynosiła co najmniej tyle ile najniższa podstawa, o której mowa w artykule 18 ust. 8 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, ubezpieczonemu będzie przysługiwał wybór tytułu do obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych.

Osoba prowadząca pozarolniczą działalność gospodarczą uprawniona do opłacania składek od podstawy wymiaru (w okresie 24 miesięcy kalendarzowych od dnia rozpoczęcia wykonywania działalności) od kwoty nie niższej niż 30% minimalnego wynagrodzenia w danym roku kalendarzowym<sup>23</sup> będzie obowiązkowo podlegał ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z obu tych tytułów (prowadzenia działalności gospodarczej i umowy zlecenia).

Z obu tytułów podlega również osoba, która z tytułu prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej zadeklaruje kwotę niższą niż 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego. Jeżeli natomiast z tytułu prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej zosta-

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, art. 18 ust. 8.

<sup>22</sup> *Ibidem*, art. 18 ust. 8.

<sup>23</sup> Ustawa z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 121 ze zm.) art. 18a.

nie zadeklarowana podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe w wysokości nie niższej niż 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego<sup>24</sup>, wówczas osoba ta będzie obowiązkowo podlegała ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tytułu prowadzenia tej działalności gospodarczej. Natomiast w przypadku, gdy podstawa wymiaru składek z tytułu umowy o pracę nakładczą będzie wynosiła co najmniej 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego będzie przysługiwał wybór tytułu do obowiązkowych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych.

### **Zbieg wykonywania więcej niż jednej umowy zlecenia z innym tytułem ubezpieczenia**

Osoba spełniająca jednocześnie warunki do objęcia obowiązkowo ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi z tytułu stosunku pracy oraz innych tytułów jest obejmowana tymi ubezpieczeniami wyłącznie ze stosunku pracy, jeżeli:

- w umowie o pracę ma zagwarantowane co najmniej minimalne wynagrodzenie,
- w razie braku zagwarantowania co najmniej minimalnego wynagrodzenia (co może mieć miejsce w przypadku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy) – jeżeli podstawa wymiaru składek z tytułu stosunku pracy, w przeliczeniu na okres miesiąca wynosi co najmniej minimalne wynagrodzenie.

W przypadku, jeśli podstawa wymiaru składek z tytułów: umowy o pracę, członkostwa w rolniczej spółdzielni produkcyjnej, bycia funkcjonariuszem służby celnej w przeliczeniu na pełen miesiąc, będzie niższa niż minimalne wynagrodzenie (przy braku zagwarantowanego w umowie o pracę minimalnego wynagrodzenia) zastosowanie będzie miał artykuł 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>25</sup> tj. podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tytułu umowy zlecenia.

Należy nawiązać, że przy ustalaniu łącznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe zawsze w pierwszej kolejności uwzględnia się podstawę z tytułów: umowy o pracę, członkostwa w rolniczej spółdzielni produkcyjnej, bycia funkcjonariuszem służby celnej. Do tych tytułów nie ma zastosowania artykuł 9 ust. 2 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, art. 18 ust. 8.

<sup>25</sup> Ustawa z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych..., *op. cit.*

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

Pozostałe zasady są analogiczne jak przy zbiegu dwóch lub więcej umów zlecenia, tj.<sup>27</sup>:

- przy sumowaniu nie uwzględnia się podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe wykazanej za miesiąc po ustaleniu danego tytułu ubezpieczenia (tj. za miesiąc, w którym ubezpieczony nie podlega już ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym ani jeden dzień). W tym miesiącu nie zachodzi bowiem zbieg z tym tytułem.
- ustalenia łącznej podstawy wymiaru składek dokonuje się wyłącznie w celu rozstrzygnięcia obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowych razie zbiegu określonych tytułów do ubezpieczeń,
- ustalenia łącznej podstawy wymiaru składek dla celu rozstrzygnięcia zbiegu tytułów dokonuje się według kolejności ich powstawania, z wyłączeniem tytułów: umowy o pracę, członkostwa w rolniczej spółdzielni produkcyjnej, bycia funkcjonariuszem służby celnej. Ubezpieczony może zmienić tytuł obowiązkowych ubezpieczeń, jednak wybór ten nie może naruszać zasady określonej w ust. 2c tzn., że z wyżej wymienionych tytułów musi osiągnąć wynagrodzenie minimalne. Ubezpieczony może także dobrowolnie, na swój wniosek, być objęty ubezpieczeniami emerytalnym i rentowymi z pozostałych, wszystkich lub wybranych tytułów,
- dopiero jeżeli wynik sumowania z tytułów: umowy o pracę, członkostwa w rolniczej spółdzielni produkcyjnej, bycia funkcjonariuszem służby celnej oraz umowy zlecenia ma zastosowaniem artykuł. 9 ust. 2c ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych osiągnie minimalne wynagrodzenie, kolejny bądź kolejne tytuły, o których mowa w powołanym przepisie, nie będą rodziły obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowych.

## **Osoby mające prawo do emerytury lub renty będące zleceniobiorcami**

W przypadku zawarcia przez emeryta lub rencistę jednej umowy zlecenia osoba ta podlega z tytułu jej wykonywania obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym. Natomiast w przypadku zawarcia więcej niż jednej umowy zlecenia, kolejne umowy będą rodziły obowiązek ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, aż łączna podstawa osiągnie minimalne wynagrodzenie<sup>28</sup>. Sumowania podstaw wymiaru dokonuje się z uwzględ-

---

<sup>27</sup> *Ibidem.*

<sup>28</sup> Ustawa z 13 października 1998r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 121 ze zm.) art. 9 ust. 4a

nieniem kolejności powstawania tytułów ubezpieczeń emerytalnego i rentowych (umów zlecenia), z możliwością zmiany na bieżąco, przez ubezpieczonego tytułu do obowiązkowych ubezpieczeń. Przy ustalaniu obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowych zleceniobiorcy uprawnionego do emerytury lub renty, który jednocześnie wykonuje pracę na podstawie umowy o pracę zawartej z innym podmiotem niż zleceniodawca a także nie wykonuje na podstawie umowy zlecenia pracy na rzecz pracodawcy stosuje się takie same zasady, z tym że w pierwszej kolejności uwzględnia się podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z tytułu stosunku pracy.

### **Sumowanie podstaw wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe, w przypadku niezdolności do pracy w danym miesiącu, skutkującej uzyskaniem niższego przychodu lub nieuzyskaniem go w ogóle**

W przypadku osób, dla których odpłatność w umowie zlecenia została określona miesięcznie kwotowo (a więc jest możliwe ustalenie, jaki przychód osiągnąłby ubezpieczony gdyby nie chorował) należy dokonać przeliczenia uwzględniając przy sumowaniu kwotę określoną w umowie<sup>29</sup>.

### **Umowy zlecenia zawarte z własnym pracodawcą**

Nie ulegają zmianie zasady ustalenia obowiązku ubezpieczeń społecznych osób wykonujących pracę na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub innej umowy o świadczenie usług, do której zgodnie z przepisem artykułu 9 ust. 4b. Kodeksu cywilnego stosuje się przepisy dotyczące zlecenia, albo umowy o dzieło, które umowę taką zawarli z pracodawcą, z którym pozostają w stosunku pracy, lub jeżeli w ramach takiej umowy wykonują pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostają w stosunku pracy<sup>30</sup>. Osoby takie uważa się za pracowników.

---

<sup>29</sup> [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

<sup>30</sup> Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016 r. poz. 380 ze zm.)



## **Ustalenie łącznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe osób, które rozpoczęły wykonanie umowy zlecenia przed 1 stycznia 2016 r. i umowa trwa po tej dacie**

W przypadku, gdy zleceniobiorcy zostanie wypłacony przychód z tytułu wykonania pracy na podstawie umowy zlecenia, jednakże w całości za okres sprzed 1 stycznia 2016 r., w którym podlegał wyłącznie obowiązkowo ubezpieczeniu zdrowotnemu, składkę na to ubezpieczenie należy rozliczyć w miesiącu, w którym przychód ten został uzyskany. Przychód stanowiący podstawę wymiaru składek wyłącznie na ubezpieczenie zdrowotne nie podlega sumowaniu. Przy ustaleniu łącznej podstawy wymiaru składek uwzględniany jest natomiast przychód wypłacony lub postawiony do dyspozycji ubezpieczonego od 1 stycznia 2016 r., należny za okres sprzed tej daty, jeżeli zleceniobiorca do 31 grudnia 2015 r. podlegał ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tego tytułu<sup>31</sup>.

## **Podsumowanie**

Nowelizacja ustawy o ubezpieczeniach społecznych wprowadziła obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od umów zlecenia. Składki te są odprowadzane od kwoty równej co najmniej wynagrodzeniu minimalnemu. Nowe regulacje wymuszają na pracodawcach odejście od zatrudniania pracowników na umowach cywilnoprawnych i zwiększają wykorzystanie innych rozwiązań przewidzianych przez Kodeks pracy. Nowe rozwiązania legislacyjne powodują poprawę jakości zatrudnienia na polskim rynku pracy co następuje poprzez wzrost liczby zawierania umów o pracę tymczasową. W efekcie tych zmian segment usług w Polsce może odnotować nawet 2-3 krotny wzrost poziomu zatrudnienia<sup>32</sup>.

Zmiany legislacyjne w ustawie o systemie ubezpieczeń społecznych stanowią pozytywny krok do prawidłowego rozwoju rynku pracy w Polsce. Zmiana zasady podlegania ubezpieczeniom społecznym zleceniobiorców i tym samym obowiązkowe odprowadzanie składki na ubezpieczenia społeczne stanowi przede wszystkim realną wartość dla pracowników. Przepisy te pozwolą rozwiązać istotną patologię, przez lata utrwalającą się na polskim rynku pracy tzn. skutecznie ogranicza liczbę zawieranych umów zlecenia.

---

<sup>31</sup> [www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

<sup>32</sup> [www.serwisy.gazetaprawna.pl](http://www.serwisy.gazetaprawna.pl) (online: 08.09.2016)

## Literatura

Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2015r. poz. 121 ze zm.)

Ustawa z 23 kwietnia 1964r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2016 r. poz. 380 ze zm.)

Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 poz. 361 ze zm. art. 10 ust 1 pkt 2.)

Rozporządzenie Rady Ministrów z 11 września 2015r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2016 r. (Dz. U. z 2015 r. poz. 1385).

## Źródła internetowe

[www.serwisy.gazetaprawna.pl](http://www.serwisy.gazetaprawna.pl) (online: 08.09.2016)

[www.zus.pl](http://www.zus.pl) (online: 08.09.2016)

[www.vat.pl](http://www.vat.pl) (online: 08.09.2016)

### PRINCIPLES OF SETTLEMENT OF FUGITIVES TITLES TO PENSION INSURANCE AND DISABILITY

#### Summary

*This paper presents the changes in the Act on the social insurance system introduced by the Act of 23 October 2014. Amending the law on social insurance system unattended and some other laws, and they relate to the principles of the settlement of fugitives titles to pension insurance and disability, in particular as regards work on the basis of civil law contracts.*

*Keywords: runaway titles to social security, service contract, civil law contracts.*





ISBN: 978-83-65374-15-8