


NAUKI  
HUMANISTYCZNE  
  
W PERSPEKTYWIE  
INTERDYSCYPLINARNEJ  
TOM X

Redakcja  
DAWID KOBYLAŃSKI

NAUKI HUMANISTYCZNE  
I SPOŁECZNE W PERSPEKTYWIE  
INTERDYSCYPLINARNEJ

HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES  
IN AN INTERDISCIPLINARY PERSPECTIVE

TOM X

REDAKCJA  
DAWID KOBYLAŃSKI



**NAUKI  
HUMANISTYCZNE  
I SPOŁECZNE  
W PERSPEKTYWIE  
INTERDYSCYPLINARNEJ  
TOM X**

*Redakcja*  
**DAWID KOBYLAŃSKI**

**ARCHAEGRAPH**  
*Wydawnictwo Naukowe*

The background of the cover is a complex, layered collage. It features a grid-like structure on the left side, a large circular image of the moon's surface in the upper center, and various geometric shapes and textures. There are also smaller circular elements on the right side, some resembling planets or stars. The overall aesthetic is modern and interdisciplinary, reflecting the journal's focus on interdisciplinary studies.

KOMITET REDAKCYJNY:

DAWID KOBYLAŃSKI (PRZEWODNICZĄCY)

MATEUSZ DRŻAŁ

KLAUDIA KLAMCZYŃSKA

REDAKCJA TECHNICZNA:

PIOTR BIAŁKOWSKI

WERONIKA BICZEK

MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA

RECENZENCI:

DR MAGDALENA BUREK

DR PAWEŁ FALENTA

DR MICHAŁ STACHURSKI

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67959-42-1

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:

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

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

ŁÓDŹ, MARZEC 2024

# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	7
CYPRIANA KAMILA NORWIDA DROGA KU ODNALEZIENIU „MNOGOŚCI ZBIEGÓW I STYKÓW KULTUR”. PODRÓŻ W PIERŚCIENIU WIELKIEJ-DAMY.....	9
MARIA WIKTORSKA	
MIĘDZYGENERACYJNE POSTRZEGANIE KATEGORII PRACY PRZEZ POKOLENIE BABY BOOMERS, POKOLENIA X, Y I Z.....	23
JOANNA ARMATA	
ŚWIADCZENIE PIEŁĘGNACYJNE A PRAWO OPIEKUNA DO PODJĘCIA PRACY ZAROBKOWEJ – KILKA UWAG W KONTEKŚCIE AKTUALNEGO STANU PRAWNEGO I NOWELIZACJI ŚWIADCZENIA W 2024 R.....	37
BARTOSZ JEŻAK	
TAJEMNICA KORESPONDENCJI W ZATRUDNIENIU – CZY PRACODAWCA MA UPRAWNIENIA DO KONTROLI KORESPONDENCJI PRACOWNIKA, ZARÓWNO SŁUŻBOWEJ, JAK I PRYWATNEJ?.....	47
BARTOSZ JEŻAK	
DESIRABLE COMPETENCIES OF MANAGERIAL STAFF.....	57
JACEK PIOTR KWAŚNIEWSKI	



## PRZEDMOWA

Z przyjemnością przedstawiamy Państwu tom X monografii, wydany w ramach serii wydawniczej *Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej* (ang. *Humanities and Social Sciences in an Interdisciplinary Perspective*), na który składa się pięć autorskich rozdziałów. Publikacja powstała w wyniku współpracy badaczy z różnych polskich ośrodków akademickich. W niniejszym tomie można znaleźć opracowania przedstawicieli: Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wyższej Szkoły Prawa we Wrocławiu oraz Szkoły Biznesu MBA w Bydgoszczy.

Głównym celem przygotowania niniejszej publikacji było stworzenie młodym (lecz nie tylko) badaczom przestrzeni do prezentacji swoich kierunków badawczych oraz naukowych zainteresowań. Tak sformułowany wielowymiarowy oraz szeroki temat monografii umożliwił zgromadzenie w jednym miejscu naukowców reprezentujących różne dyscypliny naukowe.

Jako Komitet redakcyjny chcielibyśmy przekazać szczególne słowa uznania recenzentom artykułów i podziękować za poświęcony czas i wszystkie cenne uwagi, które wpłynęły na wysoką wartość merytoryczną tomu. Mamy nadzieję, że publikacja ta stanie się motywacją i inspiracją dla młodych naukowców do dalszej pracy naukowej.

*Komitet Redakcyjny*





**Maria Wiktorska**

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: maria.wiktorska@student.uj.edu.pl

ORCID: 0000-0002-8095-540X

CYPRIANA KAMILA NORWIDA  
DROGA KU ODNALEZIENIU  
„MNOGOŚCI ZBIEGÓW I STYKÓW KULTUR”.  
*PODRÓŻ W PIERŚCIENIU WIELKIEJ-DAMY*

**Streszczenie:** Artykuł stanowi próbę odczytania motywu podróży na Wschód obecnego w twórczości Cypriana Kamila Norwida w dramacie *Pierścieni Wielkiej-Damy*. Rozważaniom przyświecać będzie pytanie o to, czy wędrowanie prowadzi ku pełni relacyjności, a tym samym, czy może stanowić ono składową rozwoju samoświadomej, otwartej na dialog jednostki. Artykuł dąży więc do ujęcia podróży jako środka do kształtowania holistycznej wizji świata, likwidującego konwencjonalne granice, kształtującego idee braterstwa i dialogiczność. Rozważania skupiają się ponadto na rozróżnieniu figury „podróżnika” i „pielgrzyma” w utworze Norwida, ukazując tym samym Norwidowską diagnozę stanu kondycji ludzkiej. We wnioskach zaakcentowany zostaje epistemologiczny wymiar wędrowki. Konkluzja sprowadza się zatem do podkreślenia elementarnego znaczenia podróży w kontekście symbiotycznego współlistnienia w „mnogości zbiegów i styków kultur”.

**Słowa kluczowe:** Norwid, podróż, romantyzm, wschód, orientalizm

Orient dla Norwida pozostał w sferze marzeń. Artysta nigdy nie wybrał się na Wschód, choć usilnie tego pragnął. Mimo braku osobistych doświadczeń z podróży, zajmuje Orient w twórczości pisarza miejsce ważne. Wciąż jednak zdaje się stanowić temat niedostatecznie doceniony w badaniach nad twórczością Norwida. Obszar ów zasługuje na dalszą oraz głębszą eksplorację. Pomimo stopniowego odkrywania piękna Norwidowskiego detalu dzięki pracom takim

jak te Joanny Zach-Błońskiej, Wiesława Rzońcy, Agnieszki Ziółowicz czy czołowego norwidologa – Stanisława Świontka, wciąż brak w dyskursie dostatecznie bogatej analizy tak ciekawych, a ostatnimi czasy niezwykle popularnych, wątków wschodnich.

Niniejsze rozważania mają na celu zrekonstruowanie postaci romantycznego podróżnika – Szeligi, bohatera jednego z dramatów Norwida – *Pierścienia Wielkiej-Damy*. Pragnę wykazać obecność Wschodu na poziomie aluzji i przemilczeń. Tym samym zamierzam wyeksponować inny, mniej tradycyjny obraz Wschodu, skupiony wokół kontemplacji, ciszy, doświadczeń wyrastających z orientalnej podróży, kształtującej wyobraźnię czy sposób myślenia bohatera. Myślenia, co ważne – całościowego, uniwersalnego, inkluzyjnego.

Obraz Wschodu, tak często upraszczany, banalizowany, trywializowany, na co trafnie wskazuje Edward Said [1991], jest u Norwida przeciwieństwem powszechnych wyobrażeń. Uarte schematy, będące „wynalazkiem” Zachodu, traktujące chociażby o rzekomej krzykliwości, jaskrawości czy nachalności wschodnich obrazów, mają się nijak do *Pierścienia Wielkiej-Damy*. Orient Norwida, ujawniający się przede wszystkim w kreacji Szeligi, jest cichy, subtelny – bezszelestny. Wymaga od czytelnika przede wszystkim uwagi, o której Zofia Król mówi, że: „określa relację podmiotu i przedmiotu, w której: podmiot percypuje przedmiot(y) (często – widzi); przeprowadza percepcję świadomie lub/i jest przekonany o ważności procesu percepcji; oraz wierzy, że to, co postrzega, jest takie właśnie, jak przedstawia się zmysłom (wiara postrzeżeniowa)” [Król 2013: 21]. Naświetlenie to koresponduje z szerszą strategią pisarską Norwida. Joanna Zach-Błońska pisze o niej następująco: „[...] wielowątkowość, enigmatyczność fabularnego toku, tendencja do uwydatniania szczegółów – motywów z pozoru nieistotnych, ale – przy pewnym wysiłku ze strony czytelnika – układających się w harmonijną całość” [Zach-Błońska 1993: 138]. Estetyka ciszy, wymagająca kontemplacji oraz chęci dostrzeżenia głębi wśród, by przywołać dalej Zach-Błońską, „sieni aluzji i przemilczeń” [1993: 138], zdaje się zatem ciekawą grą, odwróceniem konwencjonalnego schematu percepcyjnego. Norwid tym samym modyfikuje znany, szkodliwie powielany obraz Wschodu, zmuszając odbiorcę do odszukania w swojej literackiej podróży głębokiego i nieoczywistego wymiaru orientalizmu. Ma na to ponadto wpływ niebagatelna rola paraboli w twórczości autora *Quidama*. Toteż ważne będzie dla mnie wyeksponowanie przenośnego wymiaru Orientu – jego obecności w sposobie myślenia, budowania relacji czy pojmowania świata. Ta realizacja wydaje się również silniej pogłębiona.

Chciałabym jednak w tym miejscu zaakcentować obecny w *Pierścieniu*

*Wielkiej-Damy* obraz Wschodu na płaszczyźnie „konkretnej”. Wojciech Kaczmarek, za Stanisławem Świontkiem, mówi o tym następująco: „Realizm Norwidowski zakłada dwustopniowość odczytywania dzieła. Jest ono odbiciem rzeczywistości o tyle, o ile ujmuje ją jako miejsce przejawiania się sensów, do których należy dojść wysiłkiem woli i świadomości” [Norwid 1990: XXXIV; za: Kaczmarek 1992: 242-248] czy też „konstrukcja fabularna często jest realistyczna, ale realizm anegdoty poprzez technikę paraboliczną odsyła do sensu przenośnego” [Kaczmarek 1992: 244]. Warto więc zaobserwować jak realizacja motywu podróży na Wschód, wschodnich elementów dekoracyjnych czy partii odzieży; to jest Orientu w znaczeniu dosłownym, implikuje głębszy, paraboliczny obraz Wschodu w dramacie Norwida.

Należy chociażby zwrócić uwagę, że powracający ze Wschodu Szeliga charakteryzowany jest jako ten, który „Brodę nosi, był i w Jerozalem – ” [Norwid 1980: 437]. Mowa ponadto o elementach ubioru wędrowcy (Szeliga posługuje się sformułowaniem: „[...] ze wschodniego na mój mózg turbanu spadłszy”) [Norwid 1980: 417]. Wygląd fizyczny podróżnika wskazuje więc na wschodnie inspiracje. Ponadto, mowa w dramacie o wschodnich realiach geograficznych, a także kulturze Wschodu. Szeliga uświadamia nieobeznanych z inną kulturą Sędziego i Sędzinę, czym są grobowce Egipcjan, mówi: „To nie swój jest pomysł – to Egipcjan,/ Co byli z mumiami ożenieni,/ Jedli z nimi, pili i tańcowali – ” [Norwid 1980: 433]. Podróżnik wspomina także o różańcach Mahometan z Konstantynopola [Norwid 1980: 427]. Zdaje się więc swobodnie poruszać po wschodniej kulturze – rozumieć ją. Ślady te są oczywiście istotne, jednakże znacznie ciekawszy zdaje się Norwidowski Orient obecny na drugim – parabolicznym stopniu odczytania *Pierścienia Wielkiej-Damy*.

Rozważania nad charakterystyką wewnętrzną Szeligi – podróżnika – warto więc rozpocząć od próby zdefiniowania samego pojęcia. W potocznym rozumieniu słowo „podróżnik” kojarzy się z osobą wędrującą, przemieszczającą się. Dalsze asocjacje prowadzą zatem do połączenia podróżnika ze zmiennością, ruchem, dynamiką. Przeciwwstawiony statyczności Szeliga (choćby w opozycji do Durejki), jak już sygnalizowałam, nie jest jednak tylko odwiedzającym liczne kraje obywatelstwem. Jego podróż okazuje się przede wszystkim wędrowką mentalną, prowadzącą nie tylko ku samorozumieniu, ale także ku rozumieniu Innego. Sytuuje więc Norwid motyw podróży na poziomie parabolicznym, w sensie przenośnym. Kolekcjonowanie doświadczeń ułatwia bohaterowi budowanie więzi, przeobraża, umożliwia transgresję. Podróż Szeligi zyskuje tutaj szczególny, epistemologiczny wymiar. O wyprawach na Wschód najczęściej pisze się następująco:

Wschód jest uprzywilejowanym kierunkiem podróży z kilku powodów. Często, jadąc na Wschód, romantyk próbował dotrzeć do „źródeł wielkich religii i mitów, [była to] wielka podróż cywilizacyjna, podróż historyczna, podróż do źródeł. Czasem szukał tam też krainy szczęśliwej, w której żyje się blisko natury, a czasem po prostu świata zupełnie odmiennego od tego, który znał [Sokołowicz 2016: 134].

Warto przeanalizować w tym miejscu, gdzie uwidacznia się wspomniana wyżej transgresja. Dzieje się to chociażby podczas rozmowy Szeligi z Sędzią w mieszkaniu zajmowanym przez Mak-Yksa. Dialog ten razi dysproporcją. To obyty Szeliga okazuje się dojrzałym rozmówcą niż Sędzia. Inne więc, pogłębione, szersze jest Szeligowe pojmowanie świata, a ściślej przestrzeni. Mówi on:

Najmniejszej nie zrobią mnie zawady,  
Poza domem albowiem jest cel mój.  
Oko on gdy ujmie, porywa myśl,  
Podrzednemi czyniąc miejsce i czas.

Nieco przed oknem próżni i chwilę  
Samotności od doby do doby —  
Oto wszystko, czego potrzebuję  
[Norwid 1980: 387].

Szeliga więc przestrzeń i czas traktują nie jako rzeczywiste, fizyczne zjawiska, a jako konstrukty wyobrażeniowe. Bliskie jest to wschodniemu pojmowaniu czasu – do czego powrócę w dalszej części rozważań. Co ciekawe, Szeligę, podobnie, jak chociażby Mirzę w *Sonetach krymskich*, charakteryzuje wyostrzona zdolność postrzegania oraz paląca chęć poznawania tego, co wykracza poza tradycyjną, bezpieczną przestrzeń. Wschodnie pragnienie odkrywania przekracza, by przywołać określenie Morleya: „szczęśliwą fenomenologię domu” [Morley 2011] i zachęca do wyjścia poza ramy tradycyjnej percepcji. Szeliga ma głęboką świadomość, że cel znajduje się poza domem, symbolizującym w tym fragmencie to, co znane, bliskie, statyczne, a prawdziwe zrozumienie złożoności świata dokonać się musi w przestrzeni obcej, nieznannej, dalekiej – poprzez akt podróży, poprzez przekraczanie granic, dynamiczny ruch ku nowemu. Ciekawe jest także, że Szeliga akcentuje konieczność samotności – jak gdyby w trakcie Norwidowskiej kontemplacyjnej ciszy mógł dopiero przetworzyć, zrozumieć i w pełni pojąć ogół doświadczeń zebranych podczas wschodnich wояży, przefiltrować je. Jakby dopiero w ciszy stopniowo, w ricœurowskim rozumieniu [Ricœur 1993: 231], mógł odkrywać swoją tożsamość. Znamienny jest w tym wypadku fragment:

Zaiste! tylko podróżnik umie  
Podróżować i we własnych stronach  
Monumenta odkrywać lub czynić

Nieznane dla innych spostrzeżenia.  
 (Dlatego to może Anglik, który Podróżuje najdalej, i często,  
 NAJORYGINALNIEJ ZOSTAŁ SOBĄ!!)  
 [Norwid 1980: 396].

Użyte przez Szeligę słowo „sposrzeżenia” kojarzyć się może dwojako – pierwsze konotacje dotyczą tradycyjnej władzy wzroku – uprzywilejowanego w hierarchii zmysłu. Dla Szeligi ma on zasadnicze znaczenie, ustanawia bowiem relacje ze światem. Jest więc podróżnik przede wszystkim baczny obserwator. Drugie, głębsze znaczenie tego rzeczownika, nasuwa od razu wypracowaną i uzyskaną w doświadczeniu umiejętność, ponownie przywołam tutaj to słowo w definicji Król: uważnego monitorowania, przyglądania się zjawiskom czy relacjom. Samoświadomy Szeliga stwierdza, że jest w stanie odkrywać to, co nieznane dla innych – widzieć, a także odczuwać, skomplikowane wiązania międzyludzkie. Zdobytą podczas podróży wiedzę – ruchliwą, zmienną – wykorzystuje, aby doskonalić w sobie stabilizację, ład, a także harmonię człowieka statecznego, umiającego mówić i słuchać. Dobrze obrazuje to fragment: „*Szeliga dostrzegając spór*: – Myślę wszakże, że praw tu niczych Nie nadwerżyłem przyjsiem mojem” [Norwid 1980: 384] i jeden z najsilniej zapadających w pamięć cytatów „[...] On nie ptaszków czeka...” [Norwid 1980: 403] – wypowiedziany gdy romantyczny podróżnik dostrzeża uczucie, którym Mak-Yks darzy tytułową Wielką Damę. Z didaskaliów odbiorca wnioskuje, że Szeliga zdolny jest dostrzegać więcej – zauważa napięcie pomiędzy Durejką a Mak-Yksem, pomimo próby obu panów ukrycia tej zwady. Jest więc Szeliga przenikliwy, dokładny, wrażliwy, zgodnie ze wschodnimi wyobrażeniami – na niewidoczne w pośpiechu wiązania międzyludzkie. Potrafi odkrywać to, co pod powierzchnią pozorów oraz to, co niewidoczne jest w pierwszym, automatycznym akcie percepcyjnym.

Szeliga zdaje się czynić to, co w swojej pracy o Norwidzie eksponuje Agnieszka Ziołowicz, czyli odkrywać źródła, zgłębiać różnorodność kulturową, korzenie świata, nie tylko te śródziemnomorskie. W tym miejscu ujawnia się indywidualny wymiar Norwidowskiego Orientu – nie ulega bowiem wątpliwości niezwykła erudycja autora i jego zaznajomienie z wątkami wschodnimi, między innymi poprzez jego kontakty z osobami takimi jak podróżnik Edward Jaksa-Bykowski czy zmarły na Kaukazie Wojciech Szeliga Potocki. Szczególnie ważną jednak była dla Norwida przyjaźń z Edwardem Chojeckim. Cytując Renatę Gadamską-Serafin: „[...] doświadczenia podróżnicze Edmunda Chojeckiego, [...] rozbudzały Norwidowskie pragnienie poznania świata (zwłaszcza Wschodu) – marzenie, by choć „trochę świata nieznanego wziąć w płuca i w wyobraźnię”

[Gadamska-Serafin 2020: 189]. Chęć pochłaniania wschodniego kolorytu była więc dla Norwida niezwykle istotna, toteż należy zgodzić się z Gadamską-Serafin, że z pewnością nie była akcydentalna [zob. Gadamska-Serafin 2016]. W owe pragnienie poznania świata zdaje się Norwid wyposażać właśnie Szeligę.

Interesująca jest także tym kontekście figura pielgrzyma, o której wspomina Wiesław Rzońca w jednym z rozdziałów swojej monografii, zatytułowanym *Pielgrzym wieczny Norwida na tle poezji Rilkego*. To komparatystyczne ujęcie pozwala wskazać swoiste cechy pielgrzymstwa opisywanego bohatera *Pierścienia Wielkiej-Damy*. Podkreśla Rzońca wspomniany już przeze mnie wcześniej dynamizm jako immanentną cechę podróży – „zmiennność rzeczywistości, postawa poszukiwania prawdy wymuszają niekończącą się pielgrzymkę [...] [Rzońca 2013: 210]. Rzońca tym samym stara się wyeksponować Norwida dowartościowanie samego procesu poznawczego – aktu podróży jako aktu obcowania z Absolutem. Podróż Norwida to moment zderzenia się z wielością, która prowadzi do powstania modelu człowieka, którego celem jest samowiedza i samoświadomość [Rzońca 2013: 378]. Mówi Szeliga do Salome: „Zapomniałem!... słyszałem był ongi, Lecz, z dalekiej wracając podróży, Myśliłem, iż wszyscy pożenieni...” [Norwid 1980: 394]. Jest więc Norwidowski bohater zmuszony do wypracowania nowego słownika pojęć, dostosowania się do innej sytuacji – poznania „statycznego” świata z wykorzystaniem narzędzi zdobytych w dynamicznym procesie podróżowania. Uzyskana przez niego w podróży samowiedza oraz samoświadomość, o której pisze Rzońca potrzebna jest do wypracowania, wytworzenia nici porozumienia ze wspólnotą, wejścia w dialog, usytuowania swojej podmiotowości obok podmiotowości Innego.

Najlepszym przykładem jest oczywiście relacja z Magdaleną. Towarzyszka Szeligi, sama pochwalić się może ormiańskimi korzeniami („Ja też coś mam wschodniego – doprawdy!/ Matka moja jest z tej szlachty polskiej,/ Co przybyła z Armenii...” [Norwid 1980: 421]. Spotykają się więc w rozmowie dwa indywidua wyposażone we wschodni bagaż doświadczeń. Karol Samsel opisuje Magdalenę w następujący sposób: „Magdalena z kolei wypowiada się w sposób tak inteligentny, jak natchniony – natchniony w równym stopniu wiedzą, kobiecą przenikliwością oraz mistycyzmem” [Samsel 2019: 11]. Dialogi Szeligi i Magdaleny przepełnione są wschodnią mądrością, ale i nutą egzaltacji, romantycznego rozpamiętywania, zatracania się w pięknie czy kwiecistości słowa. Samsel podkreśla chociażby, jak Norwid dostosowuje przestrzeń, w której dochodzi do rozmowy dwóch głosów Wschodu: „[...] u Norwida na chwilę przed rozpoczęciem rozmowy Szeligi z Magdaleną sceneria zmienić się musi w sposób zasadniczy:

*Cofnąć trzeba stół i krzesel szereg, Czyniąc miejsce, jakby tańczyć miano;* [N 237]” [Samsel 2019: 11]. I w istocie w rozmowie tych postaci dokonuje się taniec języków, poglądów, wschodniej optyki. Zdaje się Magdalena stanowić równorzędną partnerkę; rozmówczynię rozumiejącą swojego kompana – aktywną uczestniczkę konwersacji. Przykładowo, gdy dyskutują o nagrobkach egipskich i przemijaniu, po kwiecistej wypowiedzi Szeligi Magdalena stwierdza: „Jak ja to rozumiem!”, na co Szeliga odpowiada „A – rzadko kto...” [Norwid 1980: 444]. Wytwarza się więc między bohaterami nic porozumienia, otwartość, braterstwo.

Z kolei Szeliga próbuje refleksyjnie wykorzystywać nabytą podczas podróży „wschodnią mądrość” w celu kształtowania dialogicznych relacji. Nie chce jedynie bezrefleksyjnie przyjmować wiedzy, a wchłaniać ją, by następnie móc ją przekazywać światu, nauczać. Szeliga, świadomy edukacyjnego wymiaru podróży, pragnie dzielić się poznanym, zarażać uważnością oraz totalnością widzenia. Mówi: „*Smętnie: Nie ku temu, zaiste, zbiegłem glob/ By sobie zgromadzić fotografie! Wiedza wkłada obowiązki: ludziom/ Jej udzielić i siebie winienem*” [Norwid 1980: 400]. Ta wypowiedź świadczy o niezwykłym otwarciu na inność i chęci dystrybuowania swoich doświadczeń. Zach-Błońska, opisując cechy Norwidowskiego bohatera konkluduje to następująco:

[...] oderwanie się od siebie, rozróżnienie wewnętrznej tożsamości i roli społecznej, także – zobaczenie drugiego człowieka jako równorzędnego podmiotu, innego „ja”. Na ogół bohater Norwida podejmuje tę szansę, ustanawia dystans do własnych emocji i percepcji, osiąga wysoki stopień uniwersalizmu w autorefleksji i interpretacji świata [...] Bohater Norwida potrafi już „być aktorem i być w teatrze”, oderwać się od siebie i zobaczyć jakby z zewnątrz, tak, jak patrzy się na Innego [Zach-Błońska 1993: 51].

Jest zatem Szeliga zarówno samoświadomą jednostką, jak i dojrzałym aktorem społecznym, który charakteryzuje się nieprzeciętną zdolnością komunikacji interpersonalnej – wschodnią, a ściślej, buddyjską, chęcią uzyskania pełnego wglądu w naturę rzeczywistości, przenikania zjawisk. Ruch, który jest immanentnie wpisany w mistykę, dokonuje się w pierwszej kolejności na poziomie wewnętrznym. Umożliwia on jednak serię przeobrażeń, a co za tym idzie – dostrzeżenie pełni; holistyczny ogląd świata. Wizja świata Szeligi odczytywana więc może być jako jeden z licznych symboli koła, które, jak słusznie zauważa Mieczysław Inglot, „migoczą w *Pierścieniu Wielkiej-Damy* różnorodnymi znaczeniami[...]” [Inglot 1998: 43].

Szeliga posiada także wspomnianą przez Zach-Błońską umiejętność zyskania dystansu – potrafi odpowiednio wycofać się z rozmowy, operować zmiennymi



punktami widzenia, empatycznie odnosić się do drugiego. Mówi chociażby: „Usuwać się przeto od dyskusji” [Norwid 1980: 384]. Uwidacznia się tutaj kontemplatywna strona jego postaci. Umiejętność zbliżania się i oddalania pozwala mu dokonać czegoś, co Krzysztof Jeżewski nazywa „przenikaniem kosmicznego ładu w świętości ciszy” [Jeżewski 2016: 17]. W pewnym momencie Szeliga stwierdza, co ważne, półgłosem na stronie: „(Cokolwiek bądź ta staruszka mówi, Lepiej jest ostrożnym być z osobą)” [Norwid 1980: 396]. Zdanie to wskazuje na nabytą podczas podróży i chętnie wykorzystywaną przez Szeligę, umiejętność prowadzenia dyskusji z poszanowaniem różnicy, a także pełnym zrozumieniem dla drugiego uczestnika dialogu.

Ważny w tym kontekście jest także orientalizm, realizujący się na poziomie środków językowych i sposobu kształtowania wypowiedzi przez Szeligę. Jeżewski w swoim artykule pyta:

W czym mógłby się wyrażać wpływ poetyki chińskiej na Norwida? Styl eliptyczny, niezwykła koncentracja języka, statyzm, egzaltacja milczenia (jeden z motywów przewodnich literatury i myśli chińskiej), powagi i „młdłowości”, czyli wyciszenia i bezbarwności, tendencja do tworzenia aforyzmów i personifikacji pojęć i zjawisk, świadomość życia praktycznego, opartego na moralności [...] poszukiwanie jedności przeciwieństw, złotego środka i mądrości [Jeżewski 2016: 18].

Badacz dostrzega więc szerszy – znacznie bardziej subtelny wymiar Wschodu. Nie jest bowiem Norwidowski orientalizm, jak już wspomniałam, powielaniem krzywdzących stereotypów o rzekomej krzykliwości wschodniej mowy, omawianych szerzej przez Saida. Jest ciszą wschodniej mądrości. Z białych, oszczędnych, eliptycznych słów, z tej właśnie „koncentracji języka” powstaje szereg odcieni różnokolorowego Orientu. To lakoniczność i umiarkowanie charakteryzują Norwidowski dramat. Można tu chociażby przywołać takie fragmenty jak: „*stoicznie*: – Szczegóły są tylko anegdotką” [Norwid 1980: 418] czy też „*z dziwnym akcentem*: Wdzięczny pani jestem ZA COŚ... NIE WIEM” [Norwid 1980: 418]. Liczne wielokropki, fragmentaryczne konstrukcje, elipsy, a także, co charakterystyczne dla Norwida, wskazówki interpretacyjne zawarte w didaskaliach wskazują na statyczne myślenie, powagę oraz umiejętność skondensowania swoich myśli w odpowiednio dobranych do rejestru sytuacji i odbiorcy słowach. Co więcej, kiedy Szeliga dowiaduje się o rzekomym ślubie Hrabiny mówi: „*smętnie*: Wydarzenia są, w których lakonizm/ Najmiłosierniejszą bywa formą” [Norwid 1980: 418]. Umie więc romantyczny podróżnik zachować w sobie melancholię i nie epatować nadmiernymi uczuciami na zewnątrz. Lakonizm słowa przekłada na lakonizm postępowania.

Choć z drugiej strony, Szeliga zaczerpnął jednak ze wschodnich wojaży także umiejętność kwiecistego, metaforycznego wyrażania swoich sądów – swoistą dla Wschodu obfitość słowa. Uwidacznia się to przykładowo w rozmowie z Hrabinią i Magdaleną:

Szeliga

O! pani, lat dwa, JA, nie widziałem  
Nawet i jednej kropelki w jeziorze,  
W którym odbijał się ten obłok,  
Na jakim spoczęło jej oko...  
Hrabina

Ach! ach! Cóż za zmysłowy obraz!!...”

Magdalena

Nieco orientalne wyrażenie,  
Lecz właściwie, gdy kto z Wschodu wraca,  
A którym przerażać się nie masz co!...  
– Od-pomni pan północne-mówienia,  
Jaśniejące przezroczystym szronem...  
[Norwid 1980: 423-424].

Znamienny jest to dialog, bowiem ukazuje Norwidowskie rozróżnienie języka Wschodu i Zachodu. Metafora Szeligi jest obfita, wrażliwa na detal, dowartościowująca otaczające podróżnika piękno. Ciepło tej metafory docenione zostaje przez rozmówczynię podróżnika, przez Magdalenę ponadto sklasyfikowane jako „orientalne”. Dla pochodzącej ze Wschodu kobiety dostrzeżenie piękna wschodniej mowy zdaje się oczywiste – porównuje je ona, na zasadzie kontrastu, z zimnym, przezroczystym „północnym mówieniem”. Ciepło wschodniej mowy zderza się więc z chłodem zachodniej nieczułości na znaczenie słowa.

Łączy się to rozumienie z holistyczną, pełną wizją świata reprezentowaną przez Szeligę. Podróżnik zdaje się dostrzegać arbitralne, wyznaczone przez konwencję podziały świata, który przecież, zdaniem bohatera, a także autora dramatu, stanowi spójność. Włodzimierz Szturc pisze o tym następująco:

[...] wedle Norwida, różnorodność i różnowariantywność kultur [...] jest w istocie homogeniczna, a jedynie nasze cząstkowe poznanie skazuje je na recepcję fragmentaryczną, ponieważ ma ono charakter fenomenalny... [Szturc 1997: 144; za: Gadamska-Serafin 2022: 244].

Tak więc Szeliga, jako doświadczony podróżnik, pragnie poznawać całościowo, a nie cząstkowo. Zdaje się dostrzegać wspomnianą różnowariantywność kultur, ale poszukuje on elementu łączącego, poszanowania różnicy, czegoś, co sam

określa mianem braterstwa. Dostrzega ponadto, że takiego porozumienia między ludźmi – przekraczającego podziały, eliminującego sztucznie wytworzone bariery w Europie, w porównaniu do Wschodu zwyczajnie brakuje, co trafnie ukazuje rozmowa z Magdaleną:

Szeliga

W Europie stan to wyjątkowy –  
Na Wschodzie, tradycją obyczaju,  
Wiarą otrzymany, lub nałogiem.  
Cień namiotu czyni u Araba,  
Że kogo ogarnie, wraz ubratni.

Magdalena

Braterstwa nie znamy w Europie –  
[Norwid 1980: 421].

Dialog ten wskazuje na umiejętność wykroczenia poza podziały, na posiadaną, wykształconą przez Szeligę podczas obserwacji, sztukę „bratania się”, za-przyjaźniania, zbliżania z Innym. Dla podróżnika wystarczy jedynie „cień namiotu”, aby druga osoba stała się bliskim – bratem. Dostrzega wojażer potrzebę implementowania tego sposobu myślenia o bliźnim do Europy. W dalszej części rozmowy, w której Magdalena obnaża się przed Szeligą z niewiedzy, co jeszcze silniej utwierdza bohatera w przekonaniu o niezrozumieniu tegoż pojęcia w jego rodzinnych stronach. Magdalena, jako Ormianka, również wyczuwa wspomniany brak, mówi chociażby: „Arab, jak pan widziałeś, da rękę/ Ot tak.../ ... i ufa – i, że wierzy,/ Rzadziej zdradzonym bywa.” [Norwid 1980: 422]. Stara się więc, jak już akcentowałam, dostrzegać więcej. Tak więc Szeliga jako baczny obserwator, nauczony wschodnim doświadczeniem, widzi nieumiejętność Europejczyków do prostej, elementarnej miłości wobec bliźniego, tak bliskiej Wschodowi, a tak, zdaniem Norwida, obcej Zachodowi.

Warto także w tym miejscu powrócić do zaakcentowanej przeze mnie już kwestii, mianowicie sposobu pojmowania czasu przez omawianego bohatera dramatu Norwida. Można bowiem twierdzić, że Szeliga, doświadczony Wschodniej mądrości, uczy się także innego rozumienia kategorii czasu. Kwestię tę celnie analizuje Joanna Trzcionka, konkludując: „Liryczne odsłony Szeligi i Mak-Yksa znoszą czasowo-przestrzenne ograniczenia, czyniąc z obu sfer swego rodzaju uniwersum ludzkich doznań” [Trzcionka 2009: 13]. Czas jest dla Szeligi podrzędny. Nie jest też dla niego zjawiskiem fizycznym, a wytwarza się, zdaniem podróżnika, w doświadczeniu. Czas uruchamia obcowanie z człowiekiem. Widać to chociażby

we fragmencie: „Są osoby, między którymi czas/ Zdaje się być naprzód ukróconym...” [Norwid 1980: 420]. Świat nie jest więc zastaną formą, domaga się przemian, konstruowania poprzez wyobrażnię jego składowych – czasu, przestrzeni – czy tak ważnych dla autora *Promethidonu*: relacji.

Celem podsumowania powyższych rozważań, przywołuję fragment powieści w całości poświęconej nieodłączności przemieszczania, konieczności nieustannego poszukiwania swego miejsca w świecie i sobie, mianowicie *Biegunów* Olgi Tokarczuk:

Kiedy wyruszam w podróż, znikam z map. Nikt nie wie, gdzie jestem. W punkcie, z którego wyszłam, czy w punkcie, do którego dążę? Czy istnieje jakieś "pomiedzy"? Czy jestem jak ten zagubiony dzień, gdy leci się na wschód, i odnaleziona noc, gdy na zachód? Czy obowiązuje mnie to samo prawo, z którego dumna jest fizyka kwantowa – że cząstka może istnieć równocześnie w dwóch miejscach? Czy inne, o którym jeszcze nie wiemy i którego nie udowodniono – że można podwójnie nie istnieć w jednym i tym samym miejscu? [Tokarczuk 2018: 60].

Pomiędzy przywołanym fragmentem a *Pierścieniem Wielkiej-Damy* można odnaleźć paralele. Dzięki doświadczeniom z podróży, Szeliga zaczyna dogłębniej rozumieć świat i relacje międzyludzkie – wystrza się jego percepcja, umiejętność dostrzegania szczegółu oraz zdolność słuchania, a co się z tym łączy – wchodzenia w dialog z Innym. Sam także rozwija się, ewoluuje, samokształtuje, co trafnie konkluduje cytując, stanowiący summę powyższych rozważań: „Umieć wzrok swój z-dłużyć poza oko,/ Gdy się tegoż na wewnątrz nie umie – / Jest to: przez JEDNE PŁASKIE patrzeć szkło!” [Norwid 1980: 405]. Zdaje się więc Szeliga, na kształt wschodnich kontemplatorów, postrzegać świat multisensorycznie. Podobnie, jak u Tokarczuk, pragnie łączyć w spójne konstelacje całość zdarzeń, dowartościować jednostkowość w totalności, a świat widzieć jako nieustannie zmieniającą się, płynną sieć powiązań – jako, by przywołać ponownie Zach-Błońska, „mnogość zbiegów i styków kultur” [Zach-Błońska 1993: 86] – pełnię.

## BIBLIOGRAFIA

- Gadamska-Serafin R., 2016, *Świat arabsko-muzułmański w dziełach Norwida*, [w:] *Kulturowy wymiar twórczości Norwida*, red. J. C. Moryc, R. Zajączkowski, Lublin, s. 39-98.
- Gadamska-Serafin R., 2020, *Norwid i Edmund Chojecki – podróżnik*, „Studia Norwidiana”, nr 38, s. 183-226.

- Gadamska-Serafin R., 2022, *Norwid, romantycy i Etruskowie*, Warszawa.
- Inglot M., 1988, *Wyobrażenia poetycka Norwida*, Warszawa.
- Jeżewski K., 2016, *Cyprian Norwid między Europą a dalekim Wschodem*, [w:] *Kulturowy wymiar twórczości Norwida*, red. J. C. Moryc, R. Zajączkowski, Lublin, s. 7-26.
- Kaczmarek W., 1992, *Dramatyczna parabola Norwida*, „Studia Norwidiana”, t. 9-10, s. 242-248.
- Król Z., 2013, *Powrót do świata. Dzieje uwagi w filozofii i literaturze XX wieku*, Warszawa.
- Morley D., 2011, *Płeć domu*, [w:] D. Morley, *Przestrzenie domu. Media, mobilność i tożsamość*, tłum. J. Mach, Warszawa.
- Norwid C., 1980, *Pierścień Wielkiej-Damy*, [w:] C. Norwid. *Pisma wybrane*, t. 3: *Dramaty*, wybrał i objaśnił J. W. Gomulicki, wyd. 2, zm., Warszawa.
- Norwid C., 1990, *Pierścień Wielkiej-Damy, czyli: Ex-machina-Durejko*, opr. S. Świontek, Wrocław.
- Ricœur P., 1993, *Życie w poszukiwaniu opowieści*, tłum. E. Wolicka, „Logos i Ethos”, nr 2, s. 225-236.
- Rzońca W., 2013, *Premodernizm Norwida – na tle symbolizmu literackiego drugiej połowy XIX wieku*, Warszawa.
- Said E., 1991, *Orientalizm*, przekł. W. Kalinowski, wstęp Z. Żygulski, Poznań.
- Samsel K., 2019, „Pierścień Wielkiej-Damy” Cypriana Norwida jako dramat interfiguralny, „Pamiętnik Literacki”, z. 2, s. 5-14.
- Sokołowicz M., 2016, *Juliusz Słowacki, Gerard de Nerval i ich orientalne podróże, czyli co romantycy widzieli na wschodzie?*, [w:] *Wschód muzulmański w literaturze polskiej. Idee i obrazy*, red. G. Czerwiński, A. Konopacki, Białystok, s. 133-155.
- Szturc W., 1997, *Zasady antropologii kulturowej Cypriana K. Norwida* (o notatkach poety), [w:] W. Szturc, *O obrotach sfer romantycznych. Studia o ideach i wyobraźni*, Bydgoszcz-Kraków, s. 139-147.
- Tokarczuk O., 2018, *Bieguni*, Kraków.

Trzcionka J., 2009, „*Monologami są rozmowy*”. *Liryeczność w Pierścieniu Wielkiej-Damy Cypriana Norwida*, „Colloquia Litteraria”, nr 7, s. 7-33.

Zach-Błóńska J., 1993, *Monolog różnogłosy. O dramatach współczesnych Cypriana Norwida*, Kraków.

## CYPRIAN KAMIL NORWID'S PATH TO FINDING “A MULTITUDE OF CONVERGENCES AND CONTACTS OF CULTURES”. A JOURNEY IN THE “RING OF A GREAT LADY”

**Summary:** The article is an attempt to interpret the motif of the journey to the East presented in the works of Cyprian Kamil Norwid in his drama "The Ring of a Great Lady". The considerations will be based on the question of whether wandering leads to the fullness of relationality, and thus if it can be a component of the development of a self-aware individual who is open to dialogue. The article thus aims to frame travel as a way to create a comprehensive vision of the world, eliminating the conventional boundaries, shaping the ideas of fraternity and dialogicity. The discussion further focuses on the distinction between the figure of "traveler" and "pilgrim" in Norwid's work, demonstrating Norwid's diagnosis of the state of the human condition. In the conclusions, the epistemological aspect of the journey is emphasized. The conclusion therefore reduces to highlighting the primary importance of travel in the context of symbiotic coexistence in the "multitude of convergences and contacts of cultures".

**Keywords:** Norwid, Romanticism, East, Orientalism



**Joanna Armata**  
Uniwersytet Rzeszowski  
e-mail: joanna.armata89@gmail.com  
ORCID: 0009-0000-1923-9968

## MIĘDZYGENERACYJNE POSTRZEGANIE KATEGORII PRACY PRZEZ POKOLENIE *BABY BOOMERS*, POKOLENIA X, Y I Z

**Streszczenie:** W niniejszej pracy uwaga skupiona została na odnalezieniu i analizie różnic w postrzeganiu kategorii pracy ze szczególnym uwzględnieniem różnic generacyjnych. Generacje, takie jak *Baby Boomers*, pokolenie X, pokolenie Y i pokolenie Z mają swoje unikalne doświadczenia, wartości i oczekiwania, które wpływają na ich perspektywę dotyczącą pracy. Celem naszej pracy było zrozumienie tych różnic i zidentyfikowanie wspólnych punktów oraz wyzwań, które mogą wpływać na efektywność i zadowolenie zawodowe w różnych pokoleniach.

**Słowa kluczowe:** praca, pokolenia, różnice międzygeneracyjne, zmiany postrzegania pracy

### WSTĘP

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym, postrzeganie kategorii pracy staje się coraz bardziej złożonym i wielowymiarowym zagadnieniem. Praca jest nie tylko sposobem na zdobycie środków do życia, ale również elementem wpływającym na nasze samopoczucie, rozwój osobisty i poczucie spełnienia. Nasze postrzeganie pracy może być kształtowane przez szereg czynników, takich jak nasze wartości, doświadczenia, oczekiwania społeczne oraz czynniki kulturowe i generacyjne.

To wszystko skłania do refleksji nad samą istotą kategorii pracy oraz daje pole do sprawdzenia słuszności stereotypów dotyczących postrzegania jej przez



poszczególne pokolenia Polaków obecnych na rynku pracy, tj. *Baby Boomers*, pokolenia X, pokolenia Y i pokolenia Z. Celem pracy jest zrozumienie różnic międzypokoleniowych jak i zidentyfikowanie punktów wspólnych, co jest niezwykle istotne zarówno dla pracodawców, jak i badaczy.

## ZNACZENIE PRACY W ŻYCIU CZŁOWIEKA

Pracę można definiować na kilka sposobów, w zależności od dyscypliny, która podejmuje refleksję na ten temat. W poniższej pracy postanowiono omówić jej aspekt ekonomiczny i socjologiczny. W kontekście nauk ekonomicznych, praca to wytwór przybierający postać siły fizycznej czy też moralnej, wszelkich umiejętności czy kwalifikacji, które człowiek sprzedaje na rynku pracy po to, aby wyprodukować dobra i usługi zaspokajające jego potrzeby i pragnienia [Januszek, Sikora 1998: 10]. Dziedzina ta, wyjaśniając znaczenie pracy, skupia się na usatkwaniu potrzeb materialnych i duchowych człowieka. Praca w tym rozumieniu jest powodem bogactwa i cywilizacyjnego postępu. Ekonomia widzi pracę jako zasób.

Sięgając do definicji socjologicznych zauważyć można, że wyjaśnienie skupia się wokół pojęcia pracy a odniesienia do systemu wartości człowieka, społecznego środowiska danej jednostki, jej stosunków społecznych oraz aspektu materialnego. Praca według nauk socjologicznych jest to czynność społeczna, która zaspokaja potrzeby, wyznaczona jest strukturą grupy, nie istnieje bez współpracy wielu jednostek i grup [Sztumski 1999: 37]. Janusz Sztumski wyjaśnia, że praca jest fundamentalnym warunkiem ludzkiego życia, który to pozwala odróżnić ludzkość od zwierząt. Jest to proces społeczny, który w konsekwencji powoduje powstawanie konkretnych skutków widocznych w strukturze, uruchamia pewne działania i rozwija ludzkie zbiorowości. Nie można zapomnieć o definicji ułożonej przez Jana Szczepańskiego: „to każda celowa czynność prowadząca do zaspokajania dowolnych potrzeb ludzkich, posiadająca społeczną doniosłość [...], która zapewnia jednostkom czy też grupom daną pozycję w społeczeństwie”. Dla socjologii praca jest procesem społecznym, który ma miejsce od dojrzewania i osiągnięcia zdolności do wykonywania pierwszej pracy, po wybór danego zawodu, jego naukę, pracę w tymże zawodzie, ewentualne przekwalifikowanie, a wtedy ponowne przystosowanie się do warunków pracy. Praca jest taką czynnością, która zapewnia człowiekowi osiągnięcie danej pozycji społecznej w społeczeństwie. Ważne jest to, aby utrzymywana była ona w społecznym systemie wartości po to, aby ludzie uznali jej wykonywanie za konieczne [Budnik 2019: 42]. Kolejnym uczonym,

który w swojej definicji pracy odnosi się do wartości jest Czesław Strzeszewski, według którego: „Praca jest to wolna, choć naturalnie konieczna działalność człowieka wypływająca z poczucia obowiązku, połączona z trudem i radością, a mająca na celu tworzenie użytecznych społecznie wartości duchowych i materialnych” [Strzeszewski 1978: 14].

Ujęcia pracy i jej analizy różnią się w zależności od wybranych dyscyplin nauki. Praca to nieodłączna i fundamentalna część ludzkiego życia, tak więc nic dziwnego, że wiele dyscyplin – nie tylko ekonomia czy socjologia – wykazuje zainteresowanie tą tematyką.

Poglądy dotyczące istoty pracy zmieniały się wraz z rozwojem sił wytwórczych czy technicznego postępu. Mimo to praca z pewnością jest czymś obowiązkowym i fundamentalnym, jeżeli chodzi o egzystencję człowieka. Praca początkowo kojarzyła się z tą typowo fizyczną, jednak później poszczególne czynności wykonywane przez ludzi zaczęły zastępować maszyny. Z pewnością jest i była tym środkiem, który zapewniał społeczeństwu biologiczną egzystencję. Można mówić o niej również jako o środku, dzięki któremu człowiek ma szansę na samorealizację. Aktualnie również bezsprzecznie można powiedzieć, że praca jest wartością w życiu każdego człowieka i ma znaczny wpływ na przebieg jego życia. Niegdyś człowiek w pierwszej kolejności utożsamiał się ze swoją pracą, z zawodem jaki wykonuje. Rola zawodowa była jego główną rolą życiową, źródłem identyfikacji indywidualnej i społecznej. Aktualnie wiele innych wartości i aspektów życia ludzkiego zostało rozwiniętych więc definiowanie siebie jako w pierwszej kolejności pracownika nie jest już często spotykane. Dewaluacja roli zawodowej jako głównej roli społecznej jawi się jako pokłosie przemian dotyczących stabilności pracy w jednym zawodzie. W dzisiejszym świecie zmiana charakteru pracy stała się już nie tylko możliwa, ale i konieczna. Trudno więc definiować się przede wszystkim jako przedstawiciel danego zawodu.

Niewątpliwie jednak praca ma ogromny wpływ na nas samych i otaczającą nas rzeczywistość. Kształtuje naszą wolę i charakter, wpływa na zainteresowania (bądź z nich wypływa), na samopoczucie czy stan zdrowia. Praca jest kreatorem więzi społecznych, dzięki którym społeczeństwo uczy się jak ze sobą współdziałać. Kształtuje także nasz indywidualny oraz ogólny system wartości.

Sięgając do modelu Piramidy Masłowa i analizując uszeregowaną według niego hierarchię potrzeb można stwierdzić, że praca jest tą wartością, bez której żadna inna nie ma racji bytu. Praca służy bowiem do zaspokajania potrzeb podstawowych, niższego rzędu, a dopiero w drugiej kolejności tych wyższych, społecznych potrzeb [Wołk 2009: 18]. Z ekonomicznego punktu widzenia

nie podejmując się pracy zawodowej i nie posiadając środków pieniężnych nie jest się w stanie zaspokoić potrzeb fizjologicznych czy potrzeb bezpieczeństwa i często także trzeba zredukować ilość i skalę potrzeb danej jednostki. Dzięki wykonywanej pracy zaspokoić można potrzebę przynależności, jak również potrzebę uznania. Potrzeba samorealizacji skupia się wokół środowiska pracy. Człowiek dąży do samokształcenia, do edukacji, do podnoszenia swoich kompetencji. Biorąc pod uwagę życie rodzinne można z łatwością dostrzec, że oscyluje ono wokół pracy zawodowej czy właśnie prac domowych oraz jest przez nie determinowane. Kiedy pojawia się czas na odpoczynek – jest to odpoczynek po pracy jak i przed podjęciem się kolejnych obowiązków z nią związanych. Planowanie urlopów, które są uzależnione od pracy (ilości wolnych dni, zarobków) również są czymś nieodłącznym w życiu człowieka i automatycznie powiązaniem z tematem pracy. Praca zawodowa wpływa też na kształtowanie charakterów czy ludzkiej osobowości. To ona daje nam poczucie przydatności społecznej [Wyrostek 2013: 501]. Czasem bywa, że dla danej osoby praca jest jedynym elementem, który nadaje jej życiu sens, dopełnia ją jako postać ludzką. Potrafi ona być elementem kształtującym charakter i osobowość, bierze udział w rozwoju jednostki oraz wyznacza jej pozycję w społeczeństwie [Wołk 2009: 18]. Z pracą zawodową niewątpliwie powiązane są takie kwestie jak ubezpieczenie zdrowotne, wypadkowe, składki emerytalne, czy prawnie definiowane stosunki między pracownikiem a pracodawcą.

## STABILIZACJA PONAD WSZYSTKO – ŻYCIE ZAWODOWE W PRAKTYCE *BABY BOOMERS*

*Baby Boomers* – obecnie najstarsze pokolenie aktywne na rynku pracy. To osoby urodzone w latach 1946–1964, w czasie powojennego wyżu demograficznego. Część z tych osób przeszła już na emeryturę, jednak niektórzy wciąż pozostają aktywni zawodowo. Pokolenie to dorastało niewątpliwie w trudnych czasach powojennych co wpłynęło na postrzeganie przez nich pracy jako aspektu bardzo istotnego. Z drugiej jednak strony lata zaraz po wojnie napawały optymizmem oraz długim wyczekiwaniem poczuciem bezpieczeństwa. *Baby Boomersi* wychowywani byli przez konserwatywnych rodziców, którzy zakorzenili w nich przestrzeganie zasad, lojalność wobec swoich przełożonych, szacunek do autorytetów czy konserwatyzm. To oni jako pierwsi mieli styczność z upowszechnieniem się edukacji ponadpodstawowej oraz szkolnictwa wyższego. Między nimi a starszymi pokoleniami istnieli różnice kulturowe czy emocjonalne [Wołk 2009: 250].

Dorastali w tradycyjnym systemie edukacji, jednolitym społeczeństwie, a na rynek pracy wchodził w momencie, kiedy bezrobocie oficjalnie nie istniało. Dorastali w Polsce komunistycznej, która nie była krajem dobrobytu. Doświadczali takich wydarzeń jak działania Służby Bezpieczeństwa czy też festiwal Solidarności [Kot 2016: 33]. Wierzą oni w to, że ciężka praca to pewnik osiągnięcia sukcesu. Lata dziewięćdziesiąte stały się dla nich kolorowym kapitalizmem, który nie dla wszystkich był łaskawy. Część osób straciła pracę, a spowodowane to było upadkiem państwowych instytucji. Praca dla nich jest wartością sama w sobie. Osoby wywodzące się z tego pokolenia przypisują sobie takie zasługi jak równouprawnienie płci czy rozpowszechnienie dostępu do rozrywki i produktów masowych. To właśnie z tego pokolenia pochodzi najwięcej liderów obecnych korporacji [Gruszczyńska-Malec, Waligóra 2019: 197].

Kiedy byli oni jeszcze aktywni na rynku pracy często nie posiadali kompetencji, które były adekwatne do obecnego rynku pracy – co więcej nie byli gotowi ich zdobywać, nie byli otwarci na zmiany. Ze względu na wiek pojawiają się u nich problemy zdrowotne, a więc i niższa efektywność wykonywanej przez nich pracy. Są mocno nastawieni na pracę w jednym przedsiębiorstwie przez całe życie, a zwłaszcza dotrwanie w nim do czasu przejścia na emeryturę [Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz 2018: 38-39].

To co z pewnością wyróżnia to pokolenie to lojalność i szacunek wobec pracodawcy. Jego przedstawiciele cenią stabilną pracę, a dodatkowo zwracają uwagę na wynagrodzenie, które zapewni im godne życie. Istotne jest dla nich, aby zadania związane z pracą były wykonywane solidnie i na czas. Z jednej *Baby Boomersi* wiedzą, że należy oddzielić życie zawodowe od prywatnego, jednak często nie potrafią tego przestrzegać. To właśnie ta generacja zapoczątkowała pracoholizm. Przywykli oni do eliminowania wszelkiej wyjątkowości czy przebojowości na rzecz bezpiecznej dla nich przeciętności i skromności [Gruszczyńska-Malec, Waligóra 2019: 195]. Nie lubią oni zmian, ponieważ te wywołują u nich dyskomfort i poczucie niebezpieczeństwa. To co z kolei zapewnia im poczucie bezpieczeństwa to umowa o pracę na czas nieokreślony, konkretne stanowisko w pracy oraz możliwość identyfikacji z danym pracodawcą [Opalińska 2018: 144-145]. Nie są nastawieni na mobilność zawodową czy też geograficzną. To co wyróżnia pokolenie powojennego wyżu demograficznego to także nastawienie na pracę indywidualną, a nie zespołową. Osoby z tego pokolenia nastawione są bardziej na wyniki ich pracy. Ich umiejętności miękkie i interpersonalne nie są dobrze rozwinięte, jeżeli porównać ich poziom do młodszych pokoleń. Członkowie tego pokolenia są zwykle bardziej skłonni do poświęcania czasu

pracy niż późniejsze pokolenia, a także bardziej skłonni do pracy w nadgodzinach. *Baby Boomers* w pracy byli również bardziej skłonni do przyjmowania roli lidera i mentora dla młodszych pracowników.

To, w jaki sposób zostali wychowani, jakie wydarzenia ich otaczały oraz w jakim świecie dorastali *Baby Boomersi* spowodowało u nich stawianie na piedestale swojej kariery i pracy zamiast życia prywatnego, osobistego. Ich dewiza życiowa to „Żyję aby pracować”.

## POKOLENIE NIEPEWNEGO JUTRA – *WORK LIFE BALANCE* POKOLENIA X

Pokolenie X to osoby urodzone między rokiem 1961, a rokiem 1981. Ich dorastanie przypadło na niepewne czasy restrukturyzacji gospodarki. Borykali się z takimi problemami jak inflacja, skok bezrobocia czy niestabilność zatrudnienia. Te sytuacje zmusiły pokolenie X do przyjmowania stanowisk pracy, które były nieadekwatne do ich kwalifikacji oraz pracy na umowach czasowych [Rzechowska, Garbacz, Kajda, Zaborek: 6]. Dlatego też właśnie towarzyszyła im atmosfera poczucia niepewności i strachu przed utratą pracy. Osoby te wychowywały się w rodzinach, gdzie oboje rodziców pracowało lub były to rodziny niepełne co było wynikiem wysokiego wskaźnika liczby rozwodów [Gruszczyńska-Malec, Waligóra 2019: 194; za: Kirton, Greene 2005: 56-59]. Pokolenie X żyjące w Polsce pamięta czasy socjalizmu i wszelkie zmiany społeczno-gospodarcze, które miały miejsce po 1989 r. Wchodząc na rynek pracy na znaczeniu zyskały usługi oraz komputeryzacja życia. Upowszechnił się dostęp do telewizji i wszelkich źródeł masowego przekazu, które stanowiły podstawowe źródło informacji. Iksy korzystają z Internetu jedynie wtedy, kiedy nie znaleźli tego czego szukali w innych mediach czy źródłach informacji. Pokolenie X to pokolenie, które miało szansę rozwoju własnego biznesu [Weroniczak 2010: 39].

Osoby pracujące z generacji X doceniają pracę, która przyniesie im stabilność i starają się być jej wierni. Jednak zdecydowanie większą wierność wykazują wobec swojej rodziny czy przyjaciół niżeli wobec pracodawcy. Dbają oni zdecydowanie bardziej o życie prywatne niż *Baby Boomersi* i liczy się dla nich *work life balance* (równowaga między życiem prywatnym a pracą zawodową). Nie jest dla nich jednak problemem zostanie w pracy po godzinach, o ile nie wpłynie to mocno na ich życie prywatne. Bardzo cenią sobie wolność, dlatego nie są zwolennikami autorytarnych form traktowania przez pracodawców [Gruszczyńska-Malec, Waligóra 2019: 196]. Stawiają na samodzielność i indywidualizm. Mają bardzo

dobrze rozwinięte umiejętności techniczne, komunikacyjne czy interpersonalne. Pokolenie X jest ostatnim pokoleniem, gdzie wyższe wykształcenie oznaczało przepustkę do posiadania lepszej pozycji zawodowej [Kot 2016: 33]. Stawiają oni na stałe doksztalanie się i rozwój umiejętności. Biorą udział w szkoleniach i kursach w celu utworzenia sobie drogi do awansu. Ich motywacją jest niewątpliwie możliwość awansu i rozwoju zawodowego, atmosfera w pracy czy zarobki. Młodszy przedstawiciele pokolenia X są mobilni zawodowo oraz geograficznie. Generacja ta woli zrezygnować z pracy, która jest zadowalająca finansowo, ale nie przynosi im wystarczającej satysfakcji, w zamian za pracę z niższą płacą jednak dającą im poczucie rozwoju i zadowolenia. Wyraźnie widać tutaj stawianie na emocjonalne spełnienie niżeli wysokie zarobki. Pokolenie to ceni sobie perspektywę możliwości połączenia pracy zawodowej wraz z możliwością pokazania swojej kreatywności, elastyczności czy świetnej zdolności komunikacji.

Iksy nie są fanami sztywnych godzin czasu pracy. Lubią, kiedy pracodawca jest w stanie zaoferować im elastyczne godziny pracy co pozwoli im na zachowanie *life balance*. Cenią oni sobie sytuację, kiedy pracodawca zamiast ciągle kontrolować postęp wykonywanych zadań wykaże się zaufaniem i pozwoli im na pokazanie samodzielności. Pokolenie to ceni sobie zdanie pracodawcy i lubi dostawać zasłużone pochwały – jest to ich formą motywacyjną. Nie inaczej jest w przypadku konstruktywnej krytyki, którą bierze sobie do serca i stara się skorygować swoje przyszłe działania [Kubiak 2014: 59-60].

Pokolenie X jest bardzo zorientowane na równowagę między pracą a życiem prywatnym. Ludzie należący do tego pokolenia chcą mieć kontrolę nad swoim czasem i być w stanie skutecznie harmonizować pracę z życiem rodzinnym i innymi zainteresowaniami. Oczekują również elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca zdalna lub na niepełny etat, co pozwala im lepiej zarządzać swoim czasem i pracować w bardziej zrelaksowany sposób.

## NAJLEPIEJ WYKSZTAŁCONA GENERACJA – MILLENIALSI (Y) NA RYNKU PRACY

Pokolenie Y (osoby urodzone między rokiem 1961, a rokiem 1981) jest generacją, która jako pierwsza miała okazję dorastać w nowym milenium i to właśnie dlatego nazywa się ich też millenialsami. Osoby należące do tego pokolenia wychowywały się w czasach rewolucji technologicznej. Co ważne – to właśnie ta generacja słynie z pierwszej styczności z Internetem i mediami społecznościowymi [Maciołek 2019: 24-26]. W Polsce stanowią oni pierwszą generację, która

dorastała i kształciła się w warunkach kapitalizmu III RP. Dla tej grupy brak ograniczeń polityczno-społecznych, wolność słowa oraz wyznania, możliwość emigracji zarobkowej oraz dostępność nowoczesnych technologii komunikacyjnych i przetwarzania informacji były rzeczywistością, w której dorastali [Hysa 2016: 389]. Pokolenie millenialsów jest pierwszym pokoleniem, które kształtuje swoją świadomość w Europie, gdzie nie ma podziałów terytorialnych, a procesy integracyjne osiągają swoje apogeum. Żyją w czasie, gdy nie występują większe konflikty militarne. Dla tej generacji międzypaństwowe podziały polityczne tracą na znaczeniu, a przestrzeń europejska w ramach Unii Europejskiej staje się rzeczywiście wspólną przestrzenią terytorialną, dostępną w pełni dla każdego [Kisiel 2016: 86].

Millenialsów odróżnia od poprzednich pokoleń to, że nie posiadają oni autorytetów i nie odznaczają się dużą lojalnością wobec pracodawcy. Brak autorytetów wynika z tego, że w czasach, gdy dorastali występował kryzys autorytetów oraz z tego, że z łatwością mogli zdobyć wiedzę na dane tematy właśnie w Internecie. Pokolenie to bardzo ceni sobie balans na linii praca – życie prywatne. Można właściwie uznawać to jako ich priorytet. Są to osoby skupione na swoich własnych potrzebach, autonomiczne i niezależne. Mimo skupienia na sobie bardzo chcieliby mieć realny wpływ na rzeczywistość. Odczuwają oni potrzebę dopasowania otaczającej ich rzeczywistości do swoich potrzeb, ponieważ powoduje to u nich poczucie spełnienia i satysfakcji. Jak już wcześniej wspomniano – nie są osobami zanadto lojalnymi wobec pracodawcy, ponieważ kiedy ten nie będzie w stanie przystać na warunki jakich oczekują – wolą poszukać innego miejsca pracy. Ponadto nie zwracają oni większej uwagi na tytuły czy stanowiska. Szef staje się dla nich szefem wtedy, kiedy wykaże się większym poziomem kompetencji, przez co zbuduje w ich oczach autorytet. Wynika to z tego, że nie wyznają oni wyższości, która wynika ze stanowiska, ale za to szanują autorytety za wiedzę i posiadane doświadczenie. Millenialszi oczekują od pracodawcy określenia jasnych reguł i zasad dotyczących ich obowiązków. Elastyczny czas pracy jest według nich najlepszym rozwiązaniem, ponieważ dzięki temu zamiast mieć poczucia dostawania wypłaty za siedzenie przed biurkiem, są przekonani, że zostają nagrodzeni za efekty jakie osiągają. Przedstawiciele pokolenia Y charakteryzują się wysoką potrzebą znajdowania sensu w wykonywanej pracy oraz dużą wrażliwością na ekologiczne i społeczne konsekwencje swoich decyzji. Niewątpliwie są fanami używania wszelkiej technologii, jeżeli tylko usprawni im to wykonywane obowiązki. Pokolenie Y jest innowacyjne i pragnie wyrażać siebie. Mimo tego, że otaczający ich świat jest już świetnie odkryty to nadal pragną doszukiwać



się w nim coraz to nowszych rzeczy i chętnie angażują się w projekty, w których widzą sens. Zdecydowanie preferują naukę poprzez doświadczanie i uważają, że człowiek kształci się przez całe swoje życie. Lubią, kiedy ich kariera zawodowa nabiera tempa. Śmiało można nazwać ich wielozadaniowcami i zwolennikami prac zespołowych [Maciołek 2019: 36-44]. Dla Millenialsów duże znaczenie ma edukacja i wykształcenie. Stawiają oni na zdobywanie przydatnych doświadczeń i naukę języków, które umożliwiają im otwarcie nowych ścieżek kariery. Lubią podróżować, bo widzą w tym szansę na samorozwój i poznanie nowych kultur.

Problemem jaki występuje u przedstawicieli pokolenia Y może być zbyt wysoka pewność siebie, co może odpychać od nich innych ludzi. Ponadto większą wartość przywiązują do popychania do przodu własnych celów, aniżeli celów wspólnych firmy. Posiadają wysokie wymagania zarówno dotyczące wynagrodzenia jak i atmosfery w firmie. Nie należą do osób cierpliwych. Ich kompetencje społeczne są zdecydowanie słabsze niż kompetencje społeczne ich rodziców co utrudnia im kontakty międzyludzkie twarzą w twarz [Gadomska-Lila 2015: 29].

To co szczególnie wyróżnia pokolenie Y od poprzednich pokoleń to zdecydowanie inny system wartości i inne cele. Ogromny wpływ na to miały czasy w jakich przyszło im dorastać. Z pewnością jednak praca jest dla nich jedynie jednym z obszarów życia – nie stanowi dla nich ona wartości autotelicznej.

## GENERACYJNY MULTITASKING POKOLENIA Z – PRACA Z PERSPEKTYWY NIEPOKORNYCH INDYWIDUALISTÓW

Pokolenie Z jest pokoleniem, które wychowuje się na pograniczy dwóch światów – realnego i wirtualnego. Dorasta w czasach, w których sytuacja na świecie jest bardzo dynamiczna i pełna wyzwań. W ciągu ostatnich kilku lat mieli oni do czynienia z wydarzeniami takimi jak pandemia COVID-19, zmianami klimatycznymi, wzrostem nierówności społecznych, problemami związanymi z migracją i uchodźcami oraz wzrostem napięć międzynarodowych. Generacja ta urodziła się „z telefonem w ręce”. Technologia stanowi dla nich całkiem normalne środowisko. Generalnie można powiedzieć, że pokolenie to wychowuje się w dobrobycie – jednak warto zauważyć, że mimo tego różnice majątkowe czy w statusie są widoczne. O tym pokoleniu słyszy się, że wszystko ma podane na tacy i jest wychowywane bezstresowo.



Generacja ta ma bardzo wysoko rozwinięte umiejętności informatyczne i nie ma problemu z podjęciem kilku czynności jednocześnie. Mają oni – można powiedzieć – wrodzoną umiejętność sprawnego działania w wielozadaniowy sposób. Potrafią doskonale wykorzystywać wszechobecny już dostęp do Internetu w celach podnoszenia swoich kwalifikacji. Zdają oni sobie sprawę z tego, że aby zaistnieć na rynku pracy i być atrakcyjnymi dla pracodawcy muszą wyróżniać się spośród reszty. Osoby należące do pokolenia Z już od najmłodszych lat gromadzą swój kapitał i zdobywają wiedzę. Rodzice ich dokładają wszelkich starań, aby miały one możliwość uczęszczania na dodatkowe kursy, lekcje czy kółka zainteresowań w okresie dzieciństwa i dorastania. Oczywiście nie należy zapominać, że często to, że ich życie opiera się głównie na świecie wirtualnym niesie ze sobą pewne trudności, z którymi muszą się zmierzyć. Często mają oni problem z umiejętnym zaprezentowaniem swoich umiejętności podczas rozmowy kwalifikacyjnej, a rozmowa twarzą w twarz nie należy do najłatwiejszych. Nie potrafią dobrze znosić krytyki i czasem nawet podważają autorytet swoich przełożonych.

Cechują się oni niskim poziomem odpowiedzialności co do wykonywanych obowiązków. Nie są lojalni wobec pracodawcy – są w stanie często zmieniać miejsce pracy, dopóki nie znajdą takiego, które ich zadowoli i gdzie będą czuli, że ich poczucie własnej wartości jest zaspokojone. Troszczą się oni o swoje indywidualne ścieżki kariery, stąd też oczekują od pracodawcy organizowania wszelkich szkoleń, które pomogą im zdobyć cenne umiejętności. Na pierwszym miejscu stawiają życie prywatne i realizowanie swoich pasji – wiąże się to z tym, że ich dyscyplina pracy jest niska. Są pracownikami elastycznymi i mobilnymi. Wielu z nich nie ma problemu w podjęciu pracy zdalnej. Jako nowa generacja są bardzo tolerancyjni co wpływa również na ich wysoką akceptację i efektywność pracy w wielokulturowych zespołach. Są ludźmi pewnymi siebie i stawiającymi na samorozwój. Uwielbiają, kiedy ciągle wokół nich coś się dzieje, ponieważ zapewnia im to coraz to nowsze wrażenia i bodźce. Istotnym czynnikiem w wyborze pracy są dla nich pieniądze [Strzelec 2022: 14-15]. Młodzi pracownicy oczekują od szefa, że będzie on osobą o charyzmie, pełniącą rolę mentora i doradcy, inspirującą ich do rozwoju. Poza tym oczekują, że będzie zdecydowanym i sprawiedliwym przywódcą, który jasno określa cele dla swoich podwładnych.

Pokolenie Z dopiero wkracza na rynek pracy, a więc więcej można będzie o nim powiedzieć w przyszłości.

## ZAKOŃCZENIE

Współczesne miejsce pracy obejmuje różnorodne pokolenia, a zatem istnieją pewne różnice i punkty wspólne dotyczące postrzegania kategorii pracy. Warto zauważyć, że wszystkie pokolenia cenią znaczenie pracy jako źródła satysfakcji i wartości. Jednak istnieją pewne różnice. Pokolenie Z jest zazwyczaj bardziej przyjazne technologii, co wpływa na ich oczekiwania w zakresie narzędzi i sposobów pracy. Młodsze pokolenia, zwłaszcza Millennials i Pokolenie Z, z reguły bardziej doceniają elastyczność w miejscu pracy, taką jak praca zdalna czy elastyczne godziny. Oczekiwania dotyczące rozwoju zawodowego także się różnią. Pokolenia Y i Z często oczekują szybszego rozwoju kariery oraz większej różnorodności i znaczenia w wykonywanych zadaniach. Z kolei *Baby Boomers* często byli bardziej lojalni wobec jednego pracodawcy przez większą część kariery, w przeciwieństwie do młodszych pokoleń, które są bardziej otwarte na zmiany zawodowe.

Rozumienie tych różnic i podkreślanie punktów wspólnych jest kluczowe dla skutecznego zarządzania wielopokoleniowym zespołem oraz tworzenia środowiska pracy, które odpowiada oczekiwaniom różnych grup wiekowych. Współpraca i wzajemne zrozumienie mogą przyczynić się do bardziej efektywnej i zrównoważonej kultury organizacyjnej.

## BIBLIOGRAFIA

- Budnik M., 2019, *Socjologia pracy w zarysie*, Warszawa.
- Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A., 2018, *Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers*, „Quarterly Journal”, nr 24, s. 35-45.
- Gadomska-Lila K., 2015, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, s. 25-39.
- Gruszczyńska-Malec G., Waligóra Ł., 2019, *Cechy pracowniczych zespołów wielopokoleniowych. Próba identyfikacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 4, cz. 1: *Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, s. 191-207.
- Hysa B., 2016, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 97, s. 385-398.

- Januszek H., Sikora J., 1998, *Socjologia pracy*, Poznań.
- Kisiel P., 2016, *Millennials – nowy uczestnik życia społecznego?*, „Studia Socialia Cracoviensia”, t. 8, nr 1, s. 83-94.
- Kot P., 2016, *Preferencje typu kultury organizacyjnej u przedstawicieli różnych generacji*, „Marketing i rynek”, nr 18 (2), s. 32-39.
- Kubiak E., 2014, *Pokolenie X na rynku pracy*, [w:] *Pokolenia na rynku pracy*, red. A. Rogozińska-Pawelczyk, Łódź, s. 39-65.
- Maciołek D., 2019, *Niepokorne pokolenie Milenium. Czego pragnie na rynku pracy?*, Warszawa.
- Opalińska A., 2018, *W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, nr 9, s. 139-152.
- Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, [w:] [www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek\\_art.pdf](http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf) [dostęp: 30.01.2023].
- Strzelec G., 2022, *Adaptacja expatriantów X i Y. Wymiar indywidualny, organizacyjny i kontekstowy*, Warszawa.
- Strzeszewski Cz., 1978, *Praca ludzka*, Lublin.
- Sztumski J., 1999, *Socjologia pracy*, Katowice.
- Weroniczak L., 2010, *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*, Poznań.
- Wołk Z., 2009, *Kultura pracy. Etyka i kariera zawodowa*, Radom.
- Wyrostek M., 2013, *Praca jako determinanta jakości życia człowieka*, Kraków.

## INTERGENERATIONAL PERCEPTIONS OF THE CATEGORY OF WORK BY THE BABY BOOMERS, GENERATIONS X, Y AND Z

**Summary:** In this paper, the focus is on finding and analyzing differences in perceptions of the category of work with special attention to generational differences. Generations such as Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z have their own unique experiences, values and expectations that affect their perspective on work. The goal of our work was to understand these differences and identify common points and challenges that can affect effectiveness and job satisfaction across generations.

**Keywords:** work, generations, intergenerational differences, changing perceptions of work



**Bartosz Jeżak**

Wyższa Szkoła Prawa, Wrocław

e-mail: bartoszjezak.kontakt@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8915-3403

# ŚWIADCZENIE PIEŁĘGNACYJNE A PRAWO OPIEKUNA DO PODJĘCIA PRACY ZAROBKOWEJ – KILKA UWAG W KONTEKŚCIE AKTUALNEGO STANU PRAWNEGO I NOWELIZACJI ŚWIADCZENIA W 2024 R.

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu są rozważania merytoryczne oraz przedstawienie własnych wniosków w sprawie możliwości (lub ich braku) podjęcia zatrudnienia przez opiekuna osoby niepełnosprawnej.

**Słowa kluczowe:** świadczenie pielęgnacyjne, opiekun, osoba niepełnosprawna

## WSTĘP

W 2010 roku ustawodawca wprowadził do systemu prawnego nowe świadczenie socjalne, jakim jest świadczenie pielęgnacyjne. Wprowadzenie takiego rozwiązania przyczyniło się do zagwarantowania osobie niepełnosprawnej stałej opieki, a opiekunowi minimalnego bytu finansowego. Na pierwszy rzut oka wydawać się może że świadczenie to jest wolne od wad i powstało na skutek konstytucyjnego obowiązku władz państwowych do wspierania osób niepełnosprawnych, jak i licznych postulatów podmiotów świadczenia. Głębsza analiza pozwala dostrzec, że świadczenie posiada jeden kluczowy problem zarówno na gruncie prawnym moralnym i ekonomicznym. Mianowicie warunkiem koniecznym do

uzyskania tego świadczenia jest rezygnacja z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej przez opiekuna (enumeratywny katalog osób uznawanych jako opiekun znajdziemy w art. 17 – ustawy o świadczeniach rodzinnych). Od samego początku takie rozwiązanie spotkało się z wieloma negatywnymi opiniami, zarówno wśród podmiotów świadczenia, jak i społeczeństwa. Wprowadzenie przez ustawodawcę takiego ograniczenia w znaczny sposób utrudniło opiekunom możliwości zarobkowania w szczególności, gdy wysokość świadczenia jest niska a potrzeby osoby niepełnosprawnej o wiele wyższe.

Planowana nowelizacja ustawy w 2024 r., zakłada całkowite odejście od wcześniej przyjętych postulatów, przyznając opiekunowi pełną swobodę w zakresie podejmowania zatrudnienia. Wątpliwym w takiej sytuacji może wydawać się fakt, czy taka pełna swobodna będzie równoważna z jakością sprawowanej opieki i czy nie przyniesie to odwrotnych skutków niż zakładano. Przekładając się na osobę z niepełnosprawnościami.

Głównym impulsem, który zdecydował o powstaniu niniejszego opracowania były własne doświadczenia, obserwacje i przemyślenia, które powstały na skutek przebywania w otoczeniu osób mierzących się z tym problemem. Głównym celem artykułu jest przybliżenie merytorycznych rozważań dotyczących tego, czy opiekun osoby niepełnosprawnej powinien posiadać prawo do podjęcia zatrudnienia w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy. Uwzględniając zarówno stan prawny w 2023 r., jak i nowelizacje zaplanowaną na początek 2024 r.

## OSOBA NIEPEŁNOSPRAWNA A PAŃSTWO (OBOWIĄZKI KONSTYTUCYJNE)

Na samym początku należy wspomnieć, jakie obowiązki znajdują się po stronie władz państwowych. Treść art. 69 oraz art. 68 ustęp 3 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej nakłada na władze publiczne pewnego rodzaju obowiązek, który polega na zapewnieniu osobom niepełnosprawnym pomocy w zabezpieczeniu egzystencji, udzieleniu szczególnej opieki oraz przysposobieniu do pracy. Zarówno art. 69 jak i art 68 ustęp 3 Konstytucji nie definiują wprost w jaki sposób musi być to zrealizowane (czy powinno to przyjmować charakter materialny czy też niematerialny), ani też nie wskazuje jakie uprawnienia musi posiadać osoba niepełnosprawna. Charakterystyka poszczególnych uprawnień i obowiązków wynika już z ustaw szczególnych, np. ustawy o świadczeniach rodzinnych. Treść przepisów Konstytucji czyni z władz publicznych podmiot zobowiązany do realizacji tych postulatów, bowiem charakter prawny przepisów nie przewiduje

możliwości odstępstwa od realizacji przez władze tego obowiązku. Zatem wsparcie osób niepełnosprawnych staje się obowiązkiem a nie dobrowolną decyzją władz.

Wydawać by się zatem mogło, iż w demokratycznym Państwie, które respektuje przepisy Konstytucji osoba niepełnosprawna jest dobrze i z każdej strony chroniona. Wprowadzanie przez ustawodawcę danego świadczenia (a należy zauważyć, że wyżej wymienione przepisy stanowią również podstawę do podjęcia działań przez ustawodawcę, wyznaczając mu konieczność tworzenia różnych rozwiązań (ustawowych) [Borski 2017] na podstawie, których władze państwowe będą mogły bazować podejmując niezbędne działania, tak aby mogły realizować swój obowiązek) nie oznacza to, że będzie ono odpowiadało wszelkim zasadom, które czynią je za poprawne (czyli w taki sposób, który będzie respektował zasady logicznego myślenia, ekonomii, czy też pozwoli spojrzeć na osobę jak na człowieka, a nie tylko podmiot, któremu należy zapewnić minimum. Wszelka pomoc ustanawiana przez ustawodawcę powinna mieć takie możliwości, aby osoba niepełnosprawna mogła żyć na godnym poziomie, uwzględniającym jej potrzeby jako jednostki niesamodzielnej wymagającej indywidualnego i szczególnego traktowania. Z uwagi, iż koszty utrzymania osoby niepełnosprawnej znacznie przewyższają koszty utrzymania oraz możliwości zarobkowania osoby zdrowej. W piśmiennictwie można spotkać się ze stanowiskiem, że władze państwowe nie są zobowiązane do całkowitego zaspokajania potrzeb osoby niepełnosprawnej, lecz tylko do częściowego pomocnictwa. Należy przede wszystkim w tej sytuacji zauważyć, że nie wynika to wprost z przepisów Konstytucji ani ustaw szczególnych. W przypadku dopuszczenia do obrotu prawnego używania zwrotu częściowej pomocy, należałoby w takiej sytuacji umożliwić podmiotom, których to dotyczy posiadania innego dopuszczalnego prawem źródła dochodu. Rozdzielenie zatem kosztów zarówno na władze Państwowe oraz opiekuna (w proporcji np. 50 na 50) wiązałoby się z koniecznością uchwalenia nowych przepisów, które pozwalałyby opiekunom na podjęciu zatrudnienia tak, aby mieli możliwości finansowe na realizację swojej części obowiązku. Analizując dotychczasowy stan prawny, należy sobie zadać pytanie, jak opiekun osoby niepełnosprawnej realizujący swój obowiązek (w pełni samodzielnie) może zaspokoić część swojego obowiązku bez żadnego źródła dochodu? Mimo nawet chęci podjęcia dodatkowego zatrudnienia nie jest to możliwe z uwagi na ustawowych zakaz.

Jak podkreślił to B. Banaszak i M. Jabłoński, zapewnienie oraz udzielenie takiej pomocy przez władze państwowe sprowadza się do poszanowania godności człowieka [Boć 1998: 128], (osoby niepełnosprawnej) co zaś staje się kolejnym obowiązkiem władz publicznych w myśl art. 34. Konstytucji RP. W opinii



autora, nie można mówić o poszanowaniu godności człowieka przez władza państwowe, tylko i wyłącznie poprzez spełnienie wymogu konstytucyjnego. Wymóg może zostać spełniony, ale w sposób, który nie zapewni odpowiedniego poziomu tak, aby osoba niepełnosprawna mogła żyć na poziomie, jaki wymagany jest w takich przypadkach.

## ŚWIADCZENIE PIELĘGNACYJNE A PRACA

### **Charakterystyka świadczenia, główne założenia**

Jak zostało wspomniane świadczenie pielęgnacyjne jest świadczeniem socjalnym, które przyjmuje formę pieniężną. Jego przyznanie nie jest uzależnione od kryterium dochodowego, ale od spełnienia kilku ustawowych kryteriów. Przede wszystkim i zarówno najważniejszym jest legitymowanie się przez osobę fizyczną orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności. W przypadku dzieci do 16 roku życia, którym nie wydaje się orzeczenia uwzględniającego stopień niepełnosprawności, warunkiem obligatoryjnym upoważniającym do pobierania świadczenia pielęgnacyjnego jest posiadanie punktu 7 oraz 8 widniejącego na orzeczeniu w sposób wymagalny. Należy przez to rozumieć osobę z naruszoną sprawnością organizmu niezdolną do pracy albo zdolną do pracy jedynie w warunkach pracy chronionej i wymagającą, w celu pełnienia ról społecznych, stałej lub długotrwałej opieki i pomocy innych osób w związku z niezdolnością do samodzielnej egzystencji” [Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób]. Ograniczenia sprawności organizmu, które posiada osoba niepełnosprawna sprawiły, że konieczne było wprowadzenie rozwiązań, które zapewniłoby takim osobom opiekę i pomoc w podstawowych czynnościach życia codziennego. Tak też powstało drugie kryterium, które to zobowiązuje opiekuna (enumeratywny katalog osób, którym może zostać przyznane takie świadczenie, odnajdziemy w art 17. – Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r., o świadczeniach rodzinnych: do rezygnacji z dotychczasowej pracy lub innej pracy zarobkowej w celu podjęcia opieki nad osobą niepełnosprawna. W zamian tego opiekun otrzymuje świadczenie, które ma rekompensować straty finansowe, które ponosi w związku z pełnieniem opieki i rezygnacją z zatrudnienia. Opieka nad osobą niepełnosprawną jest realizacją obowiązku prawnorodzinnego [Małyśa-Sulińska, Kawecka, Sapeta 2015] w myśl przepisów kodeksu rodzinnego i opiekuńczego

Wprowadzenie przez ustawodawcę takie rozwiązania już od samego początku spotkało się z wieloma negatywnymi opiniami. Niewątpliwie, osobom niepełnosprawnym należy się pomoc co wynika już z samej konstytucji jednak powinna ona być tak zagwarantowana, aby odpowiadała ich potrzebą. Na pewno nie w taki sposób, aby ograniczać opiekunowi możliwość zarobkowania przy jednoczesnym minimalnym wkładzie własnym (władz publicznych), lub też przerzucając część kosztów utrzymania na opiekuna, jednocześnie zakazując mu posiadania źródła dochodu – wynikającego ze stosunku pracy.

Na gruncie art. 17 ustawy o świadczeniach rodzinnych znajdziemy szczegółowe informacje dotyczące podmiotów uprawnionych do pobierania świadczenia pielęgnacyjnego. W myśl przepisów ustawy są to; matka, ojciec, opiekun faktyczny dziecka, osoba będąca rodziną zastępczą oraz innym osobą, na których ciąży obowiązek alimentacyjny zgodnie z kodeksem rodzinnym i opiekuńczym

### **Stanowisko Rzecznika Praw Obywatelskich**

Stanowisko w sprawie ograniczenia możliwości zarobkowania przez opiekuna zabrał sam Rzecznik Praw Obywatelskich (dalej: RPO) dla Trybunału Konstytucyjnego, wskazując, iż opieka a zarobkowanie opiekuna nie muszą się wykluczać. W swoim stanowisku rzecznik wskazał, iż wprowadzenia takiego rozwiązania przez ustawodawcę przyczyniło się do naruszenia przepisów konstytucji, co za tym idzie do jej niezgodności. Posługiwanie się w piśmiennictwie zwrotem, iż do władz publicznych należy tylko częściowe zapewnienie osobie niepełnosprawnej bytu jest mylące. W opinii autora stanowisko RPO jest słuszne i należy wyrazić ku niemu aprobatę. Jak zostało wspomniane wyżej nielogicznym staje fakt, gdy władze państwowe są zobowiązane do częściowego finansowania potrzeb osoby niepełnosprawnej, nie dając możliwości opiekunowi podjęcia dodatkowego zatrudnienia, tak aby mógł zdobyć środki które przeznaczy na zapewnienie potrzeb podopiecznemu. Częściowe finansowanie potrzeb osoby niepełnosprawnej przez władze państwowe i częściowe finansowanie przez opiekuna powinny stanowić zatem jedną całość, a obecny stan prawny pozwala tylko na zagwarantowanie jego części. W opinii rzecznika aktywność zawodowa opiekuna nie powinna mieć zatem rozstrzygającego znaczenia, z uwagi na art. 65 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, który stanowi o wolności wyboru miejsca pracy<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zgodnie ze stanowiskiem Rzecznika Praw Obywatelskich dla Trybunału Konstytucyjnego – praca i opieka nie muszą się wykluczać; <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-swadczenie-pielagnacyjne-praca-rezygnacja-tk> (dostęp: 09.11.2023).

## Wysokość świadczenia

Obecnie przyjęty system finansowego wsparcia osób niepełnosprawnych w znacznym stopniu posiada ograniczony charakter. Mimo tego, że świadczenie przechodzi coroczną waloryzację (zgodnie ze wskaźnikiem waloryzacji) to i tak jego wysokość w porównaniu z potrzebami osoby niepełnosprawnej jak i brakiem możliwości zarobkowania opiekuna prowadzi do wielu kontrowersji. Należy zauważyć, że wysokość świadczenia pielęgnacyjnego na dzień sporządzenia niniejszego opracowania wynosi 2458 zł<sup>2</sup> netto, co stanowi mniej niż wysokość minimalnego wynagrodzenia w 2023 r. które zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 13 września 2022 r., wynosiło 3600 zł brutto, co stanowi dochód netto w wysokości 2784 zł. (różnica 324 zł). Ustawodawca pominął fakt, polegający na tym, że problem powstaje w sytuacji, gdy osoba pobierająca świadczenie pielęgnacyjne jest jedynym żywicielem rodziny. W większości przypadków świadczenie to staje się źródłem utrzymania osoby niepełnosprawnej, opiekuna oraz wszystkich innych członków rodziny. Obecnie przyjęte rozwiązania, są bardzo kontrowersyjne, ponieważ przeznaczenie całej sumy świadczenia tylko na osobę niepełnosprawną pozostawia opiekuna bez żadnego zapewnienia własnego bytu finansowego, który pozwoliłby na zaspokojenie jego potrzeb tj. wyżywienie, mieszkanie, obiór czy też leczenie. Doprowadzając do bardzo niskiego standardu życia.

Posługując się danymi statystycznymi warto zauważyć, że 70% rodzin ma trudności z zakupem leków a ponad 60% z ponoszeniem kosztów rehabilitacji. Zestawiając wysokość świadczenia pielęgnacyjnego ze średnimi zarobkami dostrzec można, iż 90% obywateli zarabia więcej niż wynosi wysokość świadczenia pielęgnacyjnego. Średnie koszty utrzymania osoby niepełnosprawnej znacznie przewyższa wysokość świadczenia pielęgnacyjnego. Zgodnie z wyliczeniami rodzin i organizacji pozarządowych uznaje się za średnio miesięczny koszt na poziomie 5300-6400 zł<sup>3</sup>. W porównaniu do wysokości świadczenia pielęgnacyjnego jest to różnica w granicach 130-150%. Zatem całość świadczenia nie wystarcza nawet na pokrycie kosztów samej osoby niepełnosprawnej a co dopiero innych członków rodzinnych w tym opiekunka, który pozostaje bez możliwości

---

<sup>2</sup> Obwieszczenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 1 listopada 2022 r, w sprawie wysokości świadczenia pielęgnacyjnego w roku 2023, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/Doc.Details.xsp?id=WMP20220001070> (dostęp: 09.11.2023).

<sup>3</sup> <https://stopzakazowipracy.pl/o-projekcie> (dostęp: 09.11.2023).

zarobkowania. Przedstawione dane statystyczne tylko potwierdzają fakt o pewnych problemach i niewydolności systemu wsparcia finansowego.

### **Nowelizacja świadczenia w 2024 r.**

24 lipca 2023 r. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej podpisał ustawę zmieniającą regulacje prawne w zakresie świadczenia pielęgnacyjnego. Nowo przyjęta ustawa zakłada szereg zmian na gruncie wspierania osób niepełnosprawnych, wprowadzając zarówno nowe świadczenia, jak i modernizując stare. Od stycznia 2024 r. opiekunowie osób niepełnosprawnych będą mieli prawną możliwość podjęcia pracy zarobkowej (zatrudnienia) przy jednoczesnym pobieraniu świadczenia pielęgnacyjnego, bez jakichkolwiek ograniczeń.

Na gruncie nowo przyjętych regulacji pojawiają się głosy krytyczne dotyczące sprawowania opieki przez opiekuna nad osobą niepełnosprawną podczas świadczenia stosunku pracy. Bowiern problem zaczyna się w momencie, gdy dana rodzina składa się z osoby niepełnosprawnej i opiekuna, który wykonuje prace poza miejscem zamieszkania. Niezależnie od tego czy stosunek pracy jest wykonywany w pełnym wymiarze czasu pracy, czy też w jakiejś części to w tym czasie osoba niepełnosprawna zostaje pozostawiona bez opieki, co budzi wątpliwości co do zasadności pobierania świadczenia. W szczególności, gdy świadczenie jest skierowane do osób niezdolnych do samodzielnej egzystencji. W opinii autora zniesienie zakazu pracy dla opiekuna jest jak najbardziej zasadne, na co zostały przedstawione stosowne argumenty. Należy jednak pod rozważkę wziąć kilka uwag. Po pierwsze zniesienie zakazu pracy nie może powodować zaniedbania osoby niepełnosprawnej przez opiekuna na gruncie jego obowiązku wynikającego z pobierania świadczenia pielęgnacyjnego. Podjęcie pracy zarobkowej ma za zadanie wspomóc budżet rodzinny tak, aby poprawić sytuację finansową i usprawnić proces leczenia osoby niepełnosprawnej. Negując głosy krytyczne należy wskazać, iż od samego początku planowanej nowelizacji ustawy o świadczeniach rodzinnych trwają prace w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej zakładające wprowadzenie instytucja tzw. asystenta rodziny osoby niepełnosprawnej. Jego zadania miałyby skupiać się na takich samych obowiązkach, jakie posiada opiekun, lecz wykonywane byłby w czasie, w którym świadczony jest stosunek pracy. Dzięki czemu opiekun mógłby realizować się na ścieżce zawodowej, nie zaniedbując podopiecznego. Posiadanie znacznego stopnia niepełnosprawności może upoważniać do korzystania z różnych pomocy mających na celu usprawnienie procesu leczenia. W czasie, w którym osoba niepełnosprawna przebywa pod

opieką osób trzecich np. podczas rehabilitacji zajęciowej, udziału w terapii, przebywaniu w ośrodkach medycznych oraz innych zajęciach wspierających, opiekun takiej osoby mógłby świadczyć stosunek pracy w takim czasie, w jakim osoba niepełnosprawna ma zagwarantowaną opiekę. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że posiadanie znacznego stopnia niepełnosprawności nie wyklucza możliwości pobierania chociażby nauki, wtedy też opiekun miałby znacznie wydłużony czas na jaki mógłby podjąć zatrudnienie. (Przyjmując średnio 5 dni w tygodniu po 6-8h dziennie). Uwzględnić należy również innych członków rodziny, którzy w tym czasie mogliby świadczyć opiekę. Własne doświadczenie wskazuje, że jest to jedna z bardziej popularnych alternatyw w przypadku, gdy opiekun osoby niepełnosprawnej z przyczyn niezależnych w danym czasie nie może sprawować opieki.

Duże możliwości w zatrudnieniu wprowadziła pandemia covid-19, która zmusiła do wprowadzenia takiego charakteru pracy, który obniżałby kontakty społeczne. Obecnie forma pracy zdalnej stała się na tyle popularna, że została uregulowana w kodeksie pracy, jako jedna z form wykonywania stosunku pracy. W literaturze można spotkać się z takimi pojęciami jak *home office* i telepraca. Zarówno jedna, jak i druga forma pozwala na wykonywanie obowiązków z wybranego przez siebie miejsca. W stosunku do opiekunów osób niepełnosprawnych wydaje się to jedna z lepszych form nawiązania stosunku pracy z uwagi na możliwość przebywania z podopiecznym w jednym miejscu i czasie. Gwarantując mu przy tym stałą opiekę. Zasada swobody umów umożliwia zawarcie takiej formy umowy, która najmniej kolidowałaby ze sprawowaniem opieki nad podopiecznym.

## PODSUMOWANIE

Niewątpliwie świadczenie pielęgnacyjne jest jedną z form wsparcia osoby niepełnosprawnej poprzez zagwarantowanie jej opieki, a opiekunowi prawnemu bytu finansowego. Obowiązujący stan prawny Od 2010 roku do końca 2023 r. zabraniał opiekunom podjęcia jakiegokolwiek zatrudnienia. Kwestia ta była dość krytycznie oceniana, bowiem kwota wsparcia jaką oferowały władze państwowa, na których ciąży obowiązek wspierania osób niepełnosprawnych była na tyle niska, że nie pozwalała na utrzymanie jednej osoby a nie tyle osoby o specjalnych potrzebach. Przyjęte regulacje doprowadzają do sytuacji skrajnych, nie pozwalających na zapewnienie odpowiedniego poziomu życia. Przeprowadzone przez autora badania uwiaryściły, że koniecznym jest przeprowadzenie reformy ustawy

o świadczeniach rodzinnych w szczególności na gruncie prawa do podjęcia zatrudnienia lub waloryzacji jego wysokości. Zdaniem autora wysokość świadczenia jest niewspółmierna do kosztów utrzymania osoby niepełnosprawnej, zważywszy, iż są one wyższe o ok. 130-150%. Posługiwanie się w piśmiennictwie stwierdzeniami, iż opiekun prawny jest zobowiązany do częściowego ponoszenia kosztów jest pojęciem absurdalnym zważywszy na fakt, iż ustawodawca w sposób jednoznaczny zabronił opiekunowi podjęcia zatrudnienia. Pozbawiając go przy tym możliwości zarabiania pieniędzy, które mógłby przeznaczyć na utrzymanie podopiecznego. Niewątpliwie planowana nowelizacja świadczenia w 2024 r., wprowadza o wiele lepsze rozwiązanie na gruncie stosunku pracy. Umożliwienie opiekunowi możliwości zarabkowania przy tak szerokich możliwościach zatrudnienia, jakie w dzisiejszych czasach proponuje rynek pracy, wydają się dobrą alternatywą dla osób, które są jedynym żywicielem rodziny. Jednakże, każda sytuacja powinna zostać rozpatrywana indywidualnie. To, że jedna rodzina posiada jakąś alternatywę opieki w czasie, w jakim opiekun będzie świadczył stosunek pracy, nie oznacza, że takie same możliwości wystąpią u innej rodziny. Rozważania autora pozwoliły dojść do wniosku, iż nie dopuszczalnym jest, aby osoba niepełnosprawna stała się ofiarą systemu, w szczególności dopuszczenia się wielu zaniedbań ze strony opiekuna. W takich sytuacjach, to władze państwowe powinny stać na straży bezpieczeństwa i przyjąć całościową inicjatywę utrzymania.

## BIBLIOGRAFIA

- Borski M., 2017, *Obowiązki państwa w kontekście zatrudniania osób niepełnosprawnych – kilka refleksji na tle wybranych regulacji konstytucyjnych*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, t. 24, nr 2, s. 125-141.
- Boć J. (red.), 1998, *Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 roku*, Wrocław.
- Małysa-Sulińska K., Kawecka A., Sapeta J. (red.), 2015, *Ustawa o świadczeniach rodzinnych. Komentarz*, Warszawa.

## Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U.1997.78.483.
- Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r., kodeks rodzinny i opiekuńczy, t.j. Dz. U. 1964 Nr 9 poz. 59.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r., o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776 ze zm.

Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 390 z późn. zm.

### **Inne**

Stanowisko Rzecznika Praw Obywatelskich dla Trybunału Konstytucyjnego, praca i opieka nie muszą się wykluczać, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-swiadczenie-pielegnacyjne-praca-rezygnacja-tk> (dostęp 09.11.2023).

Obwieszczenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 1 listopada 2022r, w sprawie wysokości świadczenia pielęgnacyjnego w roku 2023, [https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?i\\_d=WMP20220001070](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?i_d=WMP20220001070) (dostęp 09.11.2023).

<https://stopzakazowipracy.pl/o-projekcie> (dostęp 09.11.2023).

<https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rpo-swiadczenie-pielegnacyjne-praca-rezygnacja-tk> (dostęp 09.11.2023).

## **NURSING BENEFIT AND THE CAREGIVER'S RIGHT TO TAKE UP PAID WORK – SOME COMMENTS IN THE CONTEXT OF THE CURRENT LEGAL STATUS AND THE AMENDMENT OF THE BENEFIT IN 2024**

**Summary:** The purpose of this article is to consider substantive considerations and present our own conclusions regarding the possibility (or lack thereof) of employment by a caregiver of a disabled person.

**Keywords:** Care service, caregiver, disabled person

**Bartosz Jeżak**

Wyższa Szkoła Prawa, Wrocław

e-mail: bartoszjezak.kontakt@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8915-3403

## TAJEMNICA KORESPONDENCJI W ZATRUDNIENIU – CZY PRACODAWCA MA UPRAWNIENIA DO KONTROLI KORESPONDENCJI PRACOWNIKA, ZARÓWNO SŁUŻBOWEJ, JAK I PRYWATNEJ?

**Streszczenie:** Korespondencja jest jedną z podstawowych i najważniejszych form komunikacji. Umożliwia prawidłowy i szybki przepływ informacji. Z uwagi na globalny charakter odnajduje się we wszystkich sferach życia, również w relacji pracownik-pracodawca. Konstytucyjne, jak i międzynarodowe regulacje dotyczące ochrony korespondencji stanowią kluczową rolę w prawie pracy. Przestrzeganie tych regulacji jest o tyle ważne, gdyż zaniechanie temu może skutkować pociągnięciem pracodawcy do odpowiedzialności cywilnej i karnej. W doktrynie istnieje spór związany z kwestią legitymacji pracownika do kontrolowania pracodawcy, poprzez ingerencje w treść korespondencji prywatnej, jak i służbowej. Podnosząc, iż uprawniona ingerencja stanowi naruszenie prywatności. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie prawnego aspektu związanego z tajemnicą korespondencji a pracodawcą, uwzględniając doktrynalny spór.

**Słowa kluczowe:** ingerencja, tajemnica korespondencji, korespondencja, korespondencja prywatna, korespondencja służbowa

### WSTĘP

Korespondencja jest jedną z podstawowych form wymiany informacji oraz utrzymywania kontaktu pomiędzy osobami fizycznymi. Wraz z rozwojem cywilizacji i postępowaniem technologicznym w czasach szeroko rozwiniętej globalizacji,



tradycyjną formę pisaną na papierze (np. listy, telegramy, pocztówki) zaczęto zastępować formą elektroniczną, która z upływem lat została coraz bardziej doceniana przez społeczeństwo. Obecnie forma papierowa nie jest tak popularna, jak forma elektroniczna, która dzięki swojej ogólnej dostępności w sposób znaczny ułatwiła prawidłowy i szybki przepływ informacji, pomiędzy nawet najbardziej oddalonymi od siebie podmiotami. Dzięki czemu przyjmuje się, że ma charakter globalny. Mimo wielu udogodnień technologicznych forma papierowa w dalszym ciągu funkcjonuje, służąc głównie do wymiany informacji w stosunkach oficjalnych. Korespondencja jest jedną z najważniejszych form komunikacji zarówno na płaszczyźnie służbowej (oficjalnej), jak i prywatnej, a z uwagi na swój globalny charakter zastosowanie znajduje niemal w każdej dziedzinie życia (również w relacji pracownik – pracodawca). Temat związany z ochroną korespondencji (w tym z naruszaniem prywatności) potrafi budzić wiele emocji, niekiedy skrajnych. Wyrażane w piśmiennictwie poglądy związane z tajemnicą komunikowania się a pracodawcą, potrafią różnić się od siebie diametralnie, pozostawiając w dalszym ciągu wiele niewyjaśnionych kwestii. Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie prawnego aspektu związanego z pojęciem ochrony korespondencji a pracodawcą i jego uprawnieniom do ingerencji w treść korespondencji pracownika z uwzględnieniem korespondencji służbowej, jak i prywatnej. Rozważania zostaną oparte o przepisy zawarte w Konstytucji RP, aktach prawa międzynarodowego oraz przepisach prawa krajowego (metoda formalno-dogmatyczna).

## OCHRONA KOMUNIKOWANIA – PRZEPISY KONSTYTUCYJNE.

Rozważania na temat przedstawiony na wstępie należy rozpocząć od przybliżenia konstytucyjnej regulacji odnoszącej się do korespondencji. Prawo do ochrony komunikowania (w piśmiennictwie uznaje się za prawidłowe posługiwanie się nazwą tajemnica komunikowania wolności korespondencji czy tajemnica korespondencji) wynika już z samej Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a dokładnie z art. 49, który został wprowadzony 17 października 1997 r., wskazując, iż zapewnia się wolność i ochronę tajemnicy komunikowania się, a ograniczenia mogą wynikać z przypadków i sposobu określonego w ustawie. Wolność komunikowania się jest komponentem prawa do prywatności, stanowiąc wolność o charakterze osobistym [Tuleja 2021], która jest podstawowym prawem człowieka, stanowiącym jedne z najważniejszych wartości demokratycznego państwa prawa (por. II K 155/09). Zgodnie z doktryną jest to prawo, które należy się każdej

osobie fizycznej (co oznacza, że również pracownikom) pozostając w bliskim związku z innymi konstytucyjnie chronionymi dobrami tj. prawo do prywatności w tym do poufności (Zob. Art. 47. Konstytucji RP). Poufność określana jest bowiem jako funkcja bezpieczeństwa uniemożliwiająca zapoznanie lub ujawnienie treści, osobom niezwiązanym przyjmując formę ograniczonego dostępu. Wolność komunikowania się można określić jako prawo zapewniające brak możliwości ingerencji osób trzecich w treść korespondencji niezależnie od tego, jaki będzie miała charakter (służbowych czy prywatny) stając się kluczowym gwarantem poufności.

Główne założenia sprowadzają się do tego, aby dana treść była możliwa z zapoznaniem się tylko przez osoby, których dotyczy cały proces komunikacji (nadawca – odbiorca) bez możliwości ingerencji osób niezwiązanych. W piśmiennictwie wskazuje się, iż jest to prawo do komunikacji porozumiewania się, wymiany informacji czy też utrzymania kontaktu, a sam przepis obejmuje wszystkie możliwe formy komunikacji, zarówno te tradycyjne (pisane na papierze), jak i te nowo powstałe. Z uwagi na fakt, iż do tej pory określenie tajemnicy korespondencji było kojarzone jedynie z pisanymi formami komunikacji, konieczne było zastąpienie jej innymi określeniami stanowiącym jej kontynuację [Jarosz-Żukowska 2008]. Aby móc mówić o ochronie korespondencji istotnym czynnikiem jest, aby sama treść była wynikiem interakcji dwóch osób fizycznych – wtedy nasze prawo do ochrony będzie skuteczne, gdyż jednostronna wypowiedź zostanie zakwalifikowana pod pojęcie wolności słowa, wynikającego z innej regulacji prawnej. Tajemnica korespondencji jest prawem powszechnie obowiązującym, co oznacza, iż będzie odnosiło się do obywateli Polski, ale również do cudzoziemców, dzięki czemu poufność w tym zakresie będzie chroniona. Pozytywnym skutkiem tych regulacji jest fakt, iż nie będzie dochodzić do absurdalnych sytuacji polegających na braku szanowania poufności korespondencji osób cechujących się innym pochodzeniem lub jego brakiem. W piśmiennictwie przyjmuje się, iż naruszenie tajemnicy korespondencji następuje w momencie zapoznania się z jej treścią przez osoby trzecie w szczególności w sposób umyślny. Z uwagi na fakt, iż przepis art. 49. nie ma charakteru absolutnego, mamy możliwość zastosowania pewnych wyjątków wynikających z innych regulacji prawnych (na potrzebny niniejszego artykułu-kodeksu pracy (dalej: K.P)).

## DOBRA OSOBISTE A OCHRONA KORESPONDENCJI

Niewątpliwie dobra osobista są związane z ochroną korespondencji, a bezprawna ingerencja pracodawcy w jej treść może powodować ich naruszenie. Dobra osobiste wynikają z art. 23. ustawy – kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. (dalej: K.C.). Warto zwrócić uwagę, iż poszanowanie dóbr osobistych jest jednym z podstawowych obowiązków pracowniczych (Zob. art. 11<sup>1</sup> K.P.) a z uwagi na fakt, iż dobra osobiste mają charakter niezbywalny, to nie istnieje żadna możliwość, aby pozbawić pracownika jego podstawowego prawa. W zakresie definiowania dóbr osobistych mamy szeroko rozwiniętą doktrynę, która wskazuje, iż są to chronione dobra, które stanowią pewien system wartości moralnych, przysługujących pracownikowi i pozostających pod ochroną prawa cywilnego. Niematerialny charakter odnosi się zatem do rzeczy nienamacalnych, które nie stanowią przedmiotu fizycznego, a odnoszą się w szczególności do odczuć sfery psychicznej i uczuciowej pracownika, które mają wpływ na jego godność. U. Jackowiak słusznie stwierdziła, iż głównym założeniem jest kształtowanie pewnych zachowań, które eliminują instrumentalne traktowanie pracowników. Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 10 maja 2012 r. orzekł, że godność pracownika jest pojęciem integralnym i przysługuje mu jako osobie w ogóle, a nie tylko jako pracownikowi. Celem zawarcia tej regulacji w kodeksie prawa pracy jest udzielenie osobie dodatkowej ochrony w przypadku, gdy sprawcą naruszeń jest pracodawca [por. II PK 215/11]. Z uwagi na fakt, iż dobra osobiste stanowią nieodłączny element godności człowieka, to ingerencja w nie stanowi naruszenie art. 30 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. W opinii autora dobra osobiste są jedną z formą zabezpieczenia pracownika przed pracodawcą, który z uwagi na uprzywilejowaną pozycję w hierarchii, mógłby dopuszczać się nadużyć w tym zakresie. Aby więc móc mówić o ingerencji w dobra osobiste pracownika, to zachowanie pracodawcy musi mieć charakter bezprawny (niewynikający z jego uprawnień). Zaliczyć tutaj możemy więc wszelkie zachowania sprzeczne z prawem i zasadami współżycia społecznego. Warto zauważyć, iż nie musi dojść stricte do naruszenia dóbr osobistych, ponieważ są one chronione również w sytuacji dającej podstawowy do uznania, iż może (w przyszłości) dojść do ich pogwałcenia tzw. Sytuacja zagrożenia. Jak wskazuje J. Gudowski stan zagrożenia powinien charakteryzować się realnością przyjmując formę skonkretyzowaną [Gudowski 2021].

W przypadku naruszenia dóbr osobistych pracownika, może on żądać od pracodawcy, aby postąpił on w określony sposób, przewidziany w kodeksie cywilnym a dokładnie w art. 24. §1-2. Przepis ten stanowi, że:

§1. Ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie dokonanego naruszenia może on także żądać, ażeby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności, ażeby złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w kodeksie może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

## OCHRONA KOMUNIKOWANIA SIĘ – PRAWA MIĘDZYNARODOWE

W kwestii ochrony korespondencji odniesienia możemy znaleźć w aktach prawnych prawa międzynarodowego i europejskiego. Międzynarodowy Pakt Praw Politycznych i Obywatelskich (dalej: MPPOiP, art. 17) oraz Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka (dalej: EKPC art. 8). Zarówno jeden jak i drugi akt prawny wprowadza regulacje dotyczącą ochrony korespondencji, a co za tym idzie ochrony prywatności, poprzez wprowadzenie zakazu naruszania tego dobra. Zamieszczenie tych regulacji w aktach zarówno prawa międzynarodowego, jak i europejskiego, daje prawną ochronę, sprawowaną przez instytucje spoza obrębu danego Państwa (na podstawie umów), wprowadzając istotną powagę tej instytucji w obrocie prawnym. Europejski Trybunał Praw Człowieka w wyroku z dnia 30 sierpnia 2022 r. orzekł, iż podstawowym celem art. 8. EKPC. jest ochrona przed arbitralną ingerencją. Pojęcie to zostało wyjaśnione w komentarzu ogólnym nr 16. Wskazując, iż żadna ingerencja nie może mieć miejsca z wyjątkiem przypadków przewidzianych przez prawo [Wieruszewski 2012]. Art. 17. MPPOiP natomiast przewiduje pewien wyjątek ingerencji w treść korespondencji, mowa tutaj o ingerencji przez organy państwa. Jednak należy zwrócić uwagę, iż pracodawca nie jest organem świadczącym interesy państwa, co nie będzie go upoważniało do zastosowania tej regulacji. Realizacja postanowień art. 17. oznacza zapewnienie integralności i poufności korespondencji *de iure* i *de facto* oraz dostarczenia jej do adresatów bez ingerencji w jej treść. Ponadto jakakolwiek ingerencja w korespondencje stanowi naruszenia art. 17 MPPOiP [Wieruszewski 2012].

## PRAWO PRACY

Jak zostało wcześniej wspomniane Konstytucja RP (zob. art. 49 zd. 2) jak i przepisy prawa międzynarodowego, wprowadzają pewną możliwość stosowania przepisów ustaw szczególnych. Oznacza to, że przepisy te nie mają charakteru absolutnego. Na samym początku jednak warto wyjaśnić, iż zgodnie z doktryną omawiany za chwilę przepis ma również zastosowanie do kontroli innych form komunikacji, nie odnosi się tylko do formy wiadomości elektronicznych. Oznacza to, że prawem tym zostanie objęta również korespondencja tradycyjna. Jak wynika z treści art. 22 K.P. pracodawca w celu zapewnienia prawidłowej organizacji pracy, pełnego wykorzystywania czasu pracy przez pracownika oraz użytkowania udostępnionych narzędzi pracy, może wprowadzić kontrole służbowej korespondencji. Zgodnie ze stanowiskiem doktryny w tej sprawie, wykładnia tego przepisu powinna być dokonywana z uwzględnieniem interesu obu stron.

Interes pracodawcy poprzez ingerencje w korespondencje pracownika nie może ingerować w jego sferę prywatną, a główne założenia powinny się sprowadzać tylko i wyłącznie do stosunku służbowego. Zatem, uprawnienie pracodawcy powinno być związane jedynie z oceną prawidłowości wykonywanych przez pracownika zadań (wynikających z zawartej umowy lub regulaminu pracy) dobrem firmy, poprawną działalnością na rynku, a co za tym idzie prawidłowym obrotem ekonomiczno-finansowym. Jaśkowski podkreślił, iż ogólne prawo kontrolowania korespondencji pracownika wynika już z samej treści art. 22§1, który nakłada na pracownika obowiązek wykonywania określonego rodzaju pracy pod kierownictwem pracodawcy [Jaśkowski, Maniewska 2019; 2023]. Z uwagi na fakt, iż pracownik wykonuje powierzone czynności w imieniu pracodawcy to logicznym staje się fakt, że pracodawca staje się podmiotem uprawnionym do jej weryfikacji. W doktrynie podnosi się, iż kontrola korespondencji jest dość kontrowersyjna bowiem ingerencja w korespondencję służbową stanowi ingerencje w prywatność pracownika. Przy okazji stanowiąc jedną z najbardziej kontrowersyjnych form dozoru [Baran 2022]. Stanowisko to nie jest do końca zrozumiałem, ponieważ taka kontrola jest uzależnioną od przyjętego charakteru pracy a nadzór nad pracownikiem stanowi ogólnie przyjętą regułę w społeczeństwie, nie godzącą zasadą współżycia społecznego. Swoje stanowisko w sprawie zabrał również Departament Prawa Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w piśmie z dnia 1 sierpnia 2007 r. wskazując, iż pracodawca będzie osobom uprawnioną do kontrolowania korespondencji służbowej. Może on również udostępniać tę korespondencje pozostałym pracownikom [por. DPR I-0712-6/JS/MF/07].

W piśmiennictwie podnosi się, iż przed przystąpieniem do kontroli korespondencji, pracownik powinien zostać poinformowany o zamiarze prowadzenia takiego dozoru oraz o służbowym przeznaczeniu korespondencji, jak i braku możliwości przeznaczania jej do celów prywatnych [por. „Monitor Prawa Pracy” I 3/2008].

Prywatna korespondencja pracownika jest wyłączony z zakresu czynności kontrolnych [Baran 2022], a wszelka ingerencja w jej treść stanowi naruszenie przepisów prawa. Należy zauważyć, iż pracodawca, który ingeruje w treść prywatnej korespondencji pracownika z uwagi na uprzywilejowaną sytuację w hierarchii, dopuszcza się naruszenia przepisów krajowych, jak i międzynarodowych, co może skutkować pociągnięciem go do odpowiedzialności cywilnej i karnej. Zgodnie z treścią art. 267. ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (dalej K.K) kto uzyskuje dostęp do informacji dla niego nieprzeznaczonej podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Jednak czy w każdej sytuacji zapoznania się z treścią prywatnych wiadomości pracownika dojdzie do naruszenia tajemnicy korespondencji? – stanowczo nie. Należałoby rozróżnić sytuacje umyślnego (celowego) dotarcia do informacji prywatnej, poprzez np. wymuszenie udostępnienia takich treści lub nieuprawniony dostęp (w tej sytuacji nie mam wątpliwości co do naruszenia tajemnicy korespondencji w tym dóbr osobistych) a sytuacją przypadkowego zapoznania się z taką treścią w szczególności przez nieodpowiednie zachowanie pracownika. Możemy tutaj zaliczyć sytuacje, w której pracownik wykorzystuje służbową korespondencję do celów prywatnych. Jak podkreśla się w piśmiennictwie, taka wiadomość powinna zostać oznaczona, iż jest to prywatna korespondencja pracownika, co za tym idzie – nie podlega kontroli. Jednak pracownik, który kieruje prywatną korespondencją na adres firmowy, powinien być świadomy, że nie jest jedyną osobą, która ma do niej dostęp. (Nie bez znaczenia pozostaje fakt, poinformowania pracownika o jej służbowym przeznaczeniu). Pracownik w takim wypadku powinien liczyć się z tym, że istnieje realna możliwość, iż taka treść może dostać się w niepowołane ręce. W takim wypadku mówienie o naruszeniu tajemnicy korespondencji w tym dóbr osobistych stanowiłoby poważne nadużycie. Odpowiedzialność pracodawcy w tym zakresie powinna zostać wyłączona z uwagi na brak winy. Rozważania takie znajdują również zastosowanie do komunikatorów grupowych pracowników. Zatem toczący się spór w doktrynie dotyczący legitymacji pracodawcy jako osoby uprawnionej do ingerencji w korespondencje służbową jak i prywatną pracownika, oraz dotyczący tego, czy taka ingerencja narusza jego prywatność wydaje, się zatem bezzasadny i jednoznaczny.

## PODSUMOWANIE

Celem niniejszego opracowania było przybliżenie prawnego aspektu związanego z tajemnicą korespondencji a pracodawcą. W szczególności zwrócono uwagę na korespondencje prywatną oraz służbową. Mimo dosyć kontrowersyjnego stanowiska doktryny w tej sprawie wskazującego, iż taka ingerencja w korespondencję służbową narusza prywatność pracownika, to po dokładnej analizie zarówno przepisów krajowych (Konstytucja, K.P, K.C), międzynarodowych jak i doktryny można jednoznacznie przyjąć, iż pracodawca jest podmiotem uprawnionym do prowadzenia kontroli – co za tym idzie, do ingerencji w treść korespondencji służbowej pracownika. Uprawnienie to wynika zarówno z konstytucji, która umożliwia stosowanie przepisów ustaw szczególnych. Jak zostało wspomniane kontrola takiej korespondencji (służbowej) odnosi się zarówno do formy wiadomości elektronicznych, jak i tradycyjnych np. listów. Powodem takiej ingerencji nie może być prywatność pracownika, bowiem wtedy dojdzie do naruszenia przepisów i możliwości pociągnięcia pracodawcy do odpowiedzialności cywilnej i karnej. Główne aspekty kontroli muszą zatem sprowadzać się jedynie do weryfikacji poprawności wykonywanych zadań przez pracownika w ramach zawartej umowy lub regulaminu pracy. Aby nie dochodziło do nieporozumień w tej kwestii, ustawodawca powinien wprowadzić pewne zapisy kodeksowe, wskazujące, iż ingerencja w służbową korespondencję jest podstawowym prawem pracodawcy. Nie stanowi to naruszenia tajemnicy korespondencji i nie jest podstawą do dochodzenia roszczeń.

## BIBLIOGRAFIA

- Baran K. (red.), 2022, *Kodeks pracy. Komentarz*, t. 1: *Art. 1-93*, wyd. VI, Warszawa.
- Garlicki L., Zubik M. (red.), 2016, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. 2, wyd. II, Warszawa.
- Gudowski J., 2021, *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. 1: *Część ogólna, cz. 1 – art. 1-55(4)*, Warszawa.
- Haczkowska M. (red.), 2014, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa.
- Jackowiak U., 2004, *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. IV, Warszawa.



- Jarosz-Żukowska J., 2008, *Konstytucyjnoprawne aspekty ochrony tajemnicy komunikowania się w Internecie*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Przegląd Prawa i Administracji”, t. 78, s. 11-29.
- Jaśkowski K., Maniewska E., 2019, *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. XI, Warszawa.
- Jaśkowski K., Maniewska E., 2023, *Kodeks pracy. Komentarz aktualizowany*, Warszawa.
- Kidyba A. (red.), 2012, *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. 1: *Część ogólna*, wyd. II, Warszawa.
- Księżak P., 2014, *Kodeks cywilny. Wybór orzecznictwa. Komentarz orzecznicy*, Warszawa.
- Piasecki K., 2003, *Kodeks cywilny. Księga pierwsza. Część ogólna. Komentarz*, Warszawa.
- Skrzydło W., 2013, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, wyd. VII, Warszawa.
- Tuleja P. (red.), 2021, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Warszawa.
- Wieruszewski R. (red.), 2012, *Międzynarodowy pakt praw obywatelskich (osobistych) i politycznych. Komentarz*, Warszawa.

### **Akty prawne**

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U.1997.78.483.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U.2022.1360.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U.2022.1510.
- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich I Politycznych z dnia 19 grudnia 1966 r., Dz.U.1977.38.167.
- Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka z dnia 3 września 1953 r.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny, Dz.U.2022.1138.

### **Orzecznictwo**

- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 maja 2012 r., sygn. skt. II PK 215/11.
- Wyrok Sądu Rejonowego w Suwałkach z dnia 22 grudnia 2009 r., sygn. akt II K 155/09.



**Inne**

Pismo Departamentu Prawa Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 sierpnia 2007 r., DPR I-0712-6/JS/MF/07.

„Monitor Prawa Pracy” I 3/2008. *Granice Dopuszczalności monitorowania pracownika, czasopismo.*

**CORRESPONDENCE SECRECY IN EMPLOYMENT –  
DOES AN EMPLOYER HAVE THE RIGHT TO CONTROL  
AN EMPLOYEE'S CORRESPONDENCE, BOTH BUSINESS  
AND PRIVATE?**

**Summary:** Correspondence is one of the basic and most important forms of communication. Enabling the correct and fast flow of information. Due to its global character, it finds itself in all spheres of life, also in the employee-employer relationship. Constitutional and international regulations regarding the protection of correspondence play a key role in labor law. Compliance with these regulations is important because failure to do so may result in the employer being held civilly and criminally liable. There is a dispute in the doctrine related to the issue of the employee's legitimacy to control the employer by interfering with the content of private and business correspondence. Arguing that legitimate interference constitutes a violation of privacy. The purpose of this article is to present the legal aspect related to the confidentiality of correspondence and the employer, taking into account the doctrinal dispute.

**Keywords:** confidentiality of correspondence, official correspondence, Correspondence, interference, private correspondence

**Jacek Piotr Kwaśniewski**

University of Business MBA in Bydgoszcz, Doctoral Studies

e-mail: jacek.piotr.kwasniewski@wp.pl

ORCID: 0000-0001-6041-4094

## DESIRABLE COMPETENCIES OF MANAGERIAL STAFF

**Summary:** In the face of growing problems related to the global economy and, consequently, global competition and social problems (immigrants, refugees, pandemic, war in Ukraine), managers in organizations must be predisposed to effective management, demonstrating competencies that are desired by internal people (management, staff) and external people (broadly understood clientele). The article proposes models of desired competencies of managerial staff based on the following four pillars: managerial effectiveness, leadership, team management, and communication and use of information. The basis of the study was secondary sources that were compiled, verified, compared, and processed with existing data (*desk method research*) and the author's own experience and thoughts.

**Keywords:** manager, competencies, managerial staff, desired competencies

### INTRODUCTION AND RESEARCH METHODOLOGY

Competency models usually consist of lists or catalogues describing the desired competencies. They usually include definitions of each competency and its measurable measurement indicators. Competencies on such lists can be described at many levels of detail [Klendauer et al. 2012: 482]. The current EU policy requires enterprises to conduct business by the principle of sustainable development (offering environmentally friendly, innovative products, taking into account the issue of sustainable development throughout the supply chain and supporting partners in these endeavours) [Brzozowski 2013: 13].

In Polish reality, there is no connection between the strategic assumptions of companies and the philosophy of sustainable development [Bosch 2010: 112]. When striving for this type of connection, care should be taken, first of all, to profile the competencies of managers in this area. The success of a company depends on many factors, the important of which is an effective and competent manager with leadership skills, able to manage a team, use the information obtained for the company's purposes and have the ability to communicate with the internal and external environment [Fortune, White 2006: 57].

The article aims to identify and analyze the desired competencies of managerial staff. The subject of the research is the managerial staff, and the subject – desired by employers – is their competencies. To achieve the research goal, the study was divided into four research areas.

In the area of managerial effectiveness, the following research problem was posed:

1. what competencies of managerial staff are desired in the context of decision-making, conflict resolution, goal orientation, stress management and problem-solving?

The following research question was asked about leadership:

2. what competencies of managerial staff are desired in the context of building positive relationships with colleagues, building and inspiring commitment, profiling organizational culture, creating and disseminating a vision, exerting influence and ethics, empathy and morality?

In the area of team management, the following research problem was posed:

3. what competencies of managerial staff are desired in the context of employee development, evaluation, motivation, delegation of tasks and recruitment of employees?

In the area of communication and information use, the following research problem was posed:

4. what competencies of managerial staff are desired in the context of presentation, negotiation, effective communication, searching and using information and the use of ICT technology in the communication process?

The main research method was a critical analysis of the literature.

---

## MANAGERIAL EFFECTIVENESS

The assessment of people holding managerial positions focuses on the effects of their work, which have a direct impact on the degree of achievement of the assumed goals, the results achieved by employees and the condition of the entire organization. Decisions made by these people often long-term affect the company's organizational efficiency and constitute the foundation of its current and future market position. Competence dimensions such as personal, interpersonal and business appear in almost every model [Cardona, Garcia-Lombardia 2005: 37-38].

The manager can influence most of them, based on the competencies he has developed. Among them, competencies that prove the manager's perseverance in pursuing organizational goals, stress resistance, as well as the ability to make decisions and quickly respond to everyday problems and conflicts are of great importance. The following competencies were distinguished within this model: managerial effectiveness, leadership, team management, communication and use of information [Wilsz 2014: 26-28].

The effectiveness of a manager's actions depends on many factors, some of which are independent of him (legal system, economic situation), and others are dependent, for example decision-making, solving conflicts and problems, goal orientation, and coping with stress [Wilsz 2014: 28].

### **Decision-making**

Decision-making is the ability to recognize and identify the essence of a decision-making situation, including alternative solution options and the right choice. This competence also assumes the ability to implement such a decision into practice [Holska 2016: 242-244]. The condition for successfully solving a problem requiring a decision is its correct description. At this stage, it is particularly important to analyze and evaluate a lot of information regarding the source of the problem, its size, its importance and the effects it causes on the organization [Penc 2001: 111].

Generating ideas to solve a problem is difficult and can only be done if the problem has been formulated correctly. The basis for generating good ideas are intuition, creative thinking and knowledge. The methods that a manager uses in the decision-making process depend on the nature of the problem. The most frequently used methods are those from the area of operations

research, i.e. systematized analytical methods using a complex mathematical apparatus [Simon 1955: 100-101].

An economy based on a conventional management style means that the employee is responsible only for himself and his tasks, decisions can only be made by managers, and the employee's development depends on the company's interests. However, an economy based on a participatory management style means that the employee is a person participating in management and is responsible for the tasks assigned to him and for himself, for the team, and the entire company. Decisions are made by employees competent in a given area. Their development is consistent with the company's interests. In this model, achieving work/home balance is important mainly because of the person/employee, while in the conventional model, this balance is important because of the results the employee achieves at work. The difference between these decision-making models lies in the motivational system, in which it is assumed that the best way of argumentation results from understanding the meaning of the work performed, responsibility, decision-making in the company and seeing the results of one's actions [Stocki et al. 2008: 26].

As part of decision-making, it is important to be able to use decision-making techniques, as well as knowledge of the limitations in the decision-making process and errors associated with decision-making, as well as knowledge of the types of decisions and decision-making styles [Rebizant 2012: 5-6]. The competencies required in this area are the ability to define a decision-making problem by assessing the degree of discrepancy between the current and expected state, defining decision criteria and assessing their importance, the ability to determine possible solutions in the form of a decision, implementing the decision, assessing the risk associated with making a decision ( effects and consequences related to making it), selecting decision-making methods to the nature of the decision-making situation, using IT tools supporting the analysis needed to make a decision, using various sources of information in decision-making, assessing the usefulness of the information used [Rebizant 2012: 14].

As part of decision-making skills, social competencies are also important, such as openness to various problem solutions, and responsibility for decisions made [Ziółkowski 2014: 127]. To verify the above-mentioned competencies, tests on decision-making principles and checking the decision-making skills in a simulated problem may be used [Wieczorek-Szymańska 2012: 117].

## **Solving the conflict**

A conflict is a difficult employment situation in which there are at least two mutually dependent parties with a difference of opinion. These parties pursue divergent goals that cannot be achieved simultaneously because the parties block any compromise. Conflict resolution involves taking actions aimed at resolving a destructive interpersonal dispute, taking into account the costs and benefits of each party, and often also the entire organization [Idziak 2014: 12-16]. Conflicts are considered from the following perspectives [Idziak 2014: 21]:

- internal, i.e. related to internal disputes that limit efficient decision-making (excessive responsibilities, unclear expectations),
- interpersonal – between two or more employees,
- between an individual and a group – no consent to group coercion,
- between groups: related to the structure of positions, divergence of goals of individual groups, solidarity in teams,
- between organizations.

Substantive competencies in conflict resolution include: the ability to distinguish between constructive and destructive conflicts and reactions to conflict, and knowledge of the role of emotions in the course of a conflict. Skills: defining the causes and effects of the conflict, generating various alternative solutions, using methods related to mediation, maintaining open communication with the parties to the conflict [Roszkowska 2006: 269-271], as well as the ability to notice the positive aspects of a conflict situation, openness in searching for solutions to the conflict, listening to all participants in the conflict, the ability to separate emotions from objective assessment [Kazak 2017: 92-93].

Verification of the above-mentioned competencies can be carried out using tests on knowledge about the sources, causes and methods of reacting to conflict and *case study* – the ability to assess the benefits and losses related to interference in a conflict situation between employees, a simulation of a conversation with the parties to the conflict may also be used [Wieczorek-Szymańska 2012: 118].

## **Goal orientation**

Goal orientation is the ability to take responsibility and control over achieving goals and the company's results. Competencies in this area consist of anticipating and identifying problems in implementing goals and achieving results, and at the

same time minimizing the risk of not achieving the goal [Sasin 2018: 246-248].

The required competencies in this area include knowledge of organizational effectiveness management, knowledge of the principles of company improvement, understanding the principles of achieving operational efficiency, the ability to integrate operational activities with the organization's strategy, the ability to plan and allocate resources to achieve the assumed goal, the ability to identify problems and barriers that influence the quality of achieved goals, the ability to correctly assess the degree of achievement of goals by employees, the ability to minimize risk by taking anticipatory actions, a long-term view of the results of actions [ Rogozińska-Pawelczyk 2006: 102-103], as well as responsibility, motivation to achieve goals, initiative in action [Zawisza-Masłyk 2011: 24-25]. Verification of this type of competence involves the use of tests on knowledge about organizational effectiveness management and *case study* – i.e. practical development of a solution in a problem situation related to the implementation of a goal [Bugalska 2017: 26].

### **Coping with stress**

Coping with stress involves the appropriate selection of methods to reduce excessive mental tension, which may result from the subjective assessment of factors in the work environment as threatening to the employee. This means that it will be a reaction to a mental imbalance that occurs as a result of demands that exceed the employee's capabilities [Stanek 2021: 61].

Requirements for coping with stress include the ability to define the course of reaction to a stress-causing factor and identify risk factors related to the work environment, knowledge of the principles of applying methods of coping with stress during work and in free time, knowledge of the effects of nutrition, sleep and physical activity due to coping with stress. As part of the acquisition of these competencies, the ability to assess stress-related threats, recognize the symptoms of stress and minimize the risk of excessive stress, for example by using various relaxation techniques [Stanek 2021: 62].

Social competencies in this area consist primarily in promoting a healthy lifestyle and openness to help from other people [Zawisza-Masłyk 2011: 26]. The verification of the above-discussed competencies mainly involves the use of tests on knowledge of factors important for human well-being (healthy eating, sleep, working and rest conditions), practical presentation of relaxation

techniques and verification of the ability to diagnose the risk of excessive stress in a specific case, in a selected organization [Bugalska, Ostrowska 2017: 28].

### **Troubleshooting**

Problem-solving means anticipating potential and identifying current problems related to the management of an organization and developing solutions to reduce them. Desirable competencies in this area include the ability to analyze a given problem situation and generate proposals to solve it for the benefit of the company<sup>1</sup>.

As part of problem-solving, a manager should know problem analysis methods and ICT tools supporting management processes, as well as have the ability to predict, identify and determine the causes and effects of potential problems, select them and implement solutions to eliminate them. The manager should also involve employees and develop solutions together with them, as well as plan and carry out change management processes in such a way that a given problem is solved [Kwiatkowski 2018: 17, 18].

In this area, the manager should also be decisive, and quickly develop solutions in conditions of uncertainty with inquisitiveness and accuracy [Kwiatkowski 2018: 16]. Specially designed tests on knowledge of problem analysis methods and analysis of the sources of its emergence in a selected organization, as well as simulations involving the development of a solution to eliminate an example problem, can be used to check competencies in this area [Wieczorek-Szymańska 2012: 118].

## **LEADERSHIP**

The role of leadership and leaders is increasingly emphasized in theory and practice, and organizational leadership is becoming the basis for the success of almost every company [Kopertyńska 2015: 256]. Michael Armstrong believes that leadership is achieving planned results through people. Leadership is about motivating people or teams to make the best use of their opportunities, energy and talent [Armstrong 1999: 226]. According to Brian Tracy, leadership is the art of stimulating extraordinary capabilities in average people, it is a great ability to achieve great successes, and it is also the ability to choose the areas

---

<sup>1</sup> Recommendation of the European Parliament of 18 December 2006 *on key competences in the learning process* (2006/962/EC).



that best suit the leader and his people [Tracy, Scheelen 2000: 198]. According to James MacGregor Burns, managerial leadership is the process of directing and influencing the activities of people associated with a given task [MacGregor Burns 1978: 58].

Modern definitions of leadership emphasize the strong position of a leader who should have specific features such as determination, responsibility, self-confidence, cognitive abilities, extroversion, openness, emotional and social intelligence, self-control, emotional stability, and problem-solving ability [Northouse 2013: 23]. John Adair, on the other hand, lists the following qualities of a leader: integrity, toughness, honesty, warmth (emotional involvement), humility and self-confidence [Adair 1999: 12].

Optimal managerial competencies turn out to be the main factor in a company's competitiveness. Therefore, it becomes important to identify the competencies that constitute leadership. As a heterogeneous phenomenon, leadership should encompass many different competencies, such as:

- building relationships with colleagues and inspiring commitment,
- shaping organizational culture and creating and disseminating a vision,
- influencing and ethicality, empathy and morality.

### **Building positive relationships with colleagues**

Building positive relationships with colleagues involves creating and maintaining a leadership relationship that meets the expectations of subordinates and involves showing mutual benefits, a common goal and common values. Practically, it is about creating the right working atmosphere, based on mutual respect and trust, created during the joint implementation of tasks [Mrówka 2009: 20-21].

As part of his work, a manager should acquire knowledge of the principles of building relationships with co-workers and learn the concepts of human needs and hierarchies of values, as well as cultural differences of employees, build a positive image of a leader, identify and satisfy the needs of co-workers, create a positive atmosphere at work, relationships of mutual respect and trust [Jakimiuk 2015: 57-59].

He should also have the ability to become a leader appreciated by employees, credibility, and the ability to easily gather people around his visions and build

long-term relationships with colleagues [Janiak et al. 2012: 110-111]. Verification of your competencies can be done through tests of knowledge about human functioning both individually and in a group, you can also check your ability to analyze the stages of creating interpersonal relationships and develop patterns for their creation, the presentation of scenes showing a conversation between a superior/subordinate will also be helpful [Jurek 2012: 81-82].

### **Building and inspiring commitment**

Building and inspiring commitment involves stimulating employees to above-average activity using an inspiring appeal and influence through example and respect, as well as by using methods of stimulating motivation [Sasin 2015: 224-225]. This competence values employees' belief that the work they do is valuable and their involvement will ensure success for them and the company.

As part of building and inspiring engagement, a competent manager should know the role of factors influencing employee engagement, as well as the rules of engagement and consequences, as well as the concept of behaviour modification, and should also be able to assess the potential of a given employee, delegate tasks by competences, inspire verbal messages, and stimulate employees. to take action by setting examples [Stachowska 2018: 123].

Competencies in this area also concern credibility, consistency in action, and motivating employees to greater involvement without using negative manipulation [Ziółkowski 2014: 125]. Verification of the described competencies may be carried out using tests on knowledge of factors influencing employee engagement, and may also involve checking the ability to analyze ways of stimulating commitment, the ability to conduct a simulation of a commitment-building system, and testing the ability to create scenes of a superior/subordinate conversation [Bielecki et al. 2020: 9-12].

### **Profiling organizational culture**

Profiling organizational culture means creating proactive conditions for effective action, taking into account the nature of the organization, its goals, tasks, mission, and vision, as well as the potential and expectations of employees [Pawłowski et al. 2019: 126]. In other words, it will be an effort to achieve a certain level of organizational culture desired by both employees and owners,

in the area of existing norms, rules of conduct and behavior in relations with stakeholders.

Competencies in the area of profiling organizational culture should be characterized by knowledge of the conditions of various organizational cultures and their components, the ability to create procedures and regulations related to organizational culture, knowledge of the dominant expectations of employees in terms of the behaviour of people from a different cultural environment, promoting the values of the organization with one's attitude and behaviour, the ability to design and implement solutions regarding corporate social responsibility [Czainska 2013: 25-29], as well as having the ability to function among employees from different cultures and the ability to create long-term solutions with the participation of various stakeholders [Badowska 2018: 189-190].

Verification of competencies in this area can be carried out using tests on knowledge of anthropology, psychology and sociology, which will take into account intercultural differences. You can also check your skills in analyzing organizational cultures in companies with similar characteristics and check your ability to simulate the characteristics of the organizational culture desired for a selected company. [Bielecki et al. 2020: 38].

### **Creating and disseminating a vision**

Creating and disseminating a vision means creating a pro-development image of the company's future reality, taking into account forecast trends. For this purpose, appropriate media should be selected to reach employees, making them follow the direction set by the manager to integrate their own needs with the organization's goals [Mrówka 2009: 38].

As part of creating and disseminating a vision, the manager should demonstrate knowledge of creative thinking, the principles of creating a vision, development trends, the ability to engage employees in the implementation of the vision by building emotional messages, and designing future activities [Cudowska 2004: 65, 68 ]. He should also have the characteristics of a reliable, charismatic person who can easily inspire subordinates to work – without using negative manipulation [Mrówka 2009: 35-37].

These competencies can be verified using specially prepared tests on the knowledge of factors responsible for creativity and creative thinking, you can also test your ability to analyze sample visions created for a selected company and

propose a simulation in the form of a brainstorming session for creating a vision for a selected company. You should also check your skills in creating scenes related to disseminating the vision in the organization [Bielecki et al. 2020: 43-45].

### **Influence**

Exerting influence involves influencing stakeholders in such a way as to achieve the intended goal, increasing work efficiency or commitment, carried out in connection with the power held. This competence includes observing reality, as well as using the potential of stakeholders and achieving measurable success resulting from the work of dependent people [Nagody-Mrozowicz et al. 2017: 85].

Exerting influence is one of the competencies consisting of knowledge of the rules governing social life, and knowledge of methods and techniques of exerting influence. It is characterized by the ability to read the expectations of various social groups and meet them, use influence tactics adapted to situational requirements, use available sources of power, as well as the ability to create one's image as a reliable and effective person and select collaborators who are given authority and charged with responsibility [Mrówka 2009: 39]. These competencies also include the ease of moving around in the organizational community and the ease of inspiring subordinates without using negative manipulation [Janiak et al. 2012: 23]. They can be verified by tests on knowledge about the rules of functioning in the social life of an organization, as well as knowledge about the properties of human behaviour and tactics of exerting influence. Checking the possession of this type of competencies should concern the ability to identify and evaluate given influence tactics, as well as the ability to create scenes related to exerting influence [Filipowicz 2002: 27].

### **Ethics, empathy and morality**

Ethics, empathy and morality involve presenting and promoting behaviour consistent with the values, principles, norms or ethical standards present in a given organization. This competence includes honest, lawful and loyal behaviour towards the company and colleagues [Chudzicka-Czupala 2013: 222].

Competencies in the form of ethics, empathy and morality consist of knowledge of values, norms, ethical and moral principles, methods of creating ethical standards in the company and knowledge of the principles of implementing corporate social responsibility [Mrówka 2009: 3 8-39]. A manager

with these competencies should have the ability to interpret the behaviour of people from different cultures, implement solutions in the area of corporate social responsibility – in harmony with the internal and external environment of the organization, as well as the ability to use ethical and fair methods of influencing employees and other stakeholders [Garwolinska 2019: 15].

He should also be able to easily apply the principles of ethical conduct, be able to inspire staff without using unethical or immoral methods, and create ethical solutions in the organization's environment [Krause 2006: 67-69]. Verification of these competencies can be done by testing knowledge of ethical and moral principles, by checking the ability to analyze the existing ethical code of another company, as well as by checking the ability to develop frameworks for ethical codes for other companies [Filipowicz 2002: 28].

## TEAM MANAGEMENT

One of the most important areas of activity of every manager is human capital management. A team manager is a person who implements solutions proposed by the management and is the originator of actions aimed at increasing organizational effectiveness by selecting personnel, motivating them to work more effectively, assessing, and encouraging personal development, as well as delegating tasks and authorizations. The above competencies provide a picture of the key processes related to management in the organization. The following types of competencies were distinguished within this group of competencies: employee development, evaluation, motivation, delegation of tasks and authorizations, and employee recruitment [Jaskiewicz 2011: 14-16].

### **Staff development**

Employee development means taking actions aimed at improving knowledge and skills, as well as shaping employee attitudes to increase the competitiveness of the organization. These activities should be based on the use of development methods both in and outside the workplace [Struzycki 2004: 395].

The manager should know various methods of acquiring knowledge by employees and assessing their value to develop competencies, and should also know training needs, and the ability to read the costs and benefits resulting from developing development methods (mentoring, training, studies, conferences, courses) [Kwiatkowski 2016: 14]. He should also have the ability to identify the

training needs of employees (based on the results of periodic assessments and workplace observations) and the development of new technologies, as well as the ability to assess the effectiveness of the applied employee development methods, knowledge of development methods for selecting adequate to the organization's goals [Szczygieł 2012: 253], and also the ability to support and promote motivation for employee development, perceiving development as a value for the company, respecting the needs of staff [ Berny et al. 2012: 79-81].

Testing the manager's skills in this area (assessing training needs and designing employee development plans) should be carried out using known development methods (*case study*), and the ability to find and compare offers of training services may also be tested (*desk research*) [Serafin 2011: 197- 199].

### **Workers rating**

Employee evaluation means exercising control over the functioning of the organization by conducting periodic and ongoing assessments of work, taking into account the results achieved, employee attitudes, quality of task performance and development progress. This type of competence includes the ability to select the scope of assessment, criteria, methods and tools, as well as to communicate the results of staff assessments [Dąbrowicz 2008: 159].

A manager dealing with employee evaluation should know the stages, methods and tools of the evaluation process [Dąbrowicz 2008: 160-161], he should also demonstrate knowledge of the processes of planning employee evaluations and formulating evaluation criteria related to the company's goals, can select evaluation methods and conduct work analyses. (quality of task performance, results, progress in competence development), as well as the ability to conduct evaluation conversations and link them with decisions made regarding team management [Kiełtyka, Krawczyk 2014: 31-32].

In interpersonal contacts, he should maintain objectivity and assertiveness, openness to employees' opinions, and appropriate and tactful communication of employee evaluations [Kwiatkowski 2016:14-15]. The manager's competencies can be checked using tests on assessment methods and tools, the ability to create an assessment questionnaire and the ability to conduct an assessment conversation [Bielecki et al. 2020: 51].

## **Motivating**

Motivating involves influencing the attitudes and behaviours of employees by encouraging them to achieve company goals, desired results and high-quality of work. It covers the area of activity related to the needs of the organization and employees, setting measurable goals, methods and tools for motivating and expecting staff [Werner, Chabowska-Litka 2020: 27].

The manager should demonstrate knowledge of the theory of motivation, the concept of employee management in a multicultural environment, the principles of management by objectives, the principles of creating motivation systems and knowledge of methods of combining motivation with other areas of team management (remuneration, evaluation) [Werner, Chabowska-Litka 2020: 17-18], as well as the ability to select motivation methods taking into account the needs and capabilities of the organization and employees, as well as the ability to adjust motivation methods to the job position and create coherent motivation systems based on transparent principles and link motivation with other areas of team management [Mazur 2013: 174].

It should be characterized by openness to employees' expectations, the ability to create a friendly atmosphere at work, empathy, and appreciation of the work contribution of subordinates [Jakimiuk 2016: 48-49]. Competencies in this area can be checked using tests on knowledge of motivation methods and tools, as well as good knowledge of motivation methods tailored to the various needs of groups of employees [Wieczorek-Szymańska 2012: 107-109].

## **Delegating tasks**

Delegating tasks means taking various actions that aim to properly distribute tasks and delegate decision-making authority. Already in 1938, Barnard formulated the principle of delegating tasks, calling this phenomenon the art of deciding, which consists of not deciding what someone else can decide [Barnard 1938: 194].

In this area, the manager should know the factors affecting the complexity of tasks, the ability to identify the variety of organizational resources needed to implement designated tasks [Kolasa 2018: 24-25], he should also have the ability to assess the amount of time necessary to perform a given task and correctly assess the complexity and the degree of its difficulty, knowledge of the competences

and predispositions of individual employees, as well as the rules of communication with employees while performing tasks [Kolasa 2018: 26].

Delegating tasks should also be based on the ability to build an atmosphere of trust, show respect for subordinates, encourage employees to take initiative, and be aware of their attitude towards delegating authority [Róžański 2018: 141-142].

Competences regarding this scope of knowledge can be checked by checking the ability to allocate tasks and organizational resources among members of a given team, as well as by checking the ability to provide the employee with feedback on how to perform the task [Abramowicz, Charyton 2019: 79-81].

### **Acquiring employees**

Recruiting employees is the process of selecting employees, the aim of which is to recruit people suited to the requirements of a given job position. This process includes analysis of the labour market, selection of communication methods and channels, development of requirements for candidates and employee onboarding [Sobocka-Szczapa 2014: 77]. A competent person in this area should have the ability to identify sources of information about the labour market and the key elements of an effective recruitment advertisement, and should also demonstrate knowledge of candidate selection methods and knowledge of current labour law provisions [Pujer 2016: 39]. She should also know the local labour market and its importance for the organization, demonstrate the ability to prepare recruitment advertisements conduct a recruitment interview focused on diagnosing the candidate's competencies, as well as develop employee induction programs for given job positions [Pujer 2016: 21, 28].

Recruiting employees should also be based on the ability to respect ethical principles during the recruitment process, build a positive atmosphere of meetings with candidates during recruitment, and separate emotions from the objective assessment of the candidate [Baczyńska, Kosy 2009: 52]. The manager's competencies can be verified using tests on knowledge of labour law [Bielecki et al. 2020: 13-14].

## **COMMUNICATION AND USE OF INFORMATION**

Communication involves the ability to express oneself clearly and precisely, both orally and in writing, as well as the ability to understand what others



are saying. The purpose of this process is to exchange information. Therefore, it is a permanent element of the manager's work. Key competencies in the management process are those that allow full use of information sources, methods of processing, analysis and reception. This group includes the following competencies: the ability to present, negotiate, communicate effectively, search, analyze and use information, as well as the use of ICT technology in communication [Karczewska 2013: 7-8].

### **Presentation**

Presentation is the ability to use techniques and principles of presentation in the communication process [Jaśkiewicz 2014: 3-4]. Learning outcomes: knowledge of the principles of preparing presentations, arguments and public speaking [Stasiak, Stańdo 2017: 23].

A manager operating in this area should know about programs for creating multimedia presentations, the ability to formulate a message clearly and transparently, as well as the ability to control emotions during presentations and adapt non-verbal messages to verbal ones [Szyłak-Szydłowski 2010: 197-199]. He should also have the ability to take a professional approach in interpersonal contacts and be honest in providing information [Heller, Janiak 2016: 18]. Verification of competencies will consist of preparing and presenting a presentation on a given topic [Heller, Janiak 2016: 19-20].

### **Negotiating**

Negotiating involves acting to satisfy the interests of the parties by developing favourable solutions and maintaining positive contacts [Roszkowska 2021: 80]. As part of negotiations, the manager should know negotiation techniques and basic negotiation styles, methods of preparing negotiations and argumentation methods, as well as techniques of positive emotion management [Roszkowska 2021: 131-132]. He should also have the ability to collect complete information about the other party in the negotiation, as well as actively listen to the negotiation partner's arguments use a wide range of arguments and analyze the interlocutor's position [Kozina 2002: 76].

He should be characterized by professionalism, responsibility and reliability in interpersonal contacts, as well as ethical behaviour, as well as honesty towards negotiators [Roszkowska 2021: 34]. Verification of competencies in this area

may be carried out using tests of knowledge about negotiations, or by subjecting the manager to a simulation with an assumed goal to be achieved [Idziak 1990: 75].

### **Effective communication**

Effective communication involves transmitting information in an open, orderly and specific manner, as well as honestly and clearly. It will also be the ability to communicate with different people. The result of effective communication should be understanding and cooperation, as well as creating a climate of cooperation [Karczewska 2011: 112-113]. Competencies in effective communication include knowledge of the rules for formulating correct statements and writing, demonstrating active listening and asking questions, as well as having knowledge about the importance of non-verbal communication [Karczewska 2011: 109]. A manager should speak freely, understandably and logically, control emotions and understand the interlocutor's needs. It should be characterized by empathy, openness, frequent questioning when the interlocutor's statement is unclear, and the ability to communicate via e-mails, instant messengers, and written messages [Kwiatkowski 2018: 237].

Moreover, his competencies should result from professionalism in interpersonal activities, responsibility and reliability, as well as ethical behaviour [Różański 2018: 141]. Possible verification of competencies involves checking, based on examples, the ability to reformulate messages in a way that is understandable to the environment [Knitter et al. 2018: 10].

### **Finding and using information**

Searching and using information involves obtaining it and analyzing the flow – necessary to implement the tasks set by the organization [Pietrasik-Kulińska et al. 2017: 27-28]. In terms of searching and using information, a competent manager should know the principles of information flow and security, and know about information sources and methods of managing them in the organization. He or she should also have the ability to create information channels, analyze information, collect and share knowledge, and update existing data [Wąsik, Kotulski 2002: 445-446].

He should be characterized by professionalism and responsibility in interpersonal contacts, as well as ethical behaviour and honesty in using his knowledge

[Janiak et al. 2012: 130-131]. Verification of competencies may be carried out through tests on knowledge of information sources (data about competition, market, prices). Verification of the actual competencies may consist of creating a simulation task in which the person will search for data from a given scope, demonstrate the ability to analyze them and draw conclusions [Idziak 1990: 75-76].

### **The use of ICT technology in the communication process**

The use of ICT technology in the communication process involves skilful use of it in internal and external communication (technologies that process, collect and transmit information in electronic form [Szarański 2017: 141]. The use of ICT technology in the communication process is a set of competencies based on knowledge of the techniques of their application. in communication and programs for effective communication, as well as the principles of network security and the principles of creating messages [Chapain et al. 2010: 12].

The manager should be able to move freely on the Internet and use multimedia and social networking sites, he should also be able to create content using commonly known forms of communication and be able to communicate using information technologies [Andrzejewska 2018: 380]. It should be characterized by professionalism and responsibility [Januszko-Szakiel, Korycińska 2022: 110].

As part of the tasks that test your competencies, you can check your ability to create messages on social media and design virtual work [Januszko-Szakiel, Korycińska 2022: 111].

## **CONCLUSIONS**

This article, concluding the third stage of research (in addition to Managerial Competencies and Managerial Competence Models), presents the desired competencies of managerial staff. The adopted model assumes the existence of three key dimensions of competencies: personal, based on the assumption that appropriate competencies build trust and help employees identify with the organization's mission (external and internal); interpersonal – competencies that enable the manager to properly develop employees' skills or manage conflict; business – the goal of competence, in this case, will be to generate optimal economic value.

In the area of managerial effectiveness, the most frequently mentioned skills include the ability to define and solve problems, social competencies, minimizing the risk associated with the assumed goals, as well as the ability to assess threats related to stress and quickly develop solutions in conditions of uncertainty.

In the area of leadership, the most frequently mentioned skills include the ability to build relationships with colleagues (motivating them to be more involved), recognizing the hierarchy of values and cultural differences among staff, as well as the ability to promote the values of the organization with one's attitude and behaviour, as well as the ability to think creatively, the principles of creating a vision, and development trends, reading the expectations of various social groups.

In the area of team management, the following skills are most often indicated: identifying employee training needs, supporting and promoting motivation for personal development; adapting motivation methods to the job position; creating coherent motivational systems; identifying sources of information about the labour market; conducting recruitment interviews; developing employee induction programs for individual job positions; respecting ethical principles during the recruitment process.

In the area of communication and the use of information, competencies are most often indicated in the following areas: the ability to formulate a message clearly and transparently, controlling emotions during a presentation, a professional approach in interpersonal contacts, honesty in transmitting information, the ability to analyze the interlocutor's position, creating an atmosphere of cooperation, formulating correct statements, professional interpersonal activities, creating information channels and analyzing information, moving freely on the Internet and using multimedia.

This article ends a series of three articles in the area of managerial competencies, their models and those most desired by employers.

Further research work should go in an empirical direction, regarding the desired competencies in various regions of the country and in the direction of automating the selection of managerial staff – based on existing competencies adapted to the required competencies.

## BIBLIOGRAPHY

- Abramowicz J., Charyton A., 2019, *Model kompetencyjny standardów kwalifikacji pracowników OWES wraz ze sposobem ich walidacji*, Warszawa.
- Adair J., 1999, *Być liderem*, tł. G. Waluga, Warszawa.
- Andrzejewska A., 2018, *Wyzwania i zagrożenia przestrzeni cyfrowej dla edukacji i aktywności zawodowej*, [w:] *Kompetencje przyszłości*, red. S. M. Kwiatkowski, Warszawa, s. 376-394.
- Armstrong M., 1999, *Jak być lepszym menedżerem*, tł. P. M. Zwoliński, P. Turnau, Warszawa.
- Baczyńska A. K., Kosy K., 2009, *Pomoc pracodawcom w zakresie doboru kandydatów do pracy: metody rekrutacji i selekcji*, Seria: „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 45.
- Badowska M., 2018, *Kompetencje społeczne i międzykulturowe nauczycieli i pedagogów w świetle badań własnych*, „Kultura i Edukacja”, nr 3 (121), s. 184-200.
- Barnard Ch. J., 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge.
- Berny J., Leśniewski M. A., Górski P., 2012, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi: analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 19, s. 77-89.
- Bielecki M., Kaczmarek M., Rycielska L., 2020, *Testy wiedzy – tworzenie i stosowanie w weryfikacji efektów uczenia się. Wskazówki dla instytucji certyfikujących w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji*, Warszawa.
- Bosch G., 2010, *System zarządzania zrównoważonym rozwojem*, [w:] *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Kraków, s. 95-123.
- Brzozowski T., 2013, *Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako fundamenty nowego modelu biznesowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, vol. 288, pp. 11-21.
- Bugalska A., Ostrowska I., 2017, *Zastosowanie Development Center w praktyce – case study*, „Współczesne Problemy Zarządzania”, nr 2, s. 21-55.

- Cardona P., García-Lombardía P., 2005, *How to Develop Leadership Competencies*, Pamplona.
- Chapain C., Cooke P., De Propriis L., MacNeill S., Mateos-Garcia J., 2010, *Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map*, London.
- Chudzicka-Czupała A., 2013, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Katowice.
- Cudowska A., 2004, *Kształtowanie twórczych orientacji życiowych w procesie edukacji*, Białystok.
- Czainska K., 2013, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań.
- Dąbrowicz M., 2008, *Proces przygotowania i wdrażania systemu ocen okresowych pracowników w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu*, „Biblioteka”, nr 12 (21), s. 147-164.
- Filipowicz G., 2002, *Pracownik wyskalowany, Metody i narzędzia pomiaru kompetencji (1)*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7 (13-14), s. 25-27.
- Fortune J., White D., 2006, *Framing of project critical success factors by a systems model*, “International Journal of Project Management”, vol. 24 (1), pp. 53-65.
- Garwolińska M., 2019, *Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, t. 2: *Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*, red. E. Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk, Białystok, s. 10-21.
- Heller W., Janiak A. M. (red.), 2016, *Kompetencje interpersonalne w przestrzeni szkoły*, Poznań-Kalisz.
- Heller W., Janiak A. M., Jankowska-Zajązkowska K. (red.), 2012, *Kompetencje społeczne w edukacji, pracy socjalnej i relacjach zawodowych*, Poznań.
- Holska A., 2016, *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warsaw, s. 239-252.
- Idziak G., 2014, *Zarządzanie konfliktem*, Warszawa.
- Idziak W., 1990, *Gry, testy i ćwiczenia dla menadżerów od 12 do 107 lat*, Koszalin.

- Jakimiuk B., 2015, *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, [w:] *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, red. B. Pietrulewicz, M. A. Paszkowicz, Zielona Góra, s. 55-63
- Jakimiuk B., 2016, Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*”, t. 29, nr 4, s. 43-54.
- Januszko-Szakiel A., Korycińska P., 2022, *Diagnoza kompetencji informacyjnych kadry menadżerskiej przedsiębiorstw sektora MŚP. Studium przypadku*, [w:] *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa nauk o komunikacji społecznej i mediach w kontekście rozwoju badań interdyscyplinarnych*, red. S. Cisek, M. Wójcik, Kraków, s. 101-119.
- Jaśkiewicz K., 2011, *Zarządzanie zespołem. Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami? Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka*, Szczecin.
- Jaśkiewicz K., 2014, *Komunikacja, autoprezentacja. Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami? Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach projektu: NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni i Kadra Akademicka*, Szczecin.
- Jurek P., 2012, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Warszawa.
- Karczewska A., 2011, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*”, nr 3, s. 108-117.
- Karczewska A., 2013, *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*”, nr 9, s. 7-15.
- Kazak M., 2017, *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji*, „*Journal of Modern Management Proces*”, t. 2, nr 1, s. 89-99.
- Kiełtyka L., Krawczyk A., 2014, *Etapy procedowania przy wdrażaniu systemu oceny zawodowej pracowników w koncernie produkującym artykuły spożywcze*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 8 (895), s. 27-35.

- Klendauer R., Berkovich M., Gelvin R., Leimeister J. M., Krcmar H., 2012, *Towards a competitive model for requirements analysts*, "Information Systems Journal", no. 22, pp. 475-503.
- Knitter G., Mleczo I., Dawson S., Jaszczuk K., La Pegna A., Biondo A., 2018, *Rozwój kompetencji edukatorów osób dorosłych. Podręcznik szkoleniowy przeznaczony do pracy samodzielnej i grupowej*, Warszawa.
- Kolasa W., 2018, *Forma zarządzania przez delegowanie uprawnień – szanse i zagrożenia*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, t. 2: *Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*, red. E. Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk, Kraków, s. 22-33.
- Kopertyńska M. W., 2015, *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Przeгляд Prawa i Administracji”, nr 103, s. 253-261.
- Kozina A., 2002, *Zasady planowania negocjacji*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 574, s. 71-89.
- Krause M., 2006, *Przeгляд wytycznych dotyczących etyki zawodowej specjalistów w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1 (2), s. 57-84.
- Kwiatkowski S. M. (red.), 2018, *Kompetencje przyszłości*, Warszawa.
- Kwiatkowski S. M., 2016, *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 12, s. 13-24.
- MacGregor Burns J., 1978, *Leadership*, New York.
- Mazur M., 2013, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, nr 2 (8), s. 156-182.
- Mrówka R., 2009, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa.
- Nagody-Mrozowicz K., Halemba P., Grala K., 2017, *Wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań*, „Modern Management Review”, nr 24 (4), s. 81-89.
- Northouse P. G., 2013, *Leadership. Theory and Practice*, Thousand Oaks.
- Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z., 2019, *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 1, s. 125-132.



- Penc J., 2001, *Decyzje menedżerskie. O sztuce zarządzania*, Warszawa.
- Pietrasik-Kulińska K., Szuba D., Stańdo J., 2017, *Wykorzystanie narzędzi informatycznych wspierających proces uczenia się*, Warszawa.
- Pujer K. (red.), 2016, *Rynek pracy w Polsce – szanse i zagrożenia monografia*, Wrocław.
- Rebizant W., 2012, *Metody podejmowania decyzji*, Wrocław.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2006, *Kompetencje w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 199, s. 99-120.
- Roszkowska E., 2006, *Rozwój społeczny a rozwiązywanie konfliktów społecznych*, Białystok.
- Roszkowska E., 2021, *Wybrane modele negocjacji*, Białystok.
- Różański A., 2018, *Kompetencje społeczne menedżerów – oczekiwania pracodawców w Polsce i USA w świetle opublikowanych ofert pracy*, „Edukacja-Technika-Informatyka”, nr 9 (3), s. 139-145.
- Sasin M., 2015, *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Gliwice.
- Sasin M., 2018, *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Gliwice.
- Serafin K., 2011, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, „Problemy Zarządzania”, nr 4 (34), s. 191-203.
- Simon H. A., 1955, *A Behavioral Model of Rational Choice*, “The Quarterly Journal of Economics”, no. 69 (1), pp. 99-118.
- Sobocka-Szczapa H., 2014, *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 68, s. 103-115.
- Stachowska S., 2018, *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 2 (48), s. 113-130.
- Stanek K. M., 2021, *Samoocena a radzenie sobie ze stresem w obszarze kompetencji na przykładzie przyszłych pracowników socjalnych*, „Praca Socjalna”, nr 36 (2), s. 59-71.

- Stasiak A., Stańdo J., 2017, *Praca z dokumentami w edukacji informatycznej w klasach IV-VIII szkoły podstawowej*, z. 2: *Sporządzanie atrakcyjnych i przejrzystych prezentacji multimedialnych*, Warszawa.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., 2008, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Kraków.
- Strużycki M. (red.), 2004, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, wyd. 2, Warszawa.
- Szarański D., 2017, *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie wirtualizacji klastrów kreatywnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 317, s. 136-149.
- Szczygieł A., 2012, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 26, s. 249-257.
- Szylak-Szydłowski M., 2010, *Sztuka prezentacji, czyli zastosowanie multimediiów w dydaktyce*, „Chemistry-Didactics-Ecology-Metrology”, nr 15 (2), s. 197-199.
- Tracy B., Scheelen F. M., 2000, *Nowoczesny menadżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, wyd. 2, Warszawa.
- Wąsik Z. S., Kotulski Z. A., 2002, *Przepływ informacji w przedsiębiorstwie zarządzanym systemowo*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. L. Nieżurawski, Olsztyn, s. 439-450.
- Werner J., Chabowska-Litka A., 2020, *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2 (31), s. 13-34.
- Wieczorek-Szymańska A., 2012, *Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30: *Makro- i mikroekonomiczne zagadnienia gospodarowania, finansowania, zarządzania*, s. 105-115.
- Wilsz J., 2014, *Model osobowości zawodowej menedżerów w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, „Problemy Profesjologii”, nr 2, s. 25-34.

Zawisza-Masłyk E., 2011, *Kompetencje społeczne gimnazjalistów i ich wychowawcze implikacje*, Kraków.

Ziółkowski P., 2014, *Wybrane kompetencje społeczne. Skrypt dla studentów*, Bydgoszcz.

### Others

Recommendation of the European Parliament of 18 December 2006 on key competencies for learning (2006/962/EC).

## POŻĄDANE KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ

**Streszczenie:** W obliczu narastających problemów związanych z globalną gospodarką, a co za tym idzie globalną konkurencją i problemami społecznymi (imi-granci, uchodźcy, pandemia, wojna na Ukrainie), menedżerowie w organizacjach muszą posiadać predyspozycje do efektywnego zarządzania, wykazując się kompetencjami pożądanymi przez osoby wewnętrzne (kadra zarządzająca, pracownicy) oraz osoby zewnętrzne (szeroko rozumiana klientela). W artykule zaproponowano modele poświadanych kompetencji kadry menedżerskiej oparte na następujących czterech filarach: efektywność menedżerska, przywództwo, zarządzanie zespołem oraz komunikacja i wykorzystanie informacji. Podstawą opracowania były źródła wtórne, które zostały zestawione, zweryfikowane, porównane i przetworzone z danymi zastanymi (*desk method research*) oraz własnymi doświadczeniami i przemyśleniami autora.

**Słowa kluczowe:** menedżer, kompetencje, kadra menedżerska, poświadane kompetencje

[...] Publikacja powstała w wyniku współpracy badaczy z różnych polskich ośrodków akademickich. W niniejszym tomie można znaleźć opracowania przedstawicieli: Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wyższej Szkoły Prawa we Wrocławiu oraz Szkoły Biznesu MBA w Bydgoszczy.

Głównym celem przygotowania niniejszej publikacji było stworzenie młodym (lecz nie tylko) badaczom przestrzeni do prezentacji swoich kierunków badawczych oraz naukowych zainteresowań. Tak sformułowany wielowymiarowy oraz szeroki temat monografii umożliwił zgromadzenie w jednym miejscu naukowców reprezentujących różne dyscypliny naukowe.