



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



WIEDZA GOSPODARKA SPOŁECZEŃSTWO

SPOŁECZNO-GOSPODARCZE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI



Redakcja naukowa

Janusz Nesterak, Bernard Ziębicki

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

**SPOŁECZNO-GOSPODARCZE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI**

Zapraszamy do naszej księgarni internetowej
www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/



prawolubni

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!

WIEDZA – GOSPODARKA – SPOŁECZEŃSTWO

**SPOŁECZNO-GOSPODARCZE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI**

Redakcja naukowa
Janusz Nesterak, Bernard Ziębicki



Toruń 2020

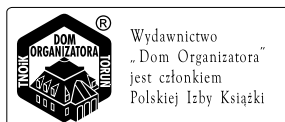
wydawca

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
& Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności
„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl> • e-mail wydawnictwo@tnoik.torun.pl



Recenzenci

Marek Jabłoński, Jarosław Karpacz

Redaktor językowy

Anna Strakowska

Wydanie publikacji dofinansowane przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ISBN 978-83-7285-961-7 (printed version)

ISBN 978-83-7285-962-4 (pdf on-line)

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I • Druk ukończono w 2020 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki

Jarosław Szczurek

www.good-art.pl

Studio KROPKA dtp • Piotr Kabaciński

tel. kom. 602 303 814

e-mail: biuro@swk.com.pl

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

Spis treści

Wstęp	9
CZĘŚĆ I	
UWARUNKOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO	
Rozdział 1 Cezary Kochalski Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy: dynamika produktywności pracy w warunkach epidemii COVID-19	15
Rozdział 2 Bożena Maria Biolik-Stich Zarządzanie finansami mikroprzedsiębiorcy w stanie epidemii COVID-19	29
Rozdział 3 Marcin Wieczerzycki Współtworzenie wartości w obliczu buntu społeczności konsumenckiej	39
Rozdział 4 Anna Misztal Rozwój ekologiczny a sytuacja finansowa przedsiębiorstw w Polsce	49
Rozdział 5 Edyta Bielińska-Dusza, Dorota Dziedzic, Agnieszka Żak Kodeks etyki jako czynnik kształtujący tożsamość przedsiębiorstwa	61
Rozdział 6 Marcin Boruta, Piotr Bartkowiak Warunki mieszkaniowe osób starszych jako determinanta rozwoju opieki środowiskowej w Polsce	81

CZĘŚĆ II **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I PROCESAMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH**

Rozdział 7	Anna Pietruszka-Ortyl Uwarunkowania dyfuzji wiedzy profesjonalnej – teoria i praktyka	97
Rozdział 8	Piotr Adamczewski Proces dojrzewanania cyfrowego zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych	115
Rozdział 9	Marcin Paprocki Wybrane aspekty zarządzania procesami i produktami	129
Rozdział 10	Janusz Nesterak, Barbara Fidelus Implementacja podejścia procesowego w organizacji realizującej projekty	141
Rozdział 11	Marzena Wójcik Ryzyko w procesie podejmowania decyzji o internacjonalizacji przedsiębiorstwa	153
Rozdział 12	Janusz Nesterak, Justyna Siudy Automatyzacja analizy migawkowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym	163

CZĘŚĆ III **SPOŁECZNY WYMIAR ORGANIZACJI I JEJ OTOCZENIA**

Rozdział 13	Alicja Szczygieł Kompetencje społeczne pracowników organizacji turkusowej na tle wybranych modeli zarządzania	177
Rozdział 14	Aneta Waszkiewicz Turkusowy model zarządzania w warunkach firm rodzinnych.	189
Rozdział 15	Mariusz Makowski Powody odejść pracowniczych – badania jakościowe	199
Rozdział 16	Andrzej Kozina Makiawelizm w negocjacjach	211

Rozdział 17	Lech Górniak	
	Budowanie środowiska organizacyjnego pobudzającego kreatywność pracowników – rola wartości i zaufania z perspektywy psychologicznej	223
Rozdział 18	Joanna Krzyżak, Marek Motyka	
	Radzenie sobie ze stresem a jakość życia studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jako przyszłych uczestników rynku pracy	233
Rozdział 19	Michał Łaski	
	Badanie skuteczności i rozpoznawalności serwisów internetowych prowadzonych przez policję.	247
	Autorzy.	258

Wstęp

Współczesna gospodarka podlega ciągłym zmianom. Dynamiczny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, jaki nastąpił w ostatnich kilkunastu latach, zmienił praktycznie całkowicie sposób prowadzenia biznesu. Zmiany te określane są mianem czwartej rewolucji przemysłowej. Związane są one z szerokim stosowaniem technologii informatycznych w sterowaniu procesami oraz przetwarzaniu i wymianie danych. Kluczowymi elementami łańcucha wartości stają się takie rozwiązania, jak: systemy cyberfizyczne, internet rzeczy czy przetwarzanie chmurowe. Coraz powszechniejszym zjawiskiem jest również automatyzacja procesów, która zwiększa wydajności i jednocześnie zastępuje człowieka w żmudnych, powtarzalnych działaniach. Rozwiązania te pozwalają pokonywać bariery czasu i odległości. Koordynacja i wspólna realizacja rozproszonych przestrzennie procesów stała się zjawiskiem powszechnym w dzisiejszym biznesie.

Zmiany, jakie obserwowane są w otoczeniu gospodarczym, dotyczą również wymiaru społecznego. Mają one wielowymiarowy charakter. Związane są one zarówno z rosnącymi potrzebami ludzi, ale także coraz większym ich indywidualnym potencjałem. Sprostanie tym oczekiwaniom wymaga zmiany dotychczasowych modeli biznesowych. Dotyczy ono również podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Tradycyjne modele zarządzania, wykorzystujące wieloszczeblowe struktury organizacyjne, stawiające na specjalizację, oparte na sformalizowanych procedurach, stają się coraz mniej skuteczne. W konsekwencji, w praktyce zarządzania, dokonują się zmiany, polegające na spłaszczaniu struktur organizacyjnych, orientacji procesowej, delegowaniu uprawnień, promowaniu inicjatywy i przedsiębiorczości wewnętrznej, rozwijaniu zespołowości.

Dodatkowym czynnikiem, który negatywnie wpłynął na rozwój gospodarczy i funkcjonowanie przedsiębiorstw w obecnym czasie, jest pandemia COVID-19. Obecnie trudno przewidzieć, jakie będą jej ostateczne skutki gospodarcze. Wiadomo już, że przedsiębiorstwa i inne organizacje wręcz w ekspresowym tempie musiały zmienić swoje systemy pracy. Przejść na formy telepracy. W wielu branżach zmiany wymuszone pandemią były znacznie głębsze. Wiązały się one często

z koniecznością znacznej modyfikacji dotychczasowej oferty lub wręcz zmianą profilu działalności.

Niniejsza monografia, będąca rezultatem współpracy naukowej Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi środowiskami naukowymi oraz biznesowymi, podejmuje problematykę związaną z przedstawionymi powyżej współczesnymi problemami funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw. Została ona podzielona na następujące trzy, wzajemnie dopełniające się, części:

- Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.
- Zarządzanie wiedzą i procesami we współczesnych organizacjach.
- Społeczny wymiar organizacji i jej otoczenia.

Część pierwsza dotyczy szerokiego spektrum problemów i wyzwań zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. W części tej przedstawiono wpływ COVID-19 na dynamikę produktywności oraz zarządzanie finansami na poziomie mikroprzedsiębiorstw, problematykę współtworzenia wartości w obliczu buntu społeczności konsumenckiej, wpływ rozwoju ekologicznego na sytuację finansową przedsiębiorstw, znaczenie kodeksów etycznych w kreowaniu tożsamości przedsiębiorstw, a także wpływ warunków bytowych osób starszych na rozwój opieki środowiskowej.

Druga część opracowania poświęcona została problematyce zarządzania wiedzą i procesami we współczesnych organizacjach. W tej części zaprezentowana została problematyka dyfuzji wiedzy profesjonalnej oraz cyfrowego zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych, zarządzania procesami i projektami, implementacji podejścia procesowego w organizacji projektowej, ryzyka związanego z internacjonalizacją oraz automatyzacja analizy migawkowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Problematyką trzeciej części opracowania jest społeczny wymiar organizacji i jej otoczenia. W części tej przedstawiono wybrane aspekty turkusowych organizacji, wyniki badań dotyczące powodów odejść pracowniczych, wybrane aspekty makiawelizmu w negocjacjach, uwarunkowania budowania środowiska pobudzającego kreatywność pracowników, wyniki badań dotyczące wpływu radzenia sobie ze stresem na jakość życia studentów oraz wyniki badań w zakresie rozpoznawalności serwisów prowadzonych przez policję.

Jako redaktorzy naukowcy niniejszej monografii kierujemy słowa podziękowania do wszystkich Autorów za przyjęcie zaproszenia do jej współtworzenia oraz podzielenia się z czytelnikami wynikami prowadzonych przez siebie badań. Szczególne podziękowania chcemy także przekazać prof. nadz. dr. hab. inż. Mar-kowi Jabłońskiemu i prof. UJK dr. hab. Jarosławowi Karpaczowi za wnikliwie recenzje i cenne uwagi, które przyczyniły się do udoskonalenia ostatecznego kształtu monografii.

Wyrażamy również nadzieję, że podjęta w niniejszej pracy problematyka wzbogaci wiedzę w zakresie koncepcji zarządzania i uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego, a także spotka się z życzliwym zainteresowaniem środowiska akademickiego i praktyków gospodarczych.

Janusz Nesterak, Bernard Ziębicki

CZĘŚĆ I **UWARUNKOWANIA**
ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy: Dynamika produktywności pracy w warunkach epidemii COVID-19

Cezary Kochalski

1. Wprowadzenie

Ekonomia należy do nauk paradygmatycznych. Obecnie za ważny paradygmat uznaje się w naukach ekonomicznych zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, którego wyróżnikiem jest branie pod uwagę nie tylko kwestii ekonomicznych, ale także wielu kwestii społecznych i ekologicznych, jak na przykład: dobrobyt indywidualny i społeczny, granice bogactwa, styl życia, efekty zewnętrzne towarzyszące działalności gospodarczej. Jednak intensywniejsze spojrzenie na ekonomię z pozycji społecznych i ekologicznych nie powinno prowadzić do sytuacji, że fundamentalne kwestie ekonomiczne będą schodzić na plan dalszy w ramach badań nad zrównoważonym rozwojem.

Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy w sensie ekonomicznym wymaga kształtowania warunków umożliwiających podejmowanie pracy takiej, która przynosi wzrost gospodarczy, a jednocześnie dba o środowisko i społeczeństwo. Warunki podejmowania pracy w czasie epidemii koronawirusa uległy diametralnej zmianie, co nakazuje ponownie spojrzeć (a może inaczej) na kwestię zdolności wykonywania pracy dla osiągnięcia zysku oraz w bardziej wyrafinowany sposób podchodzić do kwestii ekologicznych i społecznych.

Celem opracowania jest rozpoznanie aktualnej sytuacji w zakresie produktywności pracy w polskiej gospodarce. O ile wcześniejsze badania autora nad produktywnością pracy dotyczyły okresu sprzed epidemii koronawirusa, to na podstawie pierwszych dostępnych danych i informacji po ustabilizowaniu się liczby zachorowań na COVID-19 przedstawiona została dynamika produktywności pracy w polskiej gospodarce z uwzględnieniem pierwszego półrocza bieżącego roku.

2. COVID-19 a zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy

W ujęciu encyklopedycznym COVID-19 to ostra choroba zakaźna układu oddechowego wywołana zakażeniem wirusem SARS-CoV-2. Została rozpoznana i opisana w grudniu 2019 roku w Chinach¹. Przybrała charakter epidemii dużych rozmiarów (pandemii).

Konsekwencje epidemii są wielorakie dla życia i funkcjonowania ludzi. Z ekonomicznego punktu widzenia interesujące i ważne są te aspekty, które odnoszą się do stanu i wyników gospodarki, dlatego że funkcjonowanie gospodarki w związku z COVID-19 znacząco odbiega od normalności. W tym kontekście należy się zastanowić, czy podejście do koncepcji zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego nie powinno ulec modyfikacjom. Trudno bowiem poddać krytyce intensywne dążenie do osiągnięcia zysków przez przedsiębiorstwa, skoro istotnie zwiększyło się ryzyko strat. Także nie ma powodów do zadowolenia z mniejszego zużycia energii, skoro wynika z ograniczenia aktywności gospodarczej. Tego typu paradoksy można byłoby wskazać także w odniesieniu do kwestii społecznych.

W związku epidemią COVID-19 skoncentrujemy się na aktywności gospodarczej. Ścisłej rzecz ujmując, na aktualnej sytuacji dotyczącej zdolności do wykonywania pracy. Od rozmiarów aktywności gospodarczej zależy bowiem produktywność pracy, a w rezultacie rozmiary zysków i rentowności w przedsiębiorstwach oraz poziom dobrobytu społeczeństwa.

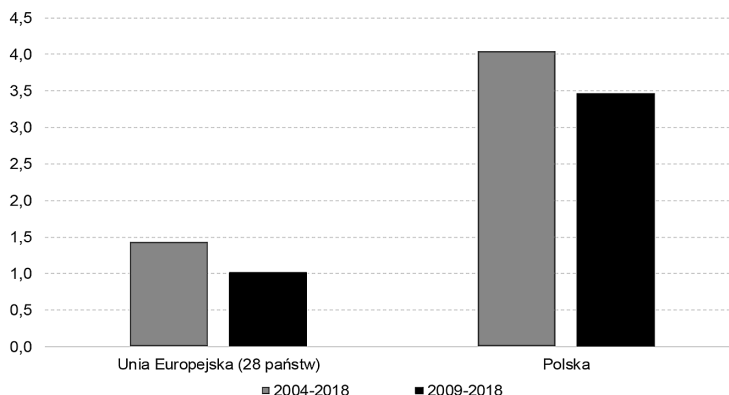
Ograniczenia w aktywności gospodarczej w związku z epidemią sprawiają, że na plan pierwszy winna wysuwać się kwestia zdolności do istnienia i trwania podmiotów gospodarujących, która będzie zależeć od wielu czynników takich jak: przebieg epidemii, skala zaburzeń w łańcuchach dostaw, zachowania konsumentów, rozmiary inwestycji, sytuacja na rynkach finansowych, sytuacja międzynarodowa. Kwitując jednym zdaniem, wszystko zależeć będzie od przyszłego potencjału produkcyjnego.

W dalszej części opracowania została przeprowadzona analiza produktywności bezpośrednio przed pojawieniem się epidemii oraz w I półroczu br., czyli po wystąpieniu COVID-19 w Polsce. Ocena sytuacji będzie pełniejsza, jeśli wcześniej przypomniane zostaną tendencje zachodzące w polskiej gospodarce w ostatnich kilkunastu latach. Temu mają służyć przywołane dane na Wykresach 1-4².

¹ COVID-19 – ang. Coronavirus Disease 2019. Do 20 lipca 2020 roku odnotowano blisko 14,48 mln przypadków zachorowań na COVID-19 w 188 państwach i terytoriach, w tym blisko 606 tys. zgonów i ponad 8,20 mln przypadków wyzdrowień (Wikipedia).

² Zarysowane tendencje odnoszące się do dynamiki polskiej gospodarki zostały przedstawione przez autora w artykule pt. „Produktywność pracy w polskiej gospodarce” na XXI Międzynarod-

Na Wykresie 1 przedstawiono średni wzrost realnego PKB w Polsce i w Unii Europejskiej w latach 2004-2018 oraz w latach 2009-2018³.



Wykres 1. Wzrost realnego PKB w Polsce i w Unii Europejskiej w latach 2004-2018 oraz 2009-2018

Źródło: opracowano na podstawie danych Eurostatu.

Z danych Wykresu 1 wynika, że średni wzrost gospodarczy w Polsce w latach 2004-2018, jak i w latach 2009-2018 – był szybszy w porównaniu z krajami Unii Europejskiej. W latach 2004-2018 polska gospodarka wzrastała średnio w tempie ok. 4%, natomiast cała gospodarka Unii Europejskiej w tempie ok. 1,4%. W latach po globalnym kryzysie finansowym polska gospodarka wzrastała średnio w tempie ok. 3,5%, znacznie szybciej aniżeli wszystkie gospodarki krajów Unii Europejskiej.

Wykres 2 przedstawia realny wzrost PKB per capita w Polsce na tle krajów, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku.

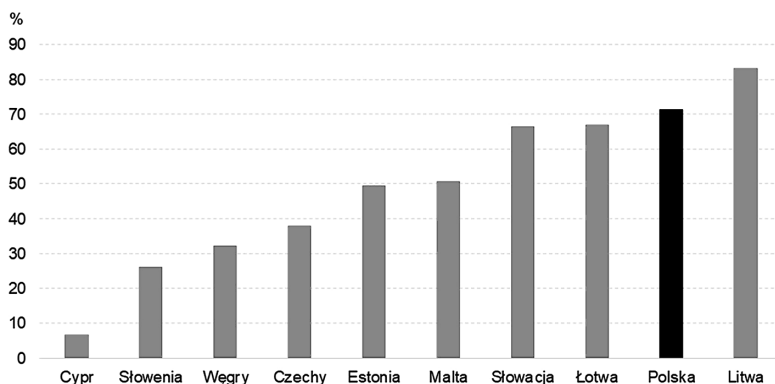
Z danych Wykresu 2 wynika, że PKB per capita w Polsce w 2018 roku było wyższe o 71% w porównaniu z rokiem 2004. Był to drugi najlepszy wynik spośród krajów, które przystąpiły z Polską do Unii Europejskiej w 2004 roku.

Na Wykresie 3 przedstawiono kształtowanie się wskaźnika zatrudnienia w Polsce oraz krajach OECD w latach 2005-2018⁴.

dową Konferencję Naukową Zarządzanie Finansami organizowaną przez Uniwersytet Szczeciński (18-20 listopada 2020, Kołobrzeg).

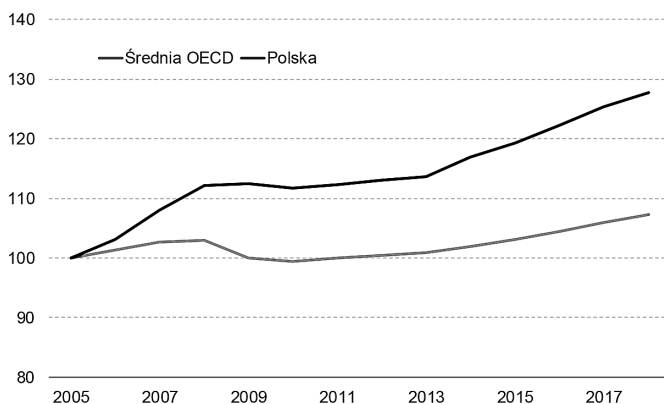
³ Przedstawione dwa okresy badawcze mają pokazywać, jak przedstawiała się sytuacja gospodarcza w Polsce w ostatnich 15 latach, od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, z uwzględnieniem globalnego kryzys finansowego w 2008 roku – aby potwierdzić pozytywne tendencje zachodzące w polskiej gospodarce przed wybuchem epidemii koronawirusa w 2019 roku.

⁴ Wskaźnik zatrudnienia oznacza odsetek osób zatrudnionych do populacji osób w wieku 15-64.



Wykres 2. Realny wzrost PKB per capita w latach 2005-2018 w krajach, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku

Źródło: opracowano na podstawie danych Eurostatu.



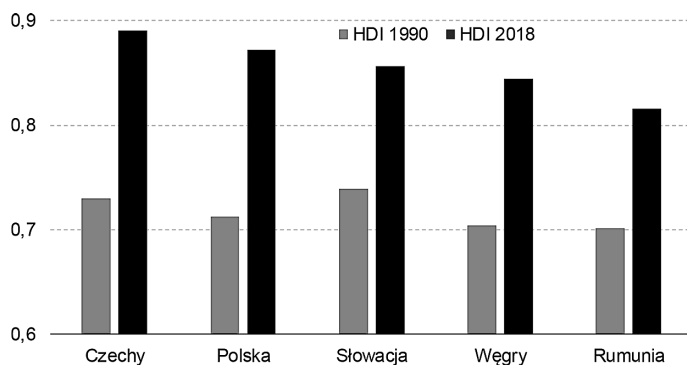
Wykres 3. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce oraz krajach OECD (rok 2005 = 100)

Źródło: opracowano na podstawie danych OECD.

Dane Wykresu 3 wskazują, że w latach 2005-2018 wskaźnik zatrudnienia w Polsce zwiększył się o 14,6 pkt proc. W analogicznym okresie wskaźnik zatrudnienia w krajach OECD zwiększył się o 4,7 pkt proc.

Wykres 4 ilustruje sytuację w zakresie jakości życia obywateli na podstawie kształtowania się wskaźnika *Human Development Index* w Polsce oraz wybranych krajach Europy Środkowo-Wschodniej⁵.

⁵ Wskaźnik *Human Development Index* uwzględnia stan zdrowia (mierzony oczekiwaną długością życia), edukacji (mierzony latami edukacji) oraz standard życia (mierzony produktem krajowym brutto).



Wykres 4. Wskaźnik HDI dla Polski oraz krajów regionu EŚW

Źródło: opracowano na podstawie danych ONZ.

Jakość życia w Polsce uległa wyraźnej poprawie w latach 1990-2018 w świetle danych przedstawionych na Wykresie 4. Na tle innych krajów wzrost wskaźnika HDI należy do najwyższych.

3. Produktywności pracy i jej pomiar

3.1. Pojęcie produktywności pracy

Produktywność pracy występuje na różnych poziomach systemów gospodarczych, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i na poziomie gospodarki narodowej. Na poziomie przedsiębiorstw produktywność pracy jest przedmiotem analizy mikroekonomicznej, zaś w wypadku całej gospodarki stanowi przedmiot zainteresowania analizy makroekonomicznej⁶.

Produktywność jest związana z produkcją. Zdolność produkowania czegoś to produktywność. Produktywność oznacza wielkość efektu produkcyjnego uzyskanego z poniesionych nakładów⁷. W ujęciu matematycznym produktywność wyraża ułamek:

$$\text{Produktywność} = \frac{\text{Wielkość produkcji}}{\text{Wielkość nakładów}}$$

⁶ Skromne ramy opracowania nie pozwalają przywołać dyskusji nad zasadnością wydzielenia w ekonomii mikroekonomii i makroekonomii, ale nie zwalniają od zwrócenia uwagi, że podejście makroekonomiczne winno stanowić uogólnienie zjawisk zachodzących w mikroskali. Na poziomie gospodarki narodowej analiza produktywności powinna służyć ocenie jakości/standardu życia społeczeństwa, a jednocześnie dawać podstawy do wnioskowania co do skuteczności realizowanej polityki gospodarczej państwa. Analiza produktywności w przedsiębiorstwach powinna być z kolei narzędziem skutecznego zarządzania (Kosieradzka, 2012, 65-69).

⁷ „Wielki słownik języka polskiego”, PWN, Warszawa 2018, s. 932 i 933.

Podnoszenie produktywności pracy jest warunkiem bogacenia się⁸. Dlatego tak ważne znaczenie ma produktywność pracy w kapitalizmie, który polega na angażowaniu kapitału, a ściślej rzecz ujmując, na wykonywaniu pracy – wszak kapitał oznacza właśnie zdolność wykonywania pracy. Podpowiada to teoria rachunkowości, jak słusznie podkreśla M. Dobija – podstawa nauk ekonomicznych (Dobija, 2014, s. 9 i 20). Przez angażowanie kapitału wykonywana jest praca, która powinna dawać możliwości zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Wykonywanie pracy oznacza wiązanie siły roboczej ze środkami pracy (maszynami i urządzeniami) i przedmiotami pracy (materiałami i surowcami). Jest to powiązanie techniki (innowacji) i ekonomii. W kontekście rozwoju zrównoważonego ekonomia powinna poszukiwać takiego powiązania siły roboczej i techniki produkcji, aby ewentualne szkody ekologiczne i społeczne były najmniejsze.

Praca ludzka i technika mogą być względem siebie komplementarne i substytucyjne. Zastępowanie pracy ludzkiej pracą uprzedmiotowioną może wpływać na sytuację na rynku pracy, w tym na wielkość zatrudnienia. Z drugiej strony może stanowić narzędzie do poprawy warunków pracy i jej wydajności, a w konsekwencji dawać uzasadnione podstawy do wzrostu wynagrodzeń, co ma znaczenie w wymiarze społeczno-gospodarczym. Wynagrodzenia pozwalają na zaspokojenie potrzeb człowieka⁹.

3.2. Pomiar produktywności pracy w przedsiębiorstwie

Na gruncie przedsiębiorstwa produktywność jest ściśle związana z zyskiem i rentownością (Hamrol, 1992, s. 80). Zysk oznacza różnicę pomiędzy przychodami, zaś rentowność to odniesienie zysku do przyjętej podstawy odniesienia (do: kapitału zainwestowanego, przychodów ze sprzedaży, zużytego i zaangażowanego majątku). Przetrwanie i rozwój wymagają od przedsiębiorstwa osiągnięcia zysków (przynajmniej) w długim okresie, i to takich, aby zapewniony był oczekiwany poziom rentowności. Warunkiem osiągnięcia zysku i rentowności jest realizowanie produkcji, która wymaga angażowania i zużywania zasobów. Jeśli w związku z ponoszonymi nakładami pracy osiągnane są wysokie przychody ze sprzedaży, to można uznać, że przedsiębiorstwo charakteryzuje wysoka produktywność, która sprzyja osiągnięciu zysków i rentowności.

Jeżeli przyjmując, że pomiaru produktywności dokonujemy na podstawie kształtowania się relacji ilościowych pomiędzy wielkością osiągniętej sprzedaży

⁸ Bogacenie się sprzyja podnoszeniu jakości życia. W kontekście zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego jest ważne, w jaki sposób dochodzi do pomnażania bogactwa oraz jak jest ono dzielone, czy nie dochodzi do uszczerbku na środowisku.

⁹ W badaniach nad produkcją i produktywnością niezbędne są dane i informacje o kosztach wynagrodzeń, zarówno w kontekście analizy na poziomie przedsiębiorstw, jak i w kontekście rachunków narodowych – co pokazuje duże znaczenie rachunkowości.

a zużytymi i zaangażowanymi czynnikami produkcji, to produktywność pracy wyraża formuła:

$$\text{Produktywność pracy w przedsiębiorstwie} = \frac{\text{Wielkość produkcji sprzedanej}}{\text{Wielkość nakładów pracy}}$$

Przedsiębiorstwo ponosi nakłady pracy nie tylko po to, aby wytworzyć dobra, którymi są produkty bądź usługi, ale aby te dobra sprzedać. Nie wystarczy, że produktywność pracy jest na odpowiednim poziomie, ważna jest także zdolność do zamiany produkcji wytworzonej na produkcję sprzedaną. Produktywność pracy zależy zatem od wydajności pracy oraz zdolności do zamiany produkcji wytworzonej na sprzedaną (Kochalski, 2020):

$$\begin{aligned} \text{Produktywność pracy w przedsiębiorstwie} &= \frac{\text{Wielkość produkcji sprzedanej}}{\text{Wielkość nakładów pracy}} = \\ &= \frac{\text{Wielkość produkcji wytworzonej}}{\text{Wielkość nakładu pracy}} \times \frac{\text{Wielkość produkcji sprzedanej}}{\text{Wielkość produkcji wytworzonej}} \end{aligned}$$

Poprawa sytuacji przedsiębiorstw w zakresie produktywności pracy oznacza nie tylko polepszanie wykorzystania czynników produkcji w sferze wytwarzania, lecz także podnoszenie skuteczności procesów związanych ze sprzedażą produktów i usług.

Produktywność pracy w przedsiębiorstwie należy postrzegać przez pryzmat kształtowania się wynagrodzeń. Z ekonomicznego punktu widzenia wydajność pracy nie powinna wzrastać wolniej od płac (Kochalski, 2018, s. 12). Zwiększenie wydajności pracy wymaga najczęściej inwestycji.

3.3. Pomiar produktywności pracy w gospodarce narodowej

Analiza produktywności w ujęciu makroekonomicznym opiera się na danych o kształtowaniu się produktu krajowego brutto, czyli danych o łącznej wartości dóbr i usług wytworzonych na terenie danego kraju w badanym okresie. W ujęciu makroekonomicznym produktywność można wyrazić jako produktywność pracy (żywej) oraz produktywność kapitału, a także analizować łączną produktywność czynników produkcji (Kozioł, 2019, s. 30 i 34).

Wzór na obliczanie produktywności pracy w ujęciu makroekonomicznym jest następujący:

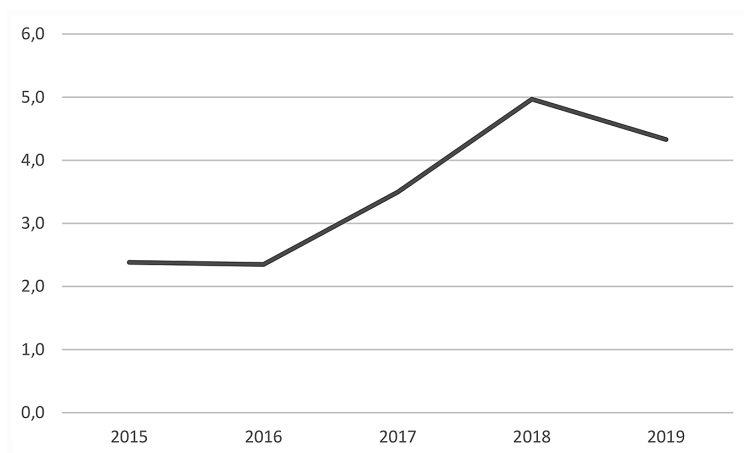
$$\text{produktywność pracy w ujęciu makroekonomicznym} = \frac{\text{produkt krajowy brutto}}{\text{nakład pracy}}$$

w którym nakłady pracy są najczęściej rozumiane jako liczba zatrudnionych w gospodarce¹⁰.

4. Analiza produktywności pracy przed i po wystąpieniu epidemii COVID-19¹¹

4.1. Analiza produktywności w gospodarce narodowej w latach 2015-2020

Wykres 5 przedstawia dynamikę produktywności pracy w polskiej gospodarce w latach 2015-2019.



Wykres 5. Dynamika produktywności pracy w polskiej gospodarce w latach 2015-2019 (w %, r/r)

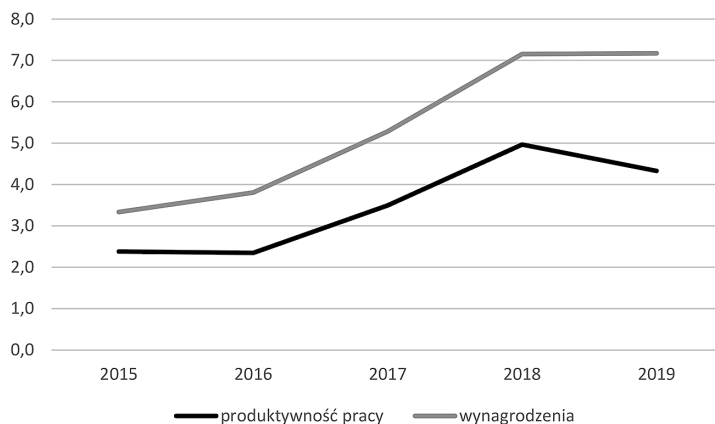
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NBP, Raport o inflacji – Lipiec 2020 r.

Z danych Wykresu 5 wynika, że polska gospodarka charakteryzowała się wzrostem produktywności pracy w latach 2015-2019. W badanym okresie produktywność pracy wzrastała w każdym roku. W 2019 roku przeciętny wzrost produktywności pracy wynosił 4,3%, natomiast rok wcześniej wynosił 5%.

Na Wykresie 6 przedstawiono dane o dynamice produktywności pracy w kontekście dynamiki wynagrodzeń w polskiej gospodarce w latach 2015-2019.

¹⁰ Nakłady pracy mogą być rozumiane także jako liczba przepracowanych godzin.

¹¹ O ile wcześniej w niniejszym opracowaniu w pierwszej kolejności rozważano produktywność pracy na poziomie przedsiębiorstw, a następnie na poziomie makro, to w tej części pracy rozpoczęto analizę produktywności od gospodarki narodowej. O takim podejściu zdecydowały możliwości dostępu do danych, które w czasie epidemii są trudniejsze do pozyskania od przedsiębiorstw. W wypadku analizy produktywności pracy na poziomie mikro ograniczono się do analizy sytuacji w przedsiębiorstwach przemysłowych.

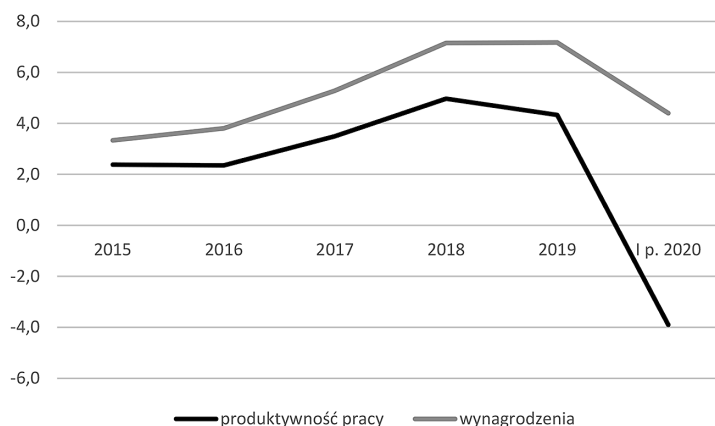


Wykres 6. Dynamika produktywności pracy oraz wynagrodzeń w polskiej gospodarce w latach 2015-2019 (w %, r/r)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NBP, Raport o inflacji – Lipiec 2020 r.

Z danych Wykresu 6 wynika, że dynamika produktywności pracy była niższa od dynamiki przeciętnych płac w polskiej gospodarce w latach 2015-2019. Wzrost płac wyprzedzał wzrost wydajności pracy.

W związku z epidemią COVID-19 sytuacja w gospodarce w odniesieniu do produktywności pracy uległa diametralnej zmianie. Na Wykresie 7 przedstawiono dynamikę produktywności pracy oraz wynagrodzeń za okres obejmujący miesiące po wystąpieniu koronawirusa.



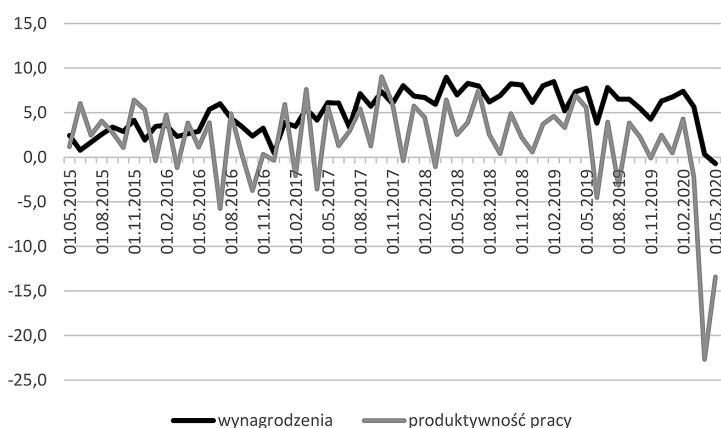
Wykres 7. Dynamika produktywności pracy oraz wynagrodzeń w polskiej gospodarce w okresie 2015–I półrocze 2020 (w %, r/r)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NBP, Raport o inflacji – Lipiec 2020 r.

Z danych Wykresu 7 wynika, że ujemna dynamika produktywności pracy w polskiej gospodarce w I półroczu bieżącego roku wynosiła 3,9%. Z kolei przeciętne wynagrodzenia w tym samym okresie wzrastały, aczkolwiek dynamika wzrostu wynosząca 4,4% była niższa od roku 2019, kiedy wynosiła 7,2%. Odnotowany w I półroczu 2020 roku spadek produktywności pracy był spowodowany malejącym PKB oraz mniejszymi możliwościami wykonywania pracy, albo inaczej – gorszymi możliwościami angażowania kapitału.

4.2. Analiza produktywności pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych

Dane o dynamice produktywności pracy oraz wynagrodzeń w przemyśle od 2015 roku do maja 2020 roku przedstawiono na Wykresie 8.



Wykres 8. Dynamika produktywności pracy oraz wynagrodzeń w przemyśle ogółem w okresie 2015–V 2020 (w%, r/t)

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS oraz NBP.

Z Wykresu 8 wynika, że po wystąpieniu epidemii koronawirusa nastąpiło obniżenie produktywności pracy w przemyśle, w kwietniu o 22,7%, a w maju o 13,5%. Spadek płac wystąpił w maju br.

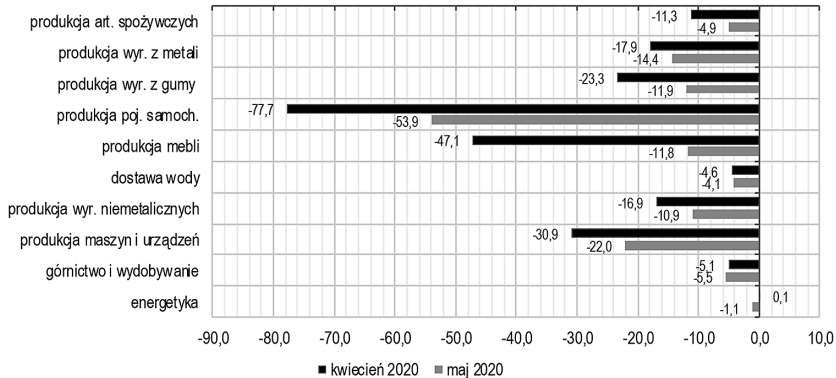
Dynamikę produktywności pracy w przemyśle w ujęciu branżowym w badanym okresie przedstawiono w Tabeli 1, natomiast na Wykresie 9 – dynamikę produktywności pracy w branżach o największym zatrudnieniu.

Tabela 1. Dynamika produktywności pracy w przemyśle w ujęciu branżowym po wystąpieniu COVID-19 (w %, r/r)

Wyszczególnienie	kwiecień 2020	maj 2020
przemysł ogółem	-22,7	-13,5
górnictwo i wydobywanie	-5,1	-5,5
górnictwo węgla kamiennego i brunatnego	-17,5	-15,0
przetwórstwo przemysłowe	-25,5	-14,9
produkcja artykułów spożywczych	-11,3	-4,9
produkcja napojów	-8,6	-2,7
produkcja wyrobów tytoniowych	-6,3	2,6
produkcja wyrobów tekstylnych	-33,1	-13,7
produkcja odzieży	-16,7	-0,7
produkcja skór i wyrobów skórzanych	-63,9	-24,5
produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny	-21,0	-5,8
produkcja papieru i wyrobów z papieru	-6,5	-12,8
poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	-12,1	-16,6
produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	-24,3	-19,7
produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	-10,6	-9,2
produkcja wyrobów farmaceutycznych	11,9	-7,8
produkcja wyrobów z gumy	-23,3	-11,9
produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	-16,9	-10,9
produkcja metali	-17,2	-14,5
produkcja wyrobów z metali	-17,9	-14,4
produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	-18,9	-6,5
produkcja urządzeń elektrycznych	-27,4	5,1
produkcja maszyn i urządzeń	-30,9	-22,0
produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	-77,7	-53,9
produkcja pozostałego sprzętu transportowego	-29,8	-17,3
produkcja mebli	-47,1	-11,8
wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	0,1	-1,1
dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	-4,6	-4,1
pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody	0,0	-2,6
gospodarka odpadami; odzysk surowców	-8,4	-4,9

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS oraz NBP.

Z danych Tabeli 1 wynika, że w kwietniu br. nastąpił wyraźny spadek produktywności pracy w prawie wszystkich branżach przemysłu, wyjątek stanowił przemysł farmaceutyczny i w niewielkim stopniu energetyka. Spośród branż o największym zatrudnieniu (Wykres 9), najbardziej spadła w kwietniu br. produkcja pojazdów samochodowych, mebli oraz maszyn i urządzeń. Mniejsze spadki odnotowano w maju br., a w przypadku produkcji urządzeń elektrycznych oraz wyrobów tytoniowych wystąpił wzrost.



Wykres 9. Dynamika produktywności pracy w branżach o największym zatrudnieniu po wystąpieniu COVID-19 (w %, r/r)

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS oraz NBP.

5. Wnioski

Produktywność polskiej gospodarki charakteryzowała się wysoką dynamiką przed epidemią COVID-19, także na tle krajów Unii Europejskiej, aczkolwiek nadal była wyraźnie niższa od gospodarek państw najbardziej rozwiniętych. Wystąpienie epidemii koronawirusa wyraźnie zmniejszyło produktywność pracy w polskiej gospodarce, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki narodowej.

Z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego epidemia może mieć negatywne konsekwencje w wymiarze społecznym przez: erozję kapitału ludzkiego na skutek przedłużonego okresu braku możliwości wykonywania pracy, ograniczoną mobilność, utratę pracy, a w wymiarze ekologicznym przez obniżenie wydatków inwestycyjnych oraz przykładanie mniejszej uwagi do kwestii środowiskowych.

Epidemia COVID-19, jak każdy kryzys, może przynieść i pozytywne skutki, związane z: automatyzacją i cyfryzacją procesów, lepszą organizacją pracy, restrukturyzacją łańcuchów dostaw.

Mając na względzie zagrożenia i szanse związane z koronawirusem, nie ulega wątpliwości, że dynamika produktywności pracy w kolejnych miesiącach i latach jest silnie uwarunkowana czasem trwania, zakresem oraz intensywnością epidemii.

Bibliografia

1. Dobija M. (2014), *Teoria rachunkowości podstawa nauk ekonomicznych*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
2. Hamrol M. (1992), *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Poznań, Wydawnictwo AE w Poznaniu.
3. Kozioł W. (2019), *Wzrost produktywności pracy-kierunek przemian systemowych gospodarki polskiej*, [w:] *Gospodarka Polski 1918-2018*, M.G. Woźniak, M. Dobija (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Kochalski C. (2018), *Plące nie powinny wyprzedzać wydajności*, „Dziennik Gazeta Prawna”, nr 2.
5. Kochalski C. (2020), *Produktywność pracy w polskiej gospodarce*, XXI Międzynarodowa Konferencja Naukową Zarządzanie Finansami organizowana przez Uniwersytet Szczeciński (w procesie wydawniczym).
6. Kosieradzka A. (2012), *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
7. *Wielki słownik języka polskiego* (2018), PWN.

Zarządzanie finansami mikroprzedsiębiorcy w stanie epidemii COVID-19¹

Bożena Maria Biolik-Stich

1. Wprowadzenie

Rozwój epidemii COVID-19 oraz izolacja społeczna wprowadzona poprzez działania rządu RP w krótkim czasie doprowadziły mikroprzedsiębiorców do czasowego ograniczenia prowadzonej działalności gospodarczej. Powyższe wpłynęło na zmianę zarządzania finansami mikroprzedsiębiorcy pozwalającą na utrzymanie firmy oraz zapobiegającą zwolnieniom zatrudnionych pracowników. Celem artykułu jest wskazanie rozwiązań dla mikroprzedsiębiorców w aspekcie funkcji planowania zarządzania finansami na mocy ustawy z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych z uwzględnieniem późniejszych nowelizacji. Artykuł ma charakter przeglądowy i zawiera opracowanie możliwych rozwiązań dla zarządzania finansami mikroprzedsiębiorcy w związku ze stanem epidemii COVID-19. Problematykę zarządzania finansami zdefiniowano poprzez analizę krytyczną literatury. Nawiązano też do form wsparcia przedsiębiorców określanych jako tarcza antykryzysowa.

2. Zarządzanie finansami

W literaturze przedmiotu autorzy reprezentują różne podejścia do celu, zakresu czy funkcji zarządzania finansami (Wiercińska, 2014, s. 6). W. Bień (2011) twierdzi, że polega ono na: „pozyskiwaniu źródeł finansowania działalności firmy (kapitałów) oraz lokowaniu ich w składnikach majątkowych w sposób pozwalający na realizację strategicznego celu, jakim jest maksymalizowanie korzyści przypadających udziałowcom (właścicielom) firmy, tj. osobom, które ulokowały w niej

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków własnych.

swoje kapitały w sposób trwały”. Natomiast J. Szulc (2009, s. 12) uznaje, iż zarządzanie finansami polega na: „podejmowaniu decyzji, skąd i w jaki sposób pozyskiwać przychody pieniężne oraz na jakie kierunki przeznaczyć i w jakich formach wydatkować nagromadzone zasoby pieniężne, aby w możliwie najpełniejszy sposób realizować cele danego podmiotu”. H. Buk (2006) w zarządzaniu finansami zwraca szczególną uwagę na rolę planowania i kontroli. Zdaniem M. Nowak (1996) zarządzanie finansami to proces: „który polega na podejmowaniu decyzji dotyczących opłacalności i sposobu pozyskania i inwestowania kapitału na podstawie danych finansowych”. M. Nowak (1996) poszerza definicję zarządzania finansami o aspekty zarządzania aktywami i pasywami. Na zarządzanie finansami mikroprzedsiębiorcy wpływają cele stawiane przez niego w ujęciu ekonomicznym, rynkowym i społecznym. Celem w ujęciu ekonomicznym jest maksymalizacja zysku (Brigham, Daves, 2004, s. 5, za: Brealey, Myers, Allen, 2006, za: Rutkowski, 2007) lub też poprawa efektywności gospodarowania majątkiem (Walczak, 2014, s. 23-24). Zatem jest nim pokrycie kosztów działalności z uzyskiwanych przychodów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Cele rynkowe są realizowane m.in. poprzez: „zwiększenie udziału w rynku, skali produkcji, poprawę jakości oferowanych produktów i usług” (Walczak, 2014, s. 23). Kolejną grupą celów są cele społeczne, które obejmują oczekiwania różnych interesariuszy z dalszego otoczenia przedsiębiorstwa (Hass-Symotiuik, 2011). Cele społeczne odnoszą się do: „całości kształtu stosunków i relacji wewnątrz organizacji oraz relacji z grupami interesariuszy danej organizacji, a także określają pożądany stopień zaspokojenia psychospołecznych i socjalno-bytowych potrzeb pracowników (Walczak, 2014, s. 24). Dążenie do tych celów: „zachęcało członków zarządów do trzymania się niezależnej linii – niezależnej od interesów akcjonariuszy, a korzystnej dla innych grup” (Ehrbar, 2000).

Reasumując, zarządzanie finansami polega na stwierdzeniu, iż działalność gospodarcza stanowi źródło zamożności społeczeństwa, nowych miejsc pracy, generując nowe zamówienia, co jest motorem rozwoju innych przedsiębiorstw (Janik, Paździor, 2011). Dla mikroprzedsiębiorcy zaś celem zarządzania finansami będzie wartość przedsiębiorstwa oceniana z perspektywy jego potencjalnego kontrahenta (Michalski, 2005). Wartość przedsiębiorstwa z perspektywy nabywcy uwarunkowana jest poprzez przepływy pieniężne generowane przez przedsiębiorstwo (Rinne, Wood, Hill, 1986, s. 44-50), koszt kapitału (Tarczyński, 2001), zmienność przepływów pieniężnych (Tarczyński, 2001) i prawdopodobieństwo wystąpienia zakłóceń w regularnej spłacie zobowiązań oraz upadłości przedsiębiorstwa (Dębski, 2005, s. 14, za: Pluta, 2004; Michalski, 2005). Obecnie uważa się, że celem współczesnych przedsiębiorstw jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, tworząca również wartość dodaną dla społeczeństwa (Black, Wright, Bachman, 2000).

Zarządzanie finansami w mikroprzedsiębiorstwie określa się poprzez funkcje zarządzania (Poznańska, Schulte-Zurhausen, 1994, s. 26-27, za: Matejun, 2012):

1. *Organizowanie*. Przyjmując kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw za K. Poznańską i M. Schulte-Zurhausen, można w przypadku mikroprzedsiębiorców wskazać na następujące aspekty organizowania:
 - a. najczęściej występuje funkcjonalna struktura organizacyjna,
 - b. krótka, bezpośrednia droga przekazywania informacji,
 - c. bezpośredni kontakt związany z przekazywaniem wskazówek i kontrolą poleceń,
 - d. brak lub w ograniczonym zakresie przekazywanie uprawnień kierowniczych,
 - e. bardzo niski stopień formalizacji zadań,
 - f. podejmowanie decyzji jednoosobowo przez właściciela (Konstanty, 2016, s. 79).

Zatem w zakresie organizowania mamy do czynienia z wolą i wiedzą właściciela, który ustala cele, wskazuje na środki do ich realizacji, jak również ponosi ryzyko podjętych działań.

2. *Planowanie*. W literaturze rozumiane jest jako: „zespół czynności zmierzających do określenia przyszłego, w ramach pewnego horyzontu czasowego, stanu zasobów pieniężnych w przedsiębiorstwie, który umożliwi realizację celów i potrzeb rozwojowych oraz zapewni firmie płynność finansową” (Komorowski, 2001), czyli jako sprawozdawczość i wynik finansowy. W szerszym ujęciu zarządzanie finansami w aspekcie planowania jest: „projekcją zjawisk ekonomicznych w ujęciu pieniężnym” (Davis, 1993). Zatem zarządzanie finansami poprzez planowanie utożsamia się z planem stanowiącym prognozę i ocenę zdarzeń ukierunkowanych na przyszłość. Planowanie finansowe rozpatruje się w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym, czasowym i przestrzennym.

W artykule podmiotem badań jest mikroprzedsiębiorca. W polskim systemie prawnym definicja mikroprzedsiębiorcy określona została w art. 7 ust. 1 pkt 1 ustawy z 6 marca 2018 roku Prawo przedsiębiorców (tj. Dz. U. z 2019 r., poz. 1292). Jest nim przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych spełnia łącznie następujące warunki: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro. W celu zbadania, czy danego przedsiębiorcę należy zakwalifikować jako mikro, konieczna jest rozmowa z właścicielem, gdyż w polskim systemie prawnym poza definicją z Prawa

przedsiębiorców, występują również definicje w art. 3 ust. 1a ustawy z 29 września 1994 roku o rachunkowości (tj.: Dz. U. z 2019 r., poz. 351) oraz w art. 331 § 1 Kodeksu cywilnego (tj.: Dz. U. z 2019 r., poz. 1145).

Na rynku większość mikroprzedsiębiorców stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (Horsz, Antoniuk, 2007). Do czasu epidemii ważną rolę w życiu gospodarczym w skali całego kraju odgrywały mikroprzedsiębiorstwa, które świadczyły specjalistyczne usługi dla lokalnych społeczności oraz zaopatrywały miejscowy rynek w towary i usługi (Czajkowska, 2013). Przedsiębiorstwa te cechuje zdolność do współdziałania z samorządem oraz jednostkami gospodarczymi na tym terenie, znajomość lokalnego rynku, która pozwala na dużą elastyczność i budowanie bliskich relacji z klientami (Marcinkowska, 2008, s. 209). Przedsiębiorstwa mniejsze szybciej i łatwiej dostosowują się do potrzeb rynku, wpływają na poziom konkurencyjności gospodarki, stymulują wzrost gospodarczy, zatem poprzez środki i programy pomocowe związane ze stanem epidemii mikroprzedsiębiorstwa będą mogły skutecznie zarządzać finansami. Czy zarządzanie finansami w stanie epidemii oparte na programach pomocowych pozwoli na rozwój mikroprzedsiębiorstw? Planowanie w zakresie zarządzania finansami w aspekcie przedmiotu działalności w niniejszym artykule dotyczy wykorzystania form pomocy w ramach pomocy rządowej w związku z wystąpieniem stanu epidemii na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i wpływu ich na sterowanie płynnością finansową, jak również pokryciem ewentualnych niedoborów (Bień, 2011). W ujęciu czasowym planowanie finansowe obejmuje okres od dnia wprowadzenia na terytorium RP stanu epidemii oraz perspektywę na przyszłość. Zaś wymiar przestrzenny obejmuje terytorium Polski.

3. *Kontrola*. Kolejnym elementem zarządzania finansami jest kontrola finansowa. Ma ona na celu sprawdzenie, czy: „rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi” (Wiercińska, 2014, s. 16). Kontrola finansowa polega na obserwacji i systematycznym wprowadzaniu korekt do bieżących działań w celu realizacji planów (Griffin, 2002). Rozpatrując kwestię zarządzania finansami mikroprzedsiębiorcy poprzez cele i funkcje wskazać należy, iż: „działalność każdej organizacji powinna cechować celowość, gospodarność, racjonalność, oszczędność i efektywność” (Buk, 2006).

3. Wsparcie państwa dla mikroprzedsiębiorców przewidziane przez tzw. tarczę antykryzysową

Tarcza antykryzysowa to pakiet rozwiązań przygotowanych przez rząd, który ma ochronić państwo i obywateli przed kryzysem wywołanym pandemią koronawirusa. Opiera się na pięciu filarach: ochronie miejsc pracy i bezpieczeństwu

pracowników, finansowaniu przedsiębiorców, ochronie zdrowia, wzmocnieniu systemu finansowego, inwestycjach publicznych. W założeniach projektodawców tarcza ma na celu ustabilizowanie gospodarki, a także dostarczenie jej impulsu inwestycyjnego. Szacuje się, że wartość wsparcia w ramach tarczy wyniesie 212 mld zł – to blisko 10% PKB (Tarcza antykryzysowa dostęp: 30.04 2020).

Głównym filarem tarczy antykryzysowej jest ustawa z 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, zwana specustawą, zmieniona nowelizacjami z 31 marca 2020 roku i z dnia 16 kwietnia 2020 roku.

3.1 Zwolnienie ze składek ZUS

Specustawa wprowadza czasowe zwolnienie mikroprzedsiębiorców z obowiązku zapłaty składek ZUS. Na wniosek płatnika zwalnia się z obowiązku opłacania składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, na Fundusz Pracy, Fundusz Solidarnościowy, FGŚP lub Fundusz Emerytur Pomostowych, należnych za okres od 1 marca 2020 roku do 31 maja 2020 roku, jeżeli był zgłoszony jako płatnik składek w odpowiednim okresie i dacie i zgłosił do ubezpieczeń społecznych mniej niż 10 ubezpieczonych.

Na swój wniosek zwolnieniu podlega także płatnik nazywany samozatrudnionym, będący osobą prowadzącą pozarolniczą działalność, opłacający składki wyłącznie na własne ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne. Zwolnienie obejmuje obowiązek opłacenia składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe, wypadkowe, chorobowe, zdrowotne, Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy, należne za okres od 1 marca 2020 roku do 31 maja 2020 roku, pod warunkiem prowadzenia działalności przed 1 kwietnia 2020 roku i przychodu z tej działalności uzyskanego w pierwszym miesiącu, za który jest składany wniosek, nie wyższego niż 300% prognozowanego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto. Według szacunków rządu, łączny skutek dla finansów publicznych za trzy miesiące ma wynieść ok. 15,7 mld zł, w tym 2,6 mld zł za samozatrudnionych, 6,8 mld zł za mikrofirmy.

3.2 Świadczenie postojowe

Świadczenie to przewidziano dla osoby: 1) prowadzącej pozarolniczą działalność gospodarczą, 2) wykonującej umowę agencyjną, zlecenia, inną umowę o świadczenie usług albo umowę o dzieło, jeżeli nie podlega ubezpieczeniom społecznym z innego tytułu. Świadczenie przysługuje, gdy w następstwie COVID-19 doszło do przestoju w prowadzeniu działalności.

Osobie prowadzącej pozarolniczą działalność gospodarczą świadczenie przysługuje, jeżeli rozpoczęła prowadzenie tej działalności przed 1 lutego 2020 roku i nie zawiesiła prowadzenia działalności oraz jeżeli przychód z prowadzenia

działalności uzyskany w miesiącu poprzedzającym miesiąc złożenia wniosku o świadczenie postojowe był o co najmniej 15% niższy od przychodu uzyskanego w miesiącu poprzedzającym ten miesiąc, bądź zawiesiła prowadzenie pozarolniczej działalności gospodarczej po 31 stycznia 2020 roku. Natomiast osobie wykonującej umowę cywilnoprawną świadczenie postojowe przysługuje jeżeli: 1) umowa została zawarta przed 1 kwietnia 2020 roku, 2) przychód z umowy uzyskany w miesiącu poprzedzającym miesiąc złożenia wniosku o świadczenie nie był wyższy od 300% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Świadczenie postojowe przysługuje w wysokości 80% kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2020 roku, nie więcej niż trzykrotnie.

W przypadku gdy suma przychodów z umów cywilnoprawnych uzyskana w miesiącu poprzedzającym miesiąc, w którym został złożony wniosek o świadczenie, wynosi mniej niż 50% kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2020 roku, świadczenie postojowe przysługuje w wysokości sumy wynagrodzeń z tytułu wykonywania tych umów cywilnoprawnych.

Osobie prowadzącej pozarolniczą działalność, do której mają zastosowanie przepisy dotyczące zryczałtowanego podatku dochodowego w formie karty podatkowej i która korzystała ze zwolnienia sprzedaży od podatku VAT, świadczenie przysługuje w wysokości 50% kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2020 roku nie więcej niż trzykrotnie. Świadczenie postojowe ustalane jest na wniosek składany do ZUS.

3.3 Dofinansowanie wynagrodzenia pracowników z FGŚP

Do ubiegania się o to wsparcie uprawnieni są dotknięci spadkiem obrotów w następstwie COVID-19 przedsiębiorcy i inne wymienione w ustawie podmioty. Pracownikowi objętemu przestojem ekonomicznym pracodawca wypłaca wynagrodzenie obniżone nie więcej niż o 50%, nie niższe jednak niż w wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę ustalanego na podstawie przepisów o minimalnym wynagrodzeniu za pracę z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy. Wynagrodzenie to jest dofinansowywane z FGŚP, w wysokości 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę ustalanego na podstawie przepisów o minimalnym wynagrodzeniu za pracę z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy.

Dofinansowanie nie przysługuje do wynagrodzeń pracowników, których wynagrodzenie w miesiącu poprzedzającym miesiąc złożenia wniosku było wyższe niż 300% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału.

Pracodawca może obniżyć wymiar czasu pracy pracownika maksymalnie o 20%, nie więcej niż do 0,5 etatu, lecz wynagrodzenie nie może być niższe niż minimalne wynagrodzenie za pracę z uwzględnieniem wymiaru czasu pracy. Przez spadek obrotów gospodarczych rozumie się spadek sprzedaży towarów lub usług w ujęciu ilościowym lub wartościowym:

- 1) nie mniej niż o 15%, obliczony jako stosunek łącznych obrotów w ciągu dowolnie wskazanych dwóch kolejnych miesięcy kalendarzowych, przypadających w okresie po 1 stycznia 2020 roku do dnia poprzedzającego dzień złożenia wniosku w porównaniu do łącznych obrotów z analogicznych dwóch kolejnych miesięcy kalendarzowych roku poprzedniego; za miesiąc uważa się także 30 kolejno po sobie następujących dni kalendarzowych, w przypadku gdy dwumiesięczny okres porównawczy rozpoczyna się w trakcie miesiąca kalendarzowego, tj. w dniu innym niż pierwszy dzień danego miesiąca kalendarzowego, lub
- 2) nie mniej niż o 25% obliczony jako stosunek obrotów z dowolnie wskazanego miesiąca kalendarzowego, przypadającego po 1 stycznia 2020 roku do dnia poprzedzającego dzień złożenia wniosku w porównaniu do obrotów z miesiąca poprzedniego; za miesiąc, jak powyżej, uważa się także 30 kolejno po sobie następujących dni kalendarzowych.

Wynagrodzenie, przy obniżonym wymiarze czasu pracy jest dofinansowywane ze środków FGŚP do połowy wynagrodzenia, jednak nie więcej niż 40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału. Warunki i tryb wykonywania pracy w okresie przestoju ekonomicznego lub obniżonego wymiaru czasu pracy ustala się w porozumieniu, które zawiera pracodawca oraz określone w ustawie organizacje związkowe lub przedstawiciele pracowników.

3.4 Dofinansowanie wynagrodzeń pracowników dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców

W specustawie przewidziano również dofinansowanie wynagrodzeń pracowników ze środków przyznawanych przez starostę (PUP). Takie rozwiązanie przewidziane zostało wyłącznie w stosunku do mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, którzy odnotowali spadek obrotów gospodarczych w następstwie pandemii. Do beneficjentów zaliczać będziemy więc wszystkie podmioty, które w jednym z ostatnich dwóch lat obrotowych zatrudniały mniej niż 250 pracowników, i ich roczny obrót nie przekraczał 50 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekraczała 43 mln euro (Barszczewska, 2020).

Starosta może, na podstawie zawartej umowy, przyznać przedsiębiorcy omawiane dofinansowanie części kosztów wynagrodzeń pracowników oraz należnych od tych wynagrodzeń składek na ubezpieczenia społeczne.

Przez spadek obrotów gospodarczych specustawa rozumie zmniejszenie sprzedaży towarów lub usług w ujęciu ilościowym lub wartościowym obliczone jako stosunek łącznych obrotów w ciągu dowolnie wskazanych dwóch kolejnych miesięcy kalendarzowych, przypadających w okresie po dniu 1 stycznia 2020 roku do dnia poprzedzającego dzień złożenia wniosku o przyznanie dofinansowania,

w porównaniu do łącznych obrotów z analogicznych dwóch kolejnych miesięcy kalendarzowych roku poprzedniego. Za miesiąc uważa się także 30 kolejno po sobie następujących dni kalendarzowych, w przypadku gdy dwumiesięczny okres porównawczy rozpoczyna się w trakcie miesiąca kalendarzowego, to jest w dniu innym niż pierwszy dzień danego miesiąca kalendarzowego. Dofinansowanie w przypadku spadku obrotów o:

- 1) co najmniej 30% – może być przyznane w wysokości nieprzekraczającej sumy 50% wynagrodzeń poszczególnych pracowników objętych wnioskiem o dofinansowanie wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne od tych wynagrodzeń, jednak nie więcej niż 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę powiększonego o składki na ubezpieczenia społeczne od pracodawcy w odniesieniu do każdego pracownika;
- 2) co najmniej 50% – może być przyznane w wysokości nieprzekraczającej sumy 70% wynagrodzeń poszczególnych pracowników objętych wnioskiem wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne od tych wynagrodzeń, jednak nie więcej niż 70% kwoty minimalnego wynagrodzenia, powiększonego o składki na ubezpieczenia społeczne od pracodawcy, w odniesieniu do każdego pracownika;
- 3) co najmniej 80% – może być przyznane w wysokości nieprzekraczającej sumy 90% wynagrodzeń poszczególnych pracowników objętych wnioskiem wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne należnymi od tych wynagrodzeń, jednak nie więcej niż 90% kwoty minimalnego wynagrodzenia, powiększonego o składki na ubezpieczenia społeczne od pracodawcy, w odniesieniu do każdego pracownika.

Dofinansowanie może być przyznane na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, przypadające od miesiąca złożenia wniosku. Przedsiębiorca ma obowiązek, pod rygorem zwrotu dofinansowania, utrzymania zatrudnienia pracowników objętych umową o dofinansowanie przez okres dofinansowania. Wniosek o dofinansowanie przedsiębiorca składa do właściwego powiatowego urzędu pracy.

4. Wnioski

Wykorzystanie możliwości minimalizacji kosztów i zadłużenia mikroprzedsiębiorcy oraz uwolnienia części finansów, np. na konieczne inwestycje zablokowane przez epidemię COVID-19, pozwala na optymalizację działania przedsiębiorcy i utrzymanie w krótkim czasie stanu zatrudnienia, jak również wpływa na zminimalizowanie ewentualnej straty, czyli pozytywnie na wynik finansowy. W zakresie planowania z uwzględnieniem dłuższego okresu zagrożenie płynie z problemów związanych z rosnącymi należnościami nieściągalnymi. Zatem zysk poprzez minimalizację kosztów w zakresie zarządzania finansami w zestawieniu

ze zmniejszeniem lub całkowitym brakiem przychodów pomimo zastosowania rozwiązań tzw. tarczy antykryzysowej może jednak być stratą.

Bibliografia

1. Barszczewska K. (2020), *Dofinansowanie z urzędów pracy dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, Tarcza Adwokacka 2020 dla Przedsiębiorców. Opracowanie Sekcji Praktyków Prawa ORA Warszawa*, [za:] K. Szmid, M. Negierewicz, M. Kibil (red.), Warszawa, s. 8.
2. Bień W. (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa, Difin, s. 14.
3. Brigham E.F., Daves P.R. (2004), *Intermediate Financial Management*, Thomson, Mason, s. 5
4. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. (2006), *Corporate Finance*, 8th ed. McGraw-Hill, Irmin, Boston, [za:] *Zarządzanie finansami*, A. Rutkowski (2007) PTE, s. 16.
5. Buk H. (2006), *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Warszawa, C.H. Beck, IX.
6. Czajkowska A. (2013), *Kredytowanie przedsiębiorców indywidualnych. Specyfika, procesy, polityka*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 31-32.
7. Davis D. (1993), *Sztuka zarządzania finansami*, Warszawa, PWN, s. 168.
8. Dębski W. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa, wyd. PWN, s. 14.
9. Ehrbar A. (2000), *Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa, WIG-Press, XIII.
10. Griffin R. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN, s. 393.
11. Hass-Symotiuk M. (2011), *System pomiaru i oceny dokonaszpitala*, Warszawa, Wolters Kluwer business, s. 69-71.
12. Horsz P., Antoniuk J.R. (red.) (2007), *Podstawy prawne przedsiębiorczości*, Warszawa, Wolters Kluwer business, s. 46.
13. Janik W., Paździor A. (2011), *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Lublin, Politechnika Lubelska, s. 15.
14. Komorowski J. (2001), *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Gdańsk, ODDK, s. 29.
15. Konstanty E. (2016), *Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza funkcjonowania sektora MMSP na rynku krajowym*, „Organizacja i Zarządzanie”, 79.
16. Marcinkowska M. (2008), *Kapitał intelektualny MSP*, [za:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, J. Duraj (red.), Łódź, Uniwersytet Łódzki, s. 209.
17. Michalski G. (2005), *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, PWN, s. 23.
18. Nowak M. (1996), *Dynamiczne modele zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, PRET, s. 42.
19. Pluta W. (red.) (2004) *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, wyd. PWE, s. 314,

20. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M. (1994), *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 2, s. 26-27, [za:] *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, M. Matejun (red.), Warszawa 2012, Difin, s. 30-31.
21. Rinne H., Wood R.A., Hill N.C. (1986), *Reducing Cash Concentration Cost by Anticipatory Forecasting*, „Journal of Cash Management”, pp. 44-50.
22. Szulc J. (2009), *Zarządzanie w instytucji non profit. Problemy i wyzwania*, materiały konferencyjne, Katowice, s. 12.
23. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa, PWE s. 145.
24. Walczak W. (2012), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, „E-mentor”, 2(44), s. 23-24.
25. Wiercińska A. (2014), *Specyfika zarządzania finansami szpitala*. *Zarządzanie i finanse*, „Journal of Management and Finance”, vol. 12, No. 2, pp. 6.
26. <https://www.gov.pl/web/rozwoj/tarcza-antykryzysowa> [dostęp 30.04 2020].
27. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32003H0361>, Dokument nr C (2003)1422) z dnia 6 maja 2003 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L124, 20.5.2003 [dostęp 30.04.2020].

Współtworzenie wartości w obliczu buntu społeczności konsumenckiej¹

Marcin Wieczerzycki

1. Wprowadzenie

Proces współtworzenia wartości jest zazwyczaj przedstawiany w literaturze jako konstruktywny dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, odbywający się w ramach udostępnionych przez firmę kanałów komunikacyjnych i umożliwiający wspólne zaprojektowanie unikatowego doświadczenia konsumpcyjnego dla nabywcy (Prahalad, Ramaswamy, 2004). W wielu przypadkach współpraca ta wymaga zaangażowania nie tyle indywidualnych konsumentów, co całych ich społeczności (Ramaswamy, 2008).

Wysoki stopień zaangażowania społeczności konsumenckich w produkt, wokół którego zbudowana została tożsamość konsumentów – indywidualna i kolektywna (Elliott, Wattanasuwan, 1998) – wiąże się jednak ze zwiększonymi wymaganiami wobec przedsiębiorstwa. Podczas gdy zawiedzenie tych oczekiwań w innym przypadku oznaczałoby spadek satysfakcji klientów lub ich utratę, rozczarowanie społeczności zaangażowanej we współtworzenie produktu doprowadzić może do jej buntu – konfliktu, w ramach którego społeczność pozostaje emocjonalnie związana z samym produktem, kontestuje jednak jego wizję (np. dalszego rozwoju, ceny, symbolicznego znaczenia, zastosowania etc.) prezentowaną przez firmę. Długotrwały bunt społeczności przybierać może nawet charakter rytuału umacniającego jej kolektywną tożsamość. Ostatecznie prowadzi on do pogorszenia relacji pomiędzy stronami, utrudniając prowadzenie dialogu i współtworzenie wartości w tradycyjnym tego słowa znaczeniu.

W tym artykule wykazane zostanie jednak, że nawet w takim układzie możliwe jest współtworzenie wartości – realizowane jednak według odmiennego

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

modelu, noszącego znamiona procesu dialektycznego, w ramach którego ścierają się sprzeczne wizje produktu przedsiębiorstwa i konsumentów.

Celem artykułu jest konceptualizacja tej alternatywnej formy współtworzenia wartości. Skonfrontowane zostaną dwa przypadki przedsiębiorstw z branży gier, współtworzących wartość ze zbuntowanymi społecznościami konsumenckimi. Branża ta została wybrana ze względu na wysoki stopień zaangażowania skupionych wokół niej społeczności fanowskich oraz związaną z nim wysoką częstotliwość konfliktów. Na tej podstawie możliwe będzie określenie, jak (w zależności od reakcji przedsiębiorstwa) przebiega współtworzenie wartości w sytuacji buntu społeczności.

2. Współtworzenie wartości – model klasyczny a model dialektyczny

Punkt wyjścia dla artykułu stanowi koncepcja współtworzenia wartości (*value co-creation*) prezentowana przez Prahalada i Ramaswamy'ego. Jej istotą jest zmiana postrzegania procesu tworzenia wartości z perspektywy przedsiębiorstwa na perspektywę interakcjonistyczną, w ramach której zarówno przedsiębiorstwo, jak i konsument wspólnie tworzą doświadczenia konsumpcyjne. Jednym z kluczowych konstruktów w tym nurcie jest model DART, wskazujący cztery elementy stanowiące fundament współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentami: dialog (*dialogue*), dostęp (*access*), ocena ryzyka (*risk assessment*) i transparentność (*transparency*) (2004). Dialog oznacza wymianę informacji i interakcje pomiędzy obiema stronami procesu. Dostęp dotyczy zapewniania odpowiednich narzędzi i infrastruktury umożliwiających przeprowadzanie tych interakcji – np. przez wykorzystanie mediów społecznościowych (Deszczyński, 2017). Ocena ryzyka postuluje prawo konsumenta do pełnej informacji na temat konsekwencji jego wyborów w procesie konsumpcji. Transparentność oznacza natomiast konieczność zniesienia asymetrii informacyjnej pomiędzy konsumentem a przedsiębiorstwem (Mazur, Zaborek, 2014). Współtworzenie wartości w klasycznym tego słowa znaczeniu opiera się na aktywnym kształtowaniu tych czterech elementów przez przedsiębiorstwo.

Proces współtworzenia wartości dotyczy całości doświadczenia konsumpcyjnego – od poszukiwania informacji, poprzez interakcje ze sprzedawcą i konfigurację produktu, aż po konsumpcję. Nie sprowadza się on zatem np. do prosumpcji czy masowej kastomizacji (Prahalad, Ramaswamy, 2004). Nie zmienia to jednak faktu, że produkt oraz jego dostosowanie do potrzeb nabywcy pełnią istotną rolę w kształtowaniu doświadczeń konsumpcyjnych. W wielu przypadkach możliwe jest dostarczenie każdemu konsumentowi spersonalizowanej oferty – np. umożliwiając mu umieszczenie nadruku na produkcie lub określenie jego parametrów technicznych. Czasem jednak jest to niemożliwe ze względu na charakter samego

produktu. Takim przypadkiem są np. nieinteraktywne dobra oparte na narracji – filmy, książki, komiksy etc. (gdzie każda zmiana wymagałaby nakręcenia lub napisania nowych scen). Dlatego też współtworzenie wartości często dotyczy jedynej, dostępnej dla wszystkich wersji produktu (choć konsumenci nadal mogą na tej podstawie doświadczać unikatowych przeżyć).

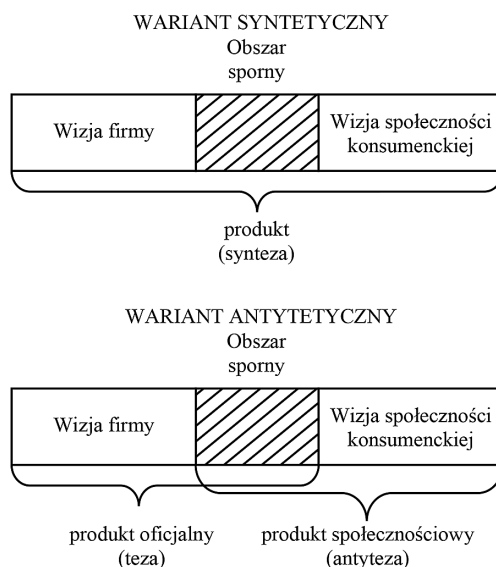
Taka forma współtworzenia wartości, skutkująca powstaniem jednej wersji produktu, obarczona jest jednak większym ryzykiem wystąpienia konfliktu pomiędzy uczestnikami procesu. Istnienie jednej wersji dobra oznacza konieczność kompromisu pomiędzy oczekiwaniami, które mogą być skrajnie odmienne, a nawet wykluczać się nawzajem. Problem ten spotęgowany jest w przypadku, gdy konsumenci, a także ich społeczności, budują wokół produktów swoje indywidualne i kolektywne tożsamości (Muniz, O’Guinn, 2001), reinterpreterując przypisane doń przez przedsiębiorstwo funkcje i symboliczne znaczenia (Firat, Dhokia, 2015; McAlexander, Schouten, Koenig, 2002). Działalność tę można również uznać za formę współtworzenia wartości (choć często odbywa się ona przy zerowym lub minimalnym udziale samego przedsiębiorstwa). Jej skutkiem ubocznym jest jednak wysoki stopień zaangażowania emocjonalnego konsumentów nie tylko w sam produkt, ale też w jego subiektywną wizję wykreowaną w ramach społeczności. Społecznościowe interpretacje produktu mogą odbiegać tak bardzo od oficjalnej wizji przedsiębiorstwa, że stają się z nią niekompatybilne, co z kolei zwiększa szansę konfliktu.

W skrajnych przypadkach konflikt ten może przerodzić się w bunt społeczności – sytuację, w której konsumenci otwarcie odrzucają rozwiązania oferowane przez przedsiębiorstwo. Taki bunt może oczywiście przejawiać się w zachowaniach nabywczych konsumentów, jednak przede wszystkim manifestowany jest w dyskursie toczonym w ramach społeczności, który zostaje zdominowany przez krytykę przedsiębiorstwa i sceptycyzm wobec jego komunikacji. Innymi słowy, bunt społeczności prowadzi do przekształcenia pierwszego elementu modelu DART – dialogu – który zastąpiony zostaje konfrontacją.

Nie oznacza to jednak, że bunt społeczności uniemożliwia współtworzenie wartości. Wpływa on jednak na charakter tego procesu – nie jest on już wspólnie podejmowanym wysiłkiem, w którym uczestnicy łączą zasoby, aby osiągnąć dzielony cel. Upodabnia się natomiast do procesu dialektycznego (w rozumieniu heglowskim), w którym dochodzi do ścierania się przeciwieństw – tezy i antytezy. W ramach dialektycznego modelu współtworzenia wartości przedsiębiorstwo i konsumenci zamiast wspólnie poszukiwać rozwiązań satysfakcjonujących wszystkich uczestników, angażują się w swego rodzaju przeciągnięcie liny, próbując w jak największym stopniu uczynić produkt urzeczywistnieniem własnej wizji (kosztem wizji strony przeciwnej). Podczas gdy w tradycyjnym modelu pomiędzy uczestnikami osiągnany jest konsensus, efektem modelu dialektycznego może być

co najwyżej kompromis – tak jak w heglowskiej dialektyce wynikiem zderzenia tezy i antytezy jest synteza obu skrajności (Solomon, 1985). Jednak to, czy uda się wspólnie stworzyć jeden syntetyzujący skrajne wizje produkt, zależy w znacznej mierze od reakcji przedsiębiorstwa na bunt społeczności.

Wydawać by się mogło, że w przypadku różnicy zdań między firmą a konsumentami ci drudzy są z góry skazani na porażkę, ponieważ decyzja o finalnym charakterze produktu należy do producenta, który mógłby po prostu zignorować postulat konsumentów. Rzeczywiście, część przedsiębiorstw decyduje się na takie rozwiązanie – nie dochodzi wtedy do syntezy obu wizji i współtworzenie wartości sprowadza się do samego wytworzenia antytezy przez społeczność – reinterpretacji produktu, jego nieoficjalnej modyfikacji czy nawet stworzenia produktu konkurencyjnego (wariant antytetyczny modelu dialektycznego). Istnieją jednak liczne przykłady sytuacji, w których producent ugiął się przed żądaniem konsumentów i dokonał modyfikacji swojej oferty – w takiej sytuacji realizowany jest wariant syntetyczny. Porównanie obu wariantów modelu dialektycznego zaprezentowano na Rysunku 1.



Rysunek 1. Warianty modelu dialektycznego współtworzenia wartości

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części artykułu omówione zostaną przypadki dwóch przedsiębiorstw – BioWare i Games Workshop – realizujących oba warianty.

3. Studia przypadków

3.1. BioWare

BioWare jest producentem gier komputerowych. Omawiany w tym artykule konflikt firmy z konsumentami dotyczył trzeciej części jednej z najpopularniejszych serii tej firmy – Mass Effect. Przed buntem społeczności BioWare angażowało społeczność konsumencką w proces współtworzenia wartości według klasycznego modelu, realizując postulaty DART. Firma nawiązywała dialog z fanami swoich produktów, pozwalając im np. określić kanoniczną płęć i wygląd głównej postaci (wykorzystywane w materiałach promocyjnych), organizując konkursy prac fanowskich etc. Udostępniona została też infrastruktura w postaci for internetowych oraz profili w mediach społecznościowych, za pomocą których konsumenci mogli komunikować się ze sobą oraz z pracownikami firmy. Publikowano też informacje o procesach tworzenia kolejnych części gier oraz informowano o planach dotyczących przyszłych produktów.

Niestety, trzecia część serii Mass Effect spotkała się z negatywnym odbiorem ze strony konsumentów. Głównym problemem okazała się opowiadana w grze historia. Mass Effect 3 stanowił zwieńczenie trylogii, które miało, zgodnie z obietnicami twórców, zaprezentować finał wątków fabularnych uwzględniający decyzje indywidualnie podejmowane przez graczy w ramach wszystkich trzech części – w taki sposób, aby każdy otrzymał unikatowe zakończenie. Niestety, w ocenie graczy zakończenie okazało się zarówno niedostatecznie zindywidualizowane (swego rodzaju społecznościowym rytuałem stało się redukcowanie różnic pomiędzy poszczególnymi wersjami do koloru eksplozji widocznej w końcowej scenie), jak i niesatysfakcjonujące pod względem zastosowanych rozwiązań fabularnych (część wątków pozostała nierozwiązana). Ten ostatni problem potęgowany był przez fakt, że społeczność konsumencka skupiona wokół marki Mass Effect przez lata sformułowała szereg własnych hipotez i koncepcji dotyczących zawartych w fabule gier wydarzeń, postaci i ich wzajemnych powiązań – w wielu przypadkach bardzo obszernych i – w ocenie konsumentów – lepszych, niż wyjaśnienia zaproponowane przez BioWare. O ile sam fakt niezadowolenia społeczności konsumenckiej z otrzymanego produktu nie jest oczywiście unikatowym zjawiskiem, to skala i charakter reakcji, do którego to niezadowolenie doprowadziło, stanowiły już swego rodzaju ewenement (przynajmniej w skali branży). Poza typowymi dla takich sytuacji działaniami, jak wyrażanie negatywnych opinii na forach dyskusyjnych i w mediach społecznościowych czy przyznawanie najniższych możliwych ocen w różnych serwisach i agregatorach opinii (tzw. *review bombing*), społeczność konsumencka zorganizowała też szereg akcji mających na celu nie tyle zakomunikowanie braku zadowolenia, co wymuszenie na BioWare

zmianę zakończenia Mass Effect 3. W tym celu publikowano petycje internetowe, zakładano dedykowane strony w mediach społecznościowych, a także organizowano zbiórki pieniężne (a środki pozyskane w ten sposób przekazywano na cele charytatywne).

Początkowo BioWare broniło swoich decyzji, powołując się na status gier jako dzieł sztuki, których twórca ma prawo do realizacji własnej wizji. Ostatecznie jednak firma postanowiła spełnić żądania konsumentów. Wydane zostało darmowe rozszerzenie, dostępne dla wszystkich posiadaczy Mass Effect 3, modyfikujące poszczególne wersje zakończeń gry. Nie zdecydowano się co prawda na wykorzystanie gotowych koncepcji fabularnych proponowanych przez konsumentów, w znacznym stopniu jednak rozwinięto oryginalne zakończenia, zmniejszając liczbę niedopowiedzeń i nierozwiązanych wątków, spełniając tym samym ich postulaty.

Chociaż nie wszyscy konsumenci byli usatysfakcjonowani nowymi wersjami zakończeń, w krótkim czasie akcje prowadzone w ramach buntu społeczności ustały. Decyzja BioWare spotkała się też z mieszanym odbiorem wśród innych producentów oraz dziennikarzy z branży. Część z nich postrzegano tę sytuację jako niebezpieczny precedens oraz oddanie zbyt dużej władzy w ręce konsumentów. Ostatecznie więc kompromis pomiędzy sprzecznymi wizjami przedsiębiorstwa i społeczności nie był w pełni satysfakcjonującym rozwiązaniem dla żadnej ze stron, lecz zakończył toczący się pomiędzy nimi konflikt.

3.2. Games Workshop

Odmienne podejście do buntu społeczności konsumenckiej zaprezentowało Games Workshop – producent gier bitewnych rozgrywających się w fikcyjnych uniwersach oraz książek i komiksów opowiadających historie w ramach tych światów. Podobnie jak BioWare, Games Workshop również aktywnie angażowało się we współtworzenie wartości ze społecznością konsumencką, pozwalając np., by pojedynki rozgrywane przez graczy kształtowały fabułę wydawanych przez firmę opowieści (np. decydując o kanonicznym zwycięstwie jednej frakcji nad drugą). Integralnym elementem doświadczenia konsumpcyjnego graczy było też własnoręczne malowanie zakupionych figurek.

Bunt społeczności nastąpił w momencie, gdy Games Workshop postanowiło zastąpić jedną ze swoich gier – Warhammer fantasy – nową marką – Age of Sigmar. Zmianom w zasadach gry bitewnej towarzyszyła seria powieści opisujących zniszczenie świata Warhammera. Obie zmiany okazały się bardzo kontrowersyjne w ocenie społeczności. Nowej grze zarzucano zbyt podobieństwo do drugiej z marek przedsiębiorstwa – Warhammer 40,000. Od strony narracyjnej krytykowano natomiast sposób, w jaki rozwiązano wątki poszczególnych postaci (które w ocenie konsumentów zachowywały się w sposób niezgodny z prezentowanymi dotychczas osobowościami) oraz całkowite pominięcie w historii części bohaterów.

Problemem też był fakt, że cała opowieść o końcu świata unieważniała wydarzenia, o których zdecydowali wcześniej gracze w ramach współtworzenia wartości.

Decyzja ta doprowadziła do pogorszenia i tak już napiętych (ze względu na dotychczasową politykę cenową firmy) relacji pomiędzy Games Workshop a społecznością. Przedsiębiorstwo zaczęło funkcjonować w społecznościowej mitologii jako antagonistą, którego należy przezwyciężyć. W tym celu konsumenci zaczęli tworzyć alternatywne wersje jego produktów – figurek, zasad oraz narracji. Na przykład fanowski projekt Endhammer stanowił próbę stworzenia alternatywnej wersji historii świata Warhammera, w której do jego zniszczenia ostatecznie nie doszło. Jednocześnie swego rodzaju rytuałem społecznościowym stało się udawanie, że narracja oficjalna, tzw. End Times, nie istnieje. W tym przypadku realizowany był zatem wariant antytetyczny współtworzenia wartości. Społeczność sformułowała własną wizję produktu, będącą antytezą dla wizji oficjalnej. Jej doświadczenia konsumpcyjne koncentrowały się na kolektywnym stawianiu oporu i remiksowaniu produktów dostarczanych przez producenta.

Wraz z upływem czasu część konsumentów przekonała się do marki Age of Sigmar, jednak wielu z nich wciąż nastawionych jest do niej negatywnie. Wśród obu grup nadal dość powszechna jest też niechęć do Games Workshop. Choć firma zakończyła produkcję gier marki Warhammer Fantasy oraz narracyjnie zamknęła historię jej świata, to samo uniwersum cieszy się nadal znaczną popularnością, o czym świadczą wciąż organizowane turnieje wykorzystujące stare zasady oraz sukcesy serii gier komputerowych zewnętrznych studiów, opartych na tej licencji – Total War: Warhammer oraz Warhammer: Vermintide. Można zatem stwierdzić, że w ramach tej marki wciąż tworzona jest wartość, jednak odbywa się to głównie z inicjatywy konsumentów oraz zewnętrznych firm, natomiast przy niewielkim udziale samego Games Workshop, które z kolei koncentruje się na realizacji własnej wizji w ramach Age of Sigmar.

4. Dyskusja

W obu omawianych powyżej przypadkach przedsiębiorstwo i społeczności konsumenckie miały odmienne i niekompatybilne wizje produktów, nad którymi do tej pory pracowały wspólnie w ramach klasycznego, opartego na dialogu modelu współtworzenia wartości. Obie społeczności, przyzwyczajone do aktywnego wpływu na swoje doświadczenia konsumpcyjne, zbuntowały się przeciw przedsiębiorstwom, odrzucając oficjalne wizje tych produktów, w ich miejsce formułując własne, fanowskie. Różnica pomiędzy tymi dwoma przypadkami bierze się z odmiennych reakcji ze strony przedsiębiorstw, ostatecznie skutkujących różnymi formami współtworzenia wartości (choć oba oparte były na konfrontacji zamiast dialogu, w odróżnieniu od klasycznego modelu).

W przypadku BioWare, które ugięło się pod żądaniem społeczności konsumentów, współtworzenie wartości przyjęło formę kompromisu pomiędzy dwiema wizjami. Choć każdy konsument indywidualnie przeżywał bunt społeczności (co stanowiło źródło unikatowych doświadczeń konsumentów), to ostateczny produkt powstały w wyniku współtworzenia wartości miał charakter uniwersalny – był taki sam dla wszystkich konsumentów. Zrealizowany został zatem wariant syntetyczny.

Z kolei Games Workshop zdecydowało się nie rezygnować z własnej wizji pomimo buntu społeczności. Doprowadziło to do sytuacji, w której równolegle rozwijane były alternatywne warianty tych samych narracji – oficjalna, w ramach tworzonego przez przedsiębiorstwo kanonu, oraz konsumentów – indywidualne modyfikacje, składające się na kanon fanowski. Poszczególni konsumenci, podobnie jak w poprzednim przypadku, przeżywali unikatowe doświadczenia związane ze stawianiem oporu wobec wizji przedsiębiorstwa i formułowaniem własnych wersji narracji. Ponieważ jednak ostatecznie nie doszło do kompromisu pomiędzy stronami, poszczególne warianty nie zostały poddane syntezy – zamiast tego rozwijały się w dalszym ciągu niezależnie od siebie. Oczywiście w normalnych warunkach społeczność również reinterpretuje i remiksuje oficjalne narracje oraz modyfikuje jego produkty, jednak w takim przypadku stanowią one naturalne rozwinięcie oferty przedsiębiorstwa, podczas gdy w warunkach buntu społeczności stają się one dla niej konkurencją.

Należy zaznaczyć, że oba warianty dialektycznego modelu współtworzenia wartości mogą okazać się problematyczne zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i konsumentów. Jak już zostało wspomniane, wariant syntetyczny zastosowany przez BioWare, doprowadził do powstania narracji, która nie była w pełni satysfakcjonująca dla żadnej ze stron. Co więcej, podjęta przez BioWare decyzja oznaczała oddanie konsumentom części kontroli nad charakterem opowiadanej historii. Jednak, jak zauważyli Prahalad i Ramaswamy, nawet gdy konsumenci uzyskują większy stopień kontroli dzięki współtworzeniu wartości, odpowiedzialność nadal pozostaje po stronie przedsiębiorstwa (2004). Zatem nawet jeśli to społeczność jest autorem nieoptymalnych rozwiązań, to ich konsekwencje ponosi głównie firma – realizując np. mniejszą sprzedaż lub ponosząc straty wizerunkowe. Ponadto poczynione ustępstwa redefiniują relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a społecznością – nawet jeśli przedsiębiorstwo postrzega je jako jednorazowy incydent, to może on wpłynąć na oczekiwania konsumentów, prowadząc do kolejnych buntów społeczności w przyszłości.

Realizowany przez Games Workshop wariant antyetyczny doprowadził natomiast do sytuacji, w której narracje wytwarzane przez społeczność konkurowały z oficjalnymi. Zatem choć nadal współtworzono wartość (ponieważ kreowane przez konsumentów narracje oparte były na uniwersum stworzonym przez przedsiębiorstwo), to znaczna część wytworzonej w ten sposób wartości przechwytywana była przez społeczność, co stanowi dla firmy oczywisty problem. Z punktu

widzenia społeczności konsumenckiej permanentny stan buntu wobec przedsiębiorstwa może posłużyć za dodatkowe źródło jej tożsamości, stając się częścią jej rytuałów i mitologii. Z drugiej strony, taki stan rzeczy może doprowadzić do kreatywnego zastojów w społeczności. Twórczość w jej ramach zazwyczaj opiera się przede wszystkim na rekonfigurowaniu istniejących już (dzięki przedsiębiorstwu) elementów, rzadko natomiast jest w stanie wprowadzić własne, oryginalne elementy. Dlatego np. pomysły fabularne zbuntowanych graczy Warhammera spotykały się często z krytyką samej społeczności jako pozbawione oryginalności.

Oczywiście oba warianty modelu dialektycznego znajdują zastosowanie nie tylko w odniesieniu do narracji zawartych w produktach. Wariant syntetyczny można zaobserwować w przypadku gry komputerowej *Fallout 76*, której producent po naciskach ze strony konsumentów (w formie m.in. wspomnianego już *review bombing*) dokonał daleko idących zmian w swoim produkcie – m.in. wprowadzając do gry ludzkie postaci niesterowane przez graczy (*non-player characters*). Wariant antytetyczny zaobserwować można natomiast w przypadku gry *World of Warcraft*, której rozwój odbywa się głównie poprzez kolejne płatne dodatki. Część społeczności była rozczarowana kierunkiem zmian w mechanice gry, uruchamiając w związku z tym prywatne serwery, na których gracze mogli kontynuować rozgrywkę w ramach starszych wersji. Co ciekawe, producent gry (Blizzard Entertainment) po wielu latach wprowadził na rynek drugą wersję tej gry – *WoW Classic*, opartą na pierwotnej wersji tytułu, skierowaną właśnie do zbuntowanej i nostalgicznie usposobionej części społeczności.

5. Wnioski

Omówione w tym artykule formy współtworzenia wartości są w większości przypadków mniej korzystne (zwłaszcza dla przedsiębiorstwa) niż klasyczny model, oparty na dialogu. Należy jednak podkreślić, że oba warianty stanowią nie tyle uniwersalne strategie, co rozwiązania warunkowane wystąpieniem określonej sytuacji – konfliktu przedsiębiorstwa ze społecznością konsumencką. Nie mają one zatem zastąpić klasycznego modelu współtworzenia wartości opartego na dialogu, lecz stanowią jego surogat – stosowany wtedy, gdy niemożliwe jest zastosowanie klasycznego modelu. Innymi słowy – stanowią dowód na to, że współtworzenie wartości możliwe jest nawet w sytuacjach konfliktowych.

Bibliografia

1. Deszczyński B. (2017), *Word-Of-Mouth in Social Media. The Case of Polish Tourist Industry*, „International Journal of Management and Economics”, 53(4), pp. 93-114. doi:10.1515/ijme-2017-0028.

2. Elliott R., Wattanasuwan K. (1998), *Brands as symbolic resources for the construction of identity*, „International Journal of Advertising”, 17(2), pp. 131-144. doi:10.1080/02650487.1998.11104712.
3. Firat A.F., Dholakia N. (2015), *From consumer to construer: Travels in human subjectivity*, „Journal of Consumer Culture”, 17(3), pp. 504-522. doi:10.1177/1469540515623605.
4. Mazur J., Zaborek P. (2014), *Validating Dart Model*, „International Journal of Management and Economics”, 44(1), pp. 106-125. doi:10.1515/ijme-2015-0012.
5. McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F. (2002), *Building Brand Community*, „Journal of Marketing”, 66(1), pp. 38-54. doi:10.1509/jmkg.66.1.38.18451.
6. Muniz A.M., O'Guinn T.C. (2001), *Brand Community*, „Journal of Consumer Research”, 27(4), pp. 412-432. doi:10.1086/319618.
7. Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing”, 18(3), pp. 5-14. doi:10.1002/dir.20015.
8. Ramaswamy V. (2008), *Co-creating value through customers' experiences: the Nike case*, „Strategy&Leadership”, 36(5), pp. 9-14. doi:10.1108/10878570810902068.
9. Solomon R.C. (1985), *In the spirit of Hegel: A study of G.W.F. Hegel's „Phenomenology of spirit”*, New York, NY, Oxford University Press.

Rozwój ekologiczny a sytuacja finansowa przedsiębiorstw w Polsce¹

Anna Misztal

1. Wprowadzenie

Podstawowym celem artykułu jest ocena wpływu sytuacji finansowej na rozwój ekologiczny polskich przedsiębiorstw w latach 2010-2017. Rozwój ekologiczny przedsiębiorstw, określany również mianem ekorozwoju czy też rozwoju środowiskowego, jest procesem zmian ukierunkowanych na zmniejszanie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne. W polskiej literaturze przedmiotu ekorozwój bardzo często utożsamiany jest ze zrównoważonym rozwojem, który obejmuje realizację triady celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Wydaje się jednak, że rozwój ekologiczny ma węższy zakres, gdyż u jego podstaw leży ochrona środowiska naturalnego, która powinna być w centrum wszystkich podejmowanych działań i decyzji. Kwestią zasadniczą jest tu konieczność prowadzenia działalności gospodarczej ukierunkowanej na racjonalne wykorzystywanie zasobów, po to aby zaspokajać potrzeby obecnych i przyszłych interesariuszy. Początkowe rozważania poświęcono omówieniu podstawowych zagadnień teoretycznych związanych z ochroną środowiska w przedsiębiorstwach i umiejscowieniu jej w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Dalsze rozważania przedstawiają wyniki badania dotyczącego wpływu sytuacji finansowej na rozwój ekologiczny przedsiębiorstw.

2. Istota rozwoju ekologicznego przedsiębiorstw

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw determinowany jest przez szereg czynników o charakterze endo- i egzogenicznym. U jego podstaw leżą umiejęt-

¹ Publikacja została sfinansowana z Funduszu Młodych Naukowców Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

ności kadry zarządzającej, posiadane zasoby oraz efektywność ich wykorzystania, a także zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia i wymagań rynkowych. Jednym z dominujących obecnie paradygmatów jest zrównoważony rozwój, którego istotą jest podejmowanie działań na rzecz realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ochrony środowiska naturalnego (Liu Ligang, 2000; Dvořáková, Zborková, 2013; Grabara, 2015).

Na poziomie przedsiębiorstwa zrównoważony rozwój polega na podejmowaniu działań i inicjatyw na rzecz poprawy sytuacji finansowo-majątkowej, wsparcia dla pracowników i lokalnych społeczności oraz realizacji zadań wspierających ochronę środowiska naturalnego. Kwestią kluczową jest tu możliwość zapewnienia potrzeb obecnych i przyszłych interesariuszy przedsiębiorstwa (Dyllick, Hockerts, 2002; Boudreau, Ramstad, 2005; Trojanowski, 2015, s. 240). Zrównoważony rozwój to podejście holistyczne, które oznacza zdolność korporacji do przetrwania w czasie, zarówno pod względem rentowności, wydajności, wyników finansowych, jak i zarządzania zasobami środowiskowymi i społecznymi (Giovannoni, Fabietti, 2013; Oželienė 2017).

Należy podkreślić, że w polskiej literaturze przedmiotu zrównoważony rozwój utożsamiany jest bardzo często z rozwojem ekologicznym, określanym również mianem środowiskowego, bądź też ekorozwoju. Wydaje się jednak, że stawianie znaku równości pomiędzy tymi terminami jest zbyt dużym uproszczeniem. Ekorozwój jest terminem o węższym kontekście tematycznym, którego istotą jest skupianie się wokół zagadnień związanych z ochroną środowiska naturalnego (Wierzbička, 2005, s. 33-37; Misztal, 2018, s. 28).

Rozwój ekologiczny przedsiębiorstwa oznacza zharmonizowanie wszelkich działań z ochroną środowiska naturalnego (Bojarski, 1988, s. 23; Borys, 1999, s. 64). Oznacza on: „taki wybór strategii oraz zbudowanie takich struktur i stworzenie takiej kultury, aby nastąpiła integracja ochrony środowiska ze wszystkimi funkcjami i zadaniami przedsiębiorstwa” (Kaczmarek, 2011, s. 508). Kwestią nadrzędną jest tu: „nienaruszenie równowagi ekonomiczno-społeczno-ekologicznej” (Marszałek, Kuna-Marszałek, 2011, s. 296).

W praktyce gospodarczej ekorozwój związany jest z wdrażaniem ekoinnowacji i technologii przyjaznych środowisku naturalnemu oraz z racjonalnym wykorzystaniem zasobów naturalnych, aby ograniczać koszty ekologiczne przedsiębiorstwa (Liu Ligang, 2000; Grabara, 2015; Wielewska, 2016, s. 199). Dużą rolę odgrywa tu świadomość ekologiczna, która ma zasadnicze znaczenie dla efektywnego zarządzania rozwojem środowiskowym (Penc, 2003, s. 105; Niziołek, 2004, s. 186).

Rozwój ekologiczny przedsiębiorstwa może być osiągnięty, wykorzystując podejście reaktywne bądź też prewencyjne. Pierwsze z nich odnosi się do eliminacji bądź też minimalizacji zanieczyszczeń i odpadów, drugie natomiast

dotyczy podejmowania aktywnych działań mających na celu wprowadzanie ekoinnowacji, niskoemisyjnej produkcji, wytwarzania produktów przyjaznych środowisku naturalnemu (Carley, Spapens, 2000, s. 157; Kaczmarek, 2011, s. 508; Węgrzyn, 2013, s. 140). Realizacja zadań proekologicznych ma charakter etapowy. Przykładem może być tu wyróżnienie następujących faz (Kozłowski, 2002, Embros, 2010):

- fazy pierwszej, obejmującej procesy programowania celów (podstawą rozwoju społecznego jest konieczność uwzględnienia ograniczonych zasobów naturalnych);
- fazy drugiej, której istota sprowadza się do prowadzenia badań poświęconych środowisku naturalnemu;
- fazy trzeciej, związanej z prognozowaniem zmian w środowisku naturalnym, realizacja inwestycji wymaga oceny ich wpływu na otoczenie;
- fazy czwartej, podejmowanie określonych działań urzeczywistniających koncepcję rozwoju zgodnego z dbaniem o zasoby przyrody.

Poziom rozwoju ekologicznego przedsiębiorstw uzależniony jest od szeregu czynników, do których można zaliczyć (Urbaniec 2009; Zuzek 2015, s. 241):

- czynniki wewnętrzne związane z samym przedsiębiorstwem, w tym jego sytuacja finansowo-majątkowa, wielkość przedsiębiorstwa, dostępność do źródeł finansowania, kultura i styl zarządzania, świadomość kadry;
- czynniki zewnętrzne, branżę, w której działa przedsiębiorstwo (np. ekoinnowacje są domeną sektora papierniczego i poligraficznego oraz chemicznego), uwarunkowania makroekonomiczne, w tym poziom rozwoju gospodarczego i perspektywę jego wzrostu, regulacje prawne w zakresie norm i polityki środowiskowej, edukację ekologiczną.

Dotychczasowe badania wskazują, że jednym z kluczowych czynników dla realizacji inwestycji ekologicznych jest dobra sytuacja finansowo-majątkowa. Oznacza ona zachowanie odpowiedniego poziomu majątku, relacji bilansowych, płynności, rentowności oraz zadłużenia (Trojanowski, 2015, s. 239-244; Latoшек, Proczek, Krukowska, 2016, s. 7-11; Eslami, Dassisti, Lezoche, Panetto, 2018, s. 5194-5214).

Jedną z podstawowych informacji odnośnie do rezultatów związanych z wprowadzaniem proekologicznych postaw w przedsiębiorstwach są rachunki ekonomiczne środowiska dotyczące emisji szkodliwych substancji do środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa powinny prowadzić politykę ukierunkowaną na ich zmniejszenie. Jedną z kluczowych kwestii jest podnoszenie nakładów na ochronę środowiska naturalnego, które stanowią fundament dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

3. Sytuacja finansowa a ekorozwój – badanie

3.1. Metodyka badania

Podstawowym celem badania jest określenie wpływu sytuacji finansowej przedsiębiorstw na ich ekorozwój w latach 2010-2017. Badaniem objęto polskie przedsiębiorstwa niefinansowe klasyfikowane wg sekcji PKD 2007. Postawiono następującą hipotezę badawczą: „sytuacja finansowa ma istotny statystycznie wpływ na ekorozwój przedsiębiorstw”. W celu jej weryfikacji opracowano syntetyczne wskaźniki rozwoju ekologicznego przedsiębiorstwa oraz wskaźniki sytuacji finansowo-majątkowej. Dane do badania zaczerpnięto z zasobów GUS, w tym rachunków ekonomicznych środowiska oraz bilansowych wyników finansowych podmiotów gospodarczych. Analizę przeprowadzono w następujących etapach:

1. Stworzono syntetyczny wskaźnik rozwoju ekologicznego (zastosowano podejście redukcjonistyczne) obejmujący następujące wskaźniki analityczne: emisja CO₂, emisja podtlenu azotu, emisja metanu, emisja wodorofluorowęglowodórów, emisja tlenku azotu, emisja dwutlenku siarki, emisja amoniaku, emisja pyłu. Wskaźniki te są destymulantami a ich normalizacji dokonano w oparciu o wzór:

$$S_{ij} = \frac{\min X_{ij}}{X_{ij}}$$

gdzie:

x_{ij} – wartość i-tego miernika dla j-tego roku,

$\min x_{ij}$ – wartość minimalna i-tego miernika dla j-tego roku.

2. Syntetyczny wskaźnik sytuacji finansowej opracowano z wykorzystaniem następujących stymulant: przychody netto z całokształtu działalności (tys. PLN), wyniku finansowego brutto (tys. PLN), wskaźnika rentowności brutto (%), wartości produkcji (tys. PLN) oraz wartości dodanej (tys. PLN) oraz jednej destymulanty: wskaźnika poziomu kosztów z całokształtu działalności (%). Normalizacji stymulant dokonano w oparciu o następujący wzór:

$$S_{ij} = \frac{X_{ij}}{\max X_{ij}}$$

gdzie:

$\max x_{ij}$ – wartość maksymalna i-tego miernika dla j-tego roku.

3. Wskaźnik syntetyczny wyznaczono przy założeniu jednakowego udziału wskaźników analitycznych w oparciu o wzór:

$$S_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_{ij}$$

gdzie:

S_j – zagregowany miernik dla j-tego roku,

n – liczba wskaźników wykorzystanych w modelu.

4. Dokonano oceny zależności pomiędzy wyznaczonym wskaźnikiem rozwoju ekologicznego przedsiębiorstw a ich sytuacją finansową za pomocą wskaźnika korelacji liniowej Pearsona oraz Klasycznej Metody Najmniejszych Kwadratów.

3.2. Wyniki badania

Wskaźniki rozwoju ekologicznego (W_{SR}) w polskich przedsiębiorstwach w większości sekcji wykazują tendencję wzrostową. Najwyższa wartość wskaźnika odnotowana została w sekcjach: Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (1,07 w 2017 r.), Budownictwo (1,06 w 2017 r.) oraz Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (1,04 w 2017 r.). Najniższy poziom wskaźnika odnotowano również w Budownictwie (0,62 w 2011 r.), Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (0,73 w 2011 r.). Najwyższa przeciętna wartość wskaźnika wyniosła 0,93 w sekcji Transport i gospodarka magazynowa, najniższą zaś 0,8 w sekcji Dostawa wody [...].

Najwyższy wskaźnik sytuacji finansowej przedsiębiorstw (W_F) odnotowano w sekcji Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (1,09 w 2017 r.), najniższy zaś w sekcji Górnictwo i wydobywanie (0,24 w 2017 r.) oraz Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię [...] (0,59 w 2017 r.). Najwyższa przeciętna wartość wskaźnika W_E wyniosła 0,93 i została odnotowana w sekcji Przetwórstwo przemysłowe. Najniższą wartość odnotowano w sekcji Górnictwo i wydobywanie (0,58).

W większości sekcji PKD wskaźnik rozwoju ekologicznego wykazuje tendencję dodatnią. Najwyższy współczynnik przed zmienną czas (t) występuje w sekcji Budownictwo ($\alpha_1 = 0,07$). Jedyne w przypadku sekcji Pozostała działalność usługowa odnotowano niewielki trend ujemny ($\alpha_1 = -0,008$) (Tabela 2).

W przypadku wskaźnika sytuacji finansowej przedsiębiorstw trend ujemny widoczny jest w sekcjach Górnictwo i wydobywanie ($\alpha_1 = -0,097$), Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną ($\alpha_1 = -0,049$), Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości ($\alpha_1 = -0,027$). Największy dodatni trend rozwojowy wskaźnika R_F odnotowano w sekcji Opieka zdrowotna i pomoc społeczna ($\alpha_1 = 0,056$).

Tabela 1. Wskaźnik rozwoju ekologicznego (W_{SR}) i sytuacji finansowej (W_F) w latach 2010-2017 w polskich przedsiębiorstwach niefinansowych wg sekcji PKD

Sekcja PKD2007	Wskaźnik	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Górnictwo i wydobywanie	W_F	0,74	1,00	0,78	0,63	0,54	0,37	0,34	0,24
	W_{SR}	0,87	0,80	0,89	0,93	0,97	0,87	0,94	0,96
Przetwórstwo przemysłowe	W_F	0,84	0,88	0,88	0,91	0,91	1,00	1,00	1,03
	W_{SR}	0,89	0,85	0,85	0,87	0,87	0,88	0,87	0,87
Wytwarzanie i zaopatrywanie [...]	W_F	0,98	0,82	0,79	0,81	0,85	0,62	0,64	0,59
	W_{SR}	0,82	0,85 0,85	0,83	0,89	0,93	0,93	0,96	0,98
Dostawa wody [...]	W_F	0,83	0,84	0,83	0,96	0,93	0,99	1,02	1,05
	W_{SR}	0,79	0,77	0,77	0,74	0,80	0,84	0,82	0,83
Budownictwo	W_F	0,85	0,87	0,74	0,89	0,86	0,96	0,93	0,95
	W_{SR}	0,64	0,62	0,66	0,74	0,89	0,94	0,99	1,06
Handel hurtowy i detaliczny [...]	W_F	0,86	0,86	0,85	0,90	0,94	1,00	1,00	1,03
	W_{SR}	0,74	0,78	0,83	0,91	0,95	0,92	1,00	1,04
Transport i gospodarka magazynowa	W_F	0,77	0,85	0,82	0,85	0,92	1,00	1,01	1,05
	W_{SR}	0,86	0,87	0,89	0,94	0,97	0,94	0,98	1,01
Działalność związana z zakwaterowaniem [...]	W_F	0,72	0,80	0,81	0,77	0,89	1,00	0,99	1,04
	W_{SR}	0,80	0,81	0,82	0,91	0,96	0,94	0,99	1,03
Informacja i komunikacja	W_F	0,90	0,91	0,87	0,85	0,86	0,96	0,91	0,91
	W_{SR}	0,83	0,89	0,89	0,94	0,94	0,86	0,92	0,93
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	W_F	0,91	0,75	0,69	0,70	0,75	0,72	0,66	0,63
	W_{SR}	0,78	0,79	0,84	0,91	0,95	0,94	1,00	1,04
Działalność profesjonalna [...]	W_F	0,85	0,71	0,89	0,87	0,93	0,99	1,01	1,05
	W_{SR}	0,89	0,84	0,88	0,92	0,92	0,88	0,91	0,92
Działalność w zakresie usług administrowania [...]	W_F	0,70	0,81	0,83	0,87	0,94	0,87	0,96	1,00
	W_{SR}	0,82	0,84	0,85	0,90	0,92	0,86	0,91	0,93
Edukacja	W_F	0,75	0,93	0,94	0,83	0,87	0,97	0,97	0,99
	W_{SR}	0,79	0,80	0,83	0,91	0,95	0,93	1,00	1,03
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	W_F	0,70	0,77	0,82	0,85	0,95	0,97	1,04	1,09
	W_{SR}	0,82	0,83	0,94	0,91	0,95	0,93	0,99	1,01
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	W_F	0,77	0,80	0,88	0,69	0,87	0,96	0,92	0,95
	W_{SR}	0,74	0,73	0,80	0,92	0,95	0,94	1,02	1,07
Pozostała działalność usługowa	W_F	0,72	0,79	0,82	0,79	0,87	0,97	0,97	1,01
	W_{SR}	0,93	0,89	0,93	0,87	0,92	0,87	0,87	0,87

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Wskaźniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy wskaźnikiem rozwoju ekologicznego a wskaźnikiem sytuacji finansowej przedsiębiorstw zebrano na Wykresie 1. Silna dodatnia zależność występuje w sekcjach Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (0,98), Handel hurtowy i detaliczny (0,9), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (0,88), Transport i gospodarka magazynowa (0,88), Działal-

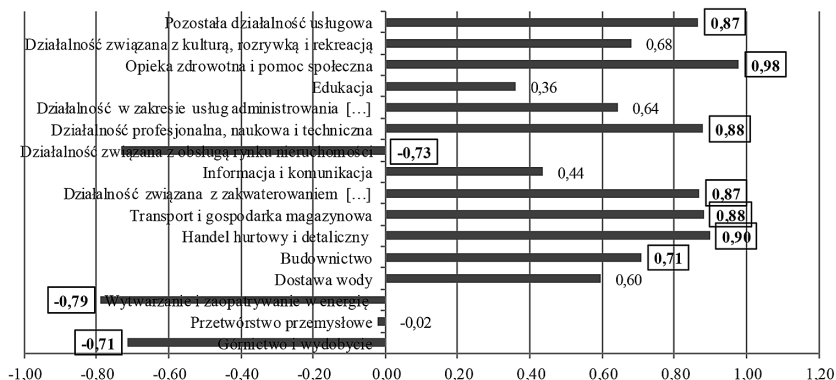
ność związana z zakwaterowaniem (0,87), Pozostała działalność usługowa (0,87) oraz Budownictwo (0,71).

Tabela 2. Parametry do równania linii trendu dla wskaźnika ekorozwoju oraz wskaźnika sytuacji finansowej:

$$y = \alpha_1 t + \alpha_0$$

Sekcja PKD2007	Wskaźnik	α_1	α_0	R ²
Górnictwo i wydobywanie	W _F	-0,097	1,016	0,849
	W _{SR}	0,016	0,834	0,453
Przetwórstwo przemysłowe	W _F	0,027	0,809	0,934
	W _{SR}	0,000	0,867	0,000
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię [...]	W _F	-0,049	0,982	0,785
	W _{SR}	0,024	0,792	0,934
Dostawa wody	W _F	0,034	0,776	0,896
	W _{SR}	0,009	0,751	0,457
Budownictwo	W _F	0,019	0,794	0,424
	W _{SR}	0,070	0,504	0,948
Handel hurtowy i detaliczny [...]	W _F	0,029	0,802	0,905
	W _{SR}	0,042	0,707	0,950
Transport i gospodarka magazynowa	W _F	0,040	0,727	0,931
	W _{SR}	0,021	0,839	0,929
Działalność związana z zakwaterowaniem [...]	W _F	0,047	0,665	0,894
	W _{SR}	0,035	0,750	0,936
Informacja i komunikacja	W _F	0,005	0,873	0,125
	W _{SR}	0,010	0,857	0,322
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	W _F	-0,027	0,848	0,595
	W _{SR}	0,038	0,736	0,962
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	R _F	0,038	0,738	0,762
	R _{SR}	0,007	0,865	0,358
Działalność w zakresie usług administrowania [...]	W _F	0,037	0,708	0,867
	W _{SR}	0,014	0,814	0,649
Edukacja	W _F	0,024	0,796	0,511
	W _{SR}	0,036	0,740	0,958
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	W _F	0,056	0,646	0,993
	W _{SR}	0,027	0,801	0,860
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	W _F	0,027	0,734	0,503
	W _{SR}	0,051	0,668	0,937
Pozostała działalność usługowa	W _F	0,041	0,682	0,927
	W _{SR}	-0,008	0,929	0,451

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Wykres 1. Korelacje pomiędzy wskaźnikami R_E i R_{SR} (oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Zależność ujemna występuje w sekcjach Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (-0,79), Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (-0,73), Górnictwo i wydobywanie (-0,71).

Wyniki estymacji metodą KMNK zebrano w Tabeli 3. W odznaczonych sekcjach występuje istotna statystycznie zależność wskazująca na fakt, że sytuacja finansowa ma wpływ na rozwój ekologiczny przedsiębiorstw (Tabela 3).

Tabela 3. Wyniki estymacji KMNK (zmienna zależna = R_{sr})

	Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	Wartość P	R2
Górnictwo i wydobywanie	const	0,99	0,04	2,58e-07 ***	0,51
	R_F	-0,16	0,06	0,0466 **	
Przetwórstwo przemysłowe	const	0,87	0,08	4,01e-05 ***	0,00
	R_F	0	0,09	0,9593	
Wytwarzanie i zaopatrywanie [...]	const	1,16	0,09	9,72e-06 ***	0,62
	R_F	-0,35	0,11	0,0199 **	
Dostawa wody [...]	const	0,58	0,12	0,0024 ***	0,36
	R_F	0,23	0,12	0,1187	
Budownictwo	const	-0,71	0,62	0,2954	0,50
	R_F	1,74	0,71	0,0487 **	
Handel hurtowy i detaliczny [...]	const	-0,3	0,24	0,2589	0,81
	R_F	1,28	0,26	0,0024 ***	
Transport i gospodarka magazynowa	const	0,51	0,09	0,0014 ***	0,78
	R_F	0,46	0,10	0,0037 ***	
Działalność związana z zakwaterowaniem [...]	const	0,35	0,13	0,0331 **	0,76
	R_F	0,63	0,15	0,0050 ***	

	Zmienna	Współczynnik	Błąd standardowy	Wartość P	R2
Informacja i komunikacja	const	0,73	0,14	0,0017 ***	0,19
	R _F	0,18	0,15	0,2795	
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	const	2,11	0,53	0,0072 ***	0,53
	R _F	-1,54	0,59	0,0394 **	
Działalność profesjonalna [...]	const	-0,01	0,20	0,9813	0,77
	R _F	1,01	0,22	0,0040 ***	
Działalność w zakresie usług administrowania [...]	const	-1,15	0,98	0,2853	0,41
	R _F	2,26	1,10	0,0849 *	
Edukacja	const	0,30	0,64	0,6541	0,13
	R _F	0,69	0,73	0,3794	
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	const	-0,43	0,12	0,0094 ***	0,96
	R _F	1,47	0,13	2,49e-05 ***	
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	const	0,03	0,36	0,9458	0,46
	R _F	0,90	0,40	0,0632 *	
Pozostała działalność usługowa	const	0,23	0,15	0,1741	0,75
	R _F	0,71	0,17	0,0053 ***	

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Silna dodatnia zależność występuje w sekcjach Opieka zdrowotna i pomoc społeczna ($\beta = 1,47$, przy $R^2 = 0,96$), Handel hurtowy i detaliczny ($\beta = 1,28$, przy $R^2 = 0,81$), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna ($\beta = 1,01$, przy $R^2 = 0,77$), Transport i gospodarka magazynowa ($\beta = 0,46$, przy $R^2 = 0,78$), Działalność związana z zakwaterowaniem ($\beta = 0,63$, przy $R^2 = 0,76$), Pozostała działalność usługowa ($\beta = 0,71$, przy $R^2 = 0,75$) oraz Budownictwo ($\beta = 1,74$, przy $R^2 = 0,5$). Ujemna zależność występuje w sekcji Górnictwo i wydobywanie ($\beta = -0,16$, przy $R^2 = 0,51$) oraz Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną ($\beta = -0,35$, przy $R^2 = 0,62$).

4. Wnioski

Rozwój ekologiczny jest jednym z najważniejszych elementów składowych zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Oznacza on podejmowanie działań w celu niwelowania negatywnego wpływu funkcjonowania podmiotów gospodarczych na środowisko naturalne. Wyznaczony wskaźnik rozwoju ekologicznego w większości wyznaczonych sekcji wykazał trend dodatni, najwyższy w sekcji Budownictwo (0,007). Wyznaczone wskaźniki korelacji liniowej Pearsona wskazują, że w większości analizowanych sekcji odnotowano dodatnią istotną zależność statystyczną pomiędzy wskaźnikiem rozwoju ekologicznego a sytuacją finansową przedsiębiorstw. Najwyższe wskaźniki korelacji liniowej Pearsona oraz najsilniejszy

wpływ współczynników zgodnie z estymacją KMNK występuje w sekcjach Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (wsp. korelacji liniowej = 0,98 oraz współczynnik $\beta = 1,47$, przy $R^2 = 0,96$), Handel hurtowy i detaliczny (wsp. Korelacji = 0,9, $\beta = 1,28$, przy $R^2 = 0,81$), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (wsp. Korelacji = 0,88, $\beta = 1,01$, przy $R^2 = 0,77$). W dziesięciu na szesnaście sekcjach odnotowano istotną statystycznie zależność pomiędzy analizowanymi wskaźnikami. Można zatem, choć niejednoznacznie, potwierdzić postawioną na początku badania hipotezę badawczą. Należy jednakże zauważyć, że rozwój ekologiczny przedsiębiorstw zależy również od szeregu czynników wewnętrznych o charakterze jakościowym, jak i zewnętrznych, w tym sytuacji makroekonomicznej, nakładów i programów wsparcia dla działań proekologicznych.

Bibliografia

1. Bojarski W. (1988), *Koncepcja badań nad zharmonizowanym rozwojem społeczno-gospodarczym z poszanowaniem dóbr przyrody. Problemy rozwoju społeczno-gospodarczego z poszanowaniem dóbr przyrody*, „Biuletyn Komitetu Ochrony Środowiska PAN”, Wrocław–Warszawa.
2. Borys T. (1998), *Jak budować program ekorozwoju. Informacje ogólne*, Warszawa–Jelenia Góra.
3. Boudreau J., Ramstad P. (2005), *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*, „Human Resource Management”, 44(2), pp. 129-136.
4. Carley M., Spapens P. (2000), *Dzielenie się światem*, Białystok–Warszawa, Wydawnictwo Instytut na rzecz Ekorozwoju.
5. Dvořáková L., Zborková J. (2013), *Integration of Sustainable Development at Enterprise Level*, „Procedia Engineering”, 69, pp. 686-695.
6. Dyllick T., Hockerts K. (2002), *Beyond the case for corporate sustainability*, „Bus Strat Environ”, 11, pp. 130-141.
7. Embros G. (2010), *Koncepcja ekorozwoju w ujęciu Stefana Kozłowskiego* „Studia Ecologiae et Bioethicae”, 8(2), pp. 97-92.
8. Giovannoni E., Fabietti G. (2013), *What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications*, [w:] *Integrated reporting. Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*, C. Busco, M.L. Frigo, P. Quattrone, A. Riccaboni, Springer International Publishing.
9. Grabara J., Bajdro P., Mihaescu L. (2015), *Steps of sustainable development implementation into enterprise activities*, „Management of Sustainable Development”, 7(1), pp. 45-49.
10. Kaczmarek B. (2011), *Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa – zarys problematyki*, „Budownictwo i Inżynieria Środowiska”, 2, pp. 507-510.
11. Kozłowski S. (2002), *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

12. Latoszek E., Procze, M., Krukowsk M. (red.) (2016), *Zrównoważony rozwój a globalne dobra publiczne w teorii i praktyce organizacji międzynarodowych*, Warszawa, Dom Wydawniczy Elipsa.
13. Liu, Ligang (2000), *Mode research of enterprise's sustainable development*, Liaoning University Transaction, Philosophy Social Science Publish.
14. Marszałek J., Kuna-Marszałek A. (2011), *Zarządzanie środowiskowe w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 261, s. 293-305.
15. Mazur-Wierzbička E. (2005), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako podstawa gospodarowania środowiskiem przyrodniczym*, [w:] *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, D. Kopycińska (red.), Szczecin, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
16. Misztal A. (2018), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – ewaluacja*, „Handel Wewnętrzny”, 2 (373), s. 27-40.
17. Niziołek K. (2004), *Kompleksowe zarządzanie jakością środowiska (TQEM) – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w XXI wieku*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, J. Lewandowski (red.), Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
18. Oželiè D. (2017), *A review of enterprise sustainable development models: critical appraisal, scientific proceedings*, International Scientific conference High technologies. Business. Society. Retrived from <http://hightechsociety.eu/sbornik/2017/2/26.A%20REVIEW%20OF%20ENTERPRISE%20SUSTAINABLE%20DEVELOPMENT%20MODELS%20CRITICAL%20APPRAISAL.pdf>.
19. Penc J. (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Warszawa, Difin.
20. Trojanowski T. (2015), *Przedsiębiorstwa wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 77, s. 239-247.
21. Urbaniec M. (2009), *Wpływ innowacji ekologicznych na rozwój zrównoważony*, [w:] *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, E. Sidorczuk-Pietraszko (red.), Białystok, Wydawnictwo WSE w Białymstoku.
22. Węgrzyn G. (2013), *Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko”, 3(46), s. 138-148.
23. Wielewska I. (2016), *Ecological Investments as an Element of Environmental Management: Case of Agribusiness Companies*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 1(39), pp. 199-206.
24. Eslami Y., Dassisti M., Panetto H., Lezoche M. (2018), *Sustainability assessment of manufacturing organizations based on indicator sets: A formal concept analysis*, OTM/IFAC/IFIP International Workshop on Enterprise Integration, Interoperability and Networking, EI2N 2018, Oct 2018, Valletta, Malta, pp. 36-44.
25. Zuzek D.K. (2015), *Determinanty rozwoju ekoinnowacji w sektorze MSP na przykładzie województwa małopolskiego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 17/1, s. 240-244.

Kodeks etyki jako czynnik kształtujący tożsamość przedsiębiorstwa

Edyta Bielińska-Dusza, Dorota Dziedzic, Agnieszka Żak

1. Wprowadzenie

We współczesnym świecie biznesu podstawą działań każdej organizacji, najlepszą wizytówką w relacjach z klientami, dostawcami i wszystkimi innymi podmiotami tworzącymi otoczenie przedsiębiorstwa powinna być etyka. Etyka i społecznie odpowiedzialne praktyki to nie tylko decyzje menedżerskie i polityka organizacji. Obie koncepcje mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia roli biznesu w życiu codziennym, wpływu praktyk biznesowych na społeczeństwo oraz sposobu, w jaki biznes wspiera lub hamuje dobro wspólne lub społeczne.

Formalne pisemne zestawienie wartości i norm etycznych, którymi kieruje się dana organizacja, to kodeks etyki, który pomaga kadrze zarządzającej w prowadzeniu przedsiębiorstwa i staje się swoistym drogowskazem postępowania nie tylko wobec pracowników, ale i dla nich samych. Kodeks etyki stanowiąc ramy odniesienia prowadzące do osiągnięcia wspólnych celów, wzmacnia wśród pracowników poczucie tożsamości, przy jednoczesnym budowaniu tożsamości przedsiębiorstwa. Jest on swoistego rodzaju fundamentem, na którym tworzona jest unikatowa tożsamość firmy.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania kodeksu etyki jako czynnika kształtującego tożsamość przedsiębiorstwa i pracowników. Cel ten zrealizowano na podstawie analizy literatury przedmiotu i wyników badań własnych, pozyskanych dzięki badaniom ankietowym. Artykuł ma charakter przyczynkowy. Respondenci będący przedstawicielami kadry zarządzającej zatrudnionej przeważnie w średnich i dużych spółkach akcyjnych oraz spółkach z o.o., na terenie Polski Południowej zwracają uwagę na to, że każda organizacja jest formą społeczną opartą na relacjach międzyludzkich i te relacje powinny opierać się na wartościach etycznych. Według ankietowanych, szkieletem tych relacji jest właśnie kodeks etyczny. Ankietowani podkreślali również, że organizacja posiadają-

ca i kierująca się w swej działalności kodeksem etycznym, staje się pożądanym partnerem biznesowym. Podjęte badania, w opinii autorek, powinny być kontynuowane w przyszłości, zwłaszcza z uwagi na nadchodzącą nieuchronną zmianę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw spowodowaną światową pandemią wirusa SARS-CoV-2.

2. Etyka w kontekście organizacyjnym

Etykę zdefiniować można jako osobiste przekonanie jednostki o tym, czy jakieś zachowanie, działanie czy decyzje są słuszne, czy niesłuszne lub dobre i złe. Subiektywizm osobistych przekonań powoduje, iż z punktu widzenia różnych osób pewne zachowania będą ocenione jako etyczne, inne jako nieetyczne. Zazwyczaj jednak zachowanie etyczne mieści się w granicach ogólnie przyjętych norm społecznych i dotyczy podstawowych wartości, takich jak: poszanowanie życia, wolność, sprawiedliwość i równość, wzajemny szacunek, troska o innych i uczciwość (Griffin, 2004, s. 109).

Etyka odnosi się do norm, zasad i standardów postępowania, które dotyczą zachowań zarówno osób, jak i organizacji. W sposób nieformalny etyka reguluje relacje społeczne, ale normy moralne znajdują odbicie w formalnych prawach i obowiązkach. W odniesieniu do biznesu etyka bada moralność zachowań i decyzji oraz określa pożądane sposoby zachowania (Jonker, Rudnicka, Reichel, 2011, s. 115-116).

Jak twierdzi R.W. Griffin (2004), etyka może być definiowana tylko w odniesieniu do jednostek ludzkich. To ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Ludzie pracujący w danej organizacji – działający w określony sposób, dokonujący takich a nie innych działań i podejmujący określone decyzje – postępując etycznie, powodują, iż przedsiębiorstwo jako organizacja, całość będzie postrzegana jako etyczna. Na etyczny kontekst organizacji składa się indywidualna etyka poszczególnych menedżerów wszystkich szczebli oraz przekazy, jakie wynikają z procedur postępowania organizacji.

Etyka jest zjawiskiem indywidualnym, ale etyczne bądź nieetyczne działania menedżerów należy rozpatrywać w pewnym kontekście organizacyjnym. Dla menedżerów ważnymi dziedzinami wymagającymi szczególnego starania o etykę są: stosunek firmy do pracowników, stosunek pracowników do organizacji oraz relacje organizacji z innymi podmiotami gospodarczymi. Przekonania, aktualne normy, wartości i sposoby postępowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w ich pracy, to etyka zarządzania.

Definiując etykę, należy uwzględnić różnorodne konteksty, w jakim to pojęcie się pojawia. I tak w kontekście polityczno-prawnym termin ten odnosi się głównie do legalnych reguł postępowania urzędników, które podkreślają prze-

de wszystkim konieczność unikania szeroko rozumianego konfliktu interesów, w świecie gospodarczym oznacza stosowanie się (*compliance*) do istniejących przepisów prawnych i wymogów, a w nauce jest rozważany jako odrębny dział filozofii lub też rozpatrywany jest jako etyka stosowana (obszar, w jakim etyka odpowiada na etyczne pytania w danej dziedzinie), w odniesieniu branżowym (np. jako etyka kliniczna, etyka w administracji publicznej czy też etyka biznesu) (Stachowicz-Stanusch, 2016, s. 81-99).

Etyka biznesu poprzez analizę krytyczną dostarcza wiedzy teoretycznej i rozwiązań praktycznych w postaci m.in. programów czy kodeksów etycznych, przyczyniających się do instytucjonalizacji etyki oraz powstania i rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu (Gasparski, 2012, s. 79-88). Z kolei połączenie etyki biznesu ze społecznie odpowiedzialnymi praktykami stanowi ważne oświadczenie na temat moralnego postępowania organizacji biznesowych wobec społeczeństwa (Laczniaik, Murphy, 2014, s. 68-87).

Jedną z form zarządzania sferą etyczną w przedsiębiorstwie są programy etyczne. Mają one wymiar strategiczny w organizacji. Według definicji W. Gasparskiego (2004, s. 258), programy etyczne to całościowe przedsięwzięcia skierowane na uczynienie z etyki biznesu najwyższego standardu o randze strategicznej. Wśród programów etycznych można wyróżnić programy oparte na wartościach (*values-oriented*) oraz programy zgodności (*compliance-oriented*). Te pierwsze skupiają się na standaryzacji zachowań dzięki wprowadzeniu spójnego, wyznawanego przez wszystkich członków organizacji systemu wartości. W przypadku tych drugich ważniejsze jest działanie zgodne z obowiązującymi zasadami i kontrolowaniu pracowników. Jest to tzw. motywacja negatywna, skupiona na karaniu za działania nieetyczne.

Programy etyczne w przedsiębiorstwach mogą stanowić rzeczywisty fundament ich działalności, czasem mogą być jednak tylko pięknie malowaną fasadą. Weaver, Trevino i Cochran (1999) rozróżniają strategie połączone (*integrated*) i strategie niepołączone (*decoupled*), by odróżnić programy etyczne zintegrowane z podstawową działalnością firmy poprzez: efektywność pracy, empowerment, tworzenie stanowisk pracy i system nagradzania (strategie połączone), od tych programów etycznych, które są nie tylko powierzchownie artykułowane przez kadrę kierowniczą, ale w sposób doraźny i nieskoordynowany dodawane są do istniejących systemów i strategii (strategie niepołączone).

Do elementów, które najczęściej pojawiają się w programach etycznych, zaliczyć można kodeksy etyczne, wyodrębnienie komórki organizacyjnej zajmującej się problemami etycznymi, oraz system komunikacji z pracownikami. Kodeksy etyczne są deklaracją kierownictwa przedsiębiorstwa, która nakłada na wszystkich pracowników obowiązek działania w zgodzie z przyjętymi przez kierownictwo wartościami. Uświadomienie pracowników o roli obowiązujących zasad sprzyja

większemu zaangażowaniu pracowników, gdyż postrzegają oni organizację jako miejsce, w którym wyznawane są silne wartości etyczne. Kodeks powinien być zgodny z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i pełnić funkcję przewodnika, zawierającego wytyczne dla jego etycznej orientacji.

Innymi narzędziami, które doskonalą klimat etyczny w przedsiębiorstwach, są audyt etyczny, szkolenia etyczne oraz wprowadzenie zespołu do spraw etyki. Audyt etyczny umożliwia kierownictwu poznanie sposobu zachowania pracowników na każdym poziomie organizacji i sprawdzenie, czy realizacja programu etycznego jest zgodna z założeniami. Celem szkoleń etycznych może być wyjaśnienie kwestii związanych z nielegalnym i nieetycznym zachowaniami czy sprecyzowanie pożądanego zachowań w organizacji. Zespół ds. etyki zajmuje się nadzorowaniem przebiegu procesu wdrażania elementów etycznych w organizacji. Integralną częścią systemu etyki powinien być również wewnętrzny system ujawniania nadużyć w firmie. Firma, która umożliwia i ułatwia zgłaszanie przypadków naruszeń, pokazuje w ten sposób, że zależy jej na eliminacji i wykrywaniu tego typu zachowań (Bielińska-Dusza, Żak, 2018).

Z kolei do narzędzi pozwalających firmom zwiększyć swoje zaangażowanie na rzecz społeczeństwa można zaliczyć m.in. koncepcję CCI (Corporate Community Involvement), dotyczącą tych działań jednostek gospodarczych, które są związane z ich udziałem w życiu społecznym. Do narzędzi doskonalenia relacji społecznych w przedsiębiorstwie zaliczyć można także kodeksy dobrych praktyk oraz inne metody okazywania swojego zaangażowania społecznego takie jak: marketing zaangażowany społecznie, wolontariat pracowniczy, programy społecznego raportowania czy programy szkoleń z zakresu CSR.

3. Kodeksy etyczne

Kodeksy etyczne są spisaniem zespołem standardów działania, których przestrzegania przedsiębiorstwo wymaga od swojego kierownictwa i pracowników. Mogą być definiowane jako usystematyzowany zestaw norm i reguł moralnych, który tworzy pewien układ wartości, określający zasady odnoszenia się jednostki do siebie samej, innych osób, grup oraz całej społeczności (Poganowska, 2004, s. 268). Kodeksy zawierają zestaw zasad, reguł obowiązujących w danym środowisku i zbiór ograniczeń (często związanych z sankcjami) (Polok, 2005, s. 131-148). Istota kodeksu firmy w każdym konkretnym przypadku zależy od jej programu etycznego, a także od sytuacji, jakie występują w danej organizacji. Normy znajdujące się w kodeksach obowiązują wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego przez nich stanowiska w hierarchii służbowej. Nie stanowią one dekalogu, którego wszystkie zasady są ponadczasowe i nienaruszalne. Podstawowe wartości i ogólne zasady w nich zawarte powinny pozostać niezmiennie, zaś

zasady bardziej szczegółowe muszą być aktualne i uaktualniane (Gasparski i in., 2002, s. 26-34).

Kodeksy stanowią oparcie w sytuacjach konfliktowych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz niego. Dają pracownikom wszystkich szczebli podstawy wrażliwości etycznej w samodzielnie podejmowanych decyzjach. Przy samodzielnej interpretacji zasad moralnych rozwijają świadomość etyczną pracowników, pozwalają na traktowanie kultury przedsiębiorstwa jako ważnej części dobrego zarządzania. Dlatego wskazane jest, aby zasady te były zakorzenione w systemach wartości pracowników i w kulturze organizacyjnej firmy (Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 105).

Formalne pisemne zestawienie wartości i norm etycznych, którymi kieruje się dana organizacja, pomaga kadrze zarządzającej w prowadzeniu przedsiębiorstwa i staje się swoistym drogowskazem postępowania wobec pracowników. Pomaga w podejmowaniu decyzji etycznych oraz służy za podstawę przy rozwiązywaniu konfliktów etycznych. Z kolei pracownicy dzięki wprowadzeniu jasno określonych zasad i standardów mogą w nim szukać rozwiązań dylematów etycznych. Kodeks etyczny służy również jako ochrona dla tych, którzy działając etycznie, narażają się przełożonym i kolegom (Rybak, 2004, s. 140). Dobrze zaprojektowany kodeks (jeśli jest przestrzegany) zmniejsza przypadki korupcji, defraudacji i innych złych praktyk, ogranicza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów, buduje zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów, zwiększa wiarygodność personelu, umacnia lojalność pracowników i reputację firmy (Gasparski, 2013, s. 238).

Skuteczność kodeksu jako regulatora zachowań w organizacji uzależniona jest od spełnienia następujących warunków (Kitson, Campbell, 1996, s. 130):

1. Opracowanie kodeksu musi być poprzedzone długim okresem badań, konsultacji i dyskusji prowadzonych przez wszystkich, których kodeks dotyczy;
2. W konsekwencji kodeks nie może być narzucony przez zarząd, lecz traktowany jako własność tych, którzy mieli na niego jakikolwiek wpływ;
3. Jego wprowadzenie musi być poparte programem szkolenia i rozwoju załogi.

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną oraz lepszą produktywność i wydajność, przyciągając i rozwijając wyjątkowych pracowników, dbając o interesariuszy i słuchając ich, a także unikając szkód finansowych i utraty reputacji z powodu nieetycznych i nielegalnych zachowań (Thorne, Quinn, 2016, s. 11-21). Z praktycznego punktu widzenia zaczyna się to od docenienia i podkreślenia znaczenia wartości etycznych. Niezwykle ważne jest, aby przesłanie to było przekazywane przez najwyższe kierownictwo. Zamiast koncentrować się tylko na wynikach finansowych, trzeba mieć świadomość i uznanie dla znaczenia i wartości kapitału intelektualnego, który może ostatecznie wpłynąć na długoterminowy zrównoważony rozwój. Perspektywa ta może łączyć obywatel-

stwo korporacyjne, profesjonalizm, uczciwość i zgodność z formułowaniem silnej kultury biznesowej, która sprzyja współpracy, partnerstwu, wspólnemu uczeniu się, otwartej komunikacji, budowaniu zespołu i innowacji w działaniu oraz ulepszaniu towarów i usług (Su, 2013, s. 87-98).

W wymiarze zewnętrznym kodeksy przedsiębiorstw określają zakres odpowiedzialności zarządu oraz rady nadzorczej, wynikający z przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań wobec społeczeństwa. Zobowiązania te polegają zazwyczaj na promocji dobra, praw ludzkich, korzyści i dobrobytu społecznego, a zakazywaniu działań i zachowań uważanych za zagrażające wymienionym wartościom. Można zatem w nim jednoznacznie określić, co jest do przyjęcia, a co nie mieści się w kategoriach uczciwego postępowania danej organizacji (Rybak, 2004, s. 139). Polem, na którym mogą realizować się etyczne aspiracje właścicieli, kierownictwa czy pozostałych pracowników, jest społeczne zaangażowanie biznesu. Przedsiębiorstwa działają w społeczności lokalnej, która wyznaje określone zasady, ma określone normy zarówno prawne, jak i zwyczajowe, w tym reprezentuje określony poziom etyki. Jednocześnie kierownicy i pracownicy organizacji występują w podwójnej roli – są zarówno częścią firmy, jak i owej społeczności, dlatego pomiędzy ich przekonaniami etycznymi a działaniami przedsiębiorstwa nie powinno być większego rozdźwięku (Gołaszewska-Kaczan, 2009, s. 124). Rozbieżności w tym zakresie mogą skutkować pogorszeniem pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników i otoczenia i pogorszeniem dobrych relacji ze społeczeństwem.

Potrzeba tworzenia i realizacji kodeksów etycznych wiąże się również z obserwowaną zmianą oczekiwań interesariuszy wobec przedsiębiorstw. Obecnie wymaga się od przedsiębiorstw autentycznego zaangażowania się w realizację wartości wybranych i uznanych przez interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych. W organizacji „zachowującej się” etycznie względem pracowników i innych interesariuszy ujawnia się maksimum dobrej woli również w sytuacjach kryzysowych wymagających szczególnego zaangażowania, a ponadto klienci, dostawcy oraz społeczność lokalna darzą takie przedsiębiorstwo zaufaniem (Gasparski i in., 2002, s. 47-48).

Aspekt ten warto podkreślić zwłaszcza teraz, w okresie globalnej epidemii koronawirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę COVID-19. Z uwagi na to, że analizowane badania były przeprowadzone w pierwszym kwartale 2019, autorki nie odnoszą się w żadnym fragmencie do tej kwestii, mają jednak świadomość tego, że w sytuacji nieuchronnego kryzysu ekonomicznego etyczne postępowanie względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych jest bezcenne. Etyka powinna bowiem stanowić istotę biznesu, bez względu na okoliczności. Jak twierdzi K. Oblój (2007, s. 13), zasady etyczne stanowią w dobrym biznesie jasno wyznaczone ograniczenia, które są niczym brzegi rzeki – jeśli brzegi są słabe i ruchome,

to rzeka szeroko się rozlewa, w bezmierną powódź. Kodeksy etyczne stanowią zaś znaczące wsparcie przedsiębiorstw i ich pracowników.

4. Konstrukcja tożsamości

Zauważyliśmy powyżej, że kodeks etyki powinien wyznaczać pewne granice określające standardy zachowania, pożądane postawy, nadając firmie unikatowy charakter, jak również powinien dawać zatrudnionym pracownikom poczucie tożsamości, przy jednoczesnym budowaniu tożsamości przedsiębiorstwa. Stanowi on niejako ramy odniesienia prowadzące do osiągnięcia wspólnych celów.

Pojęcie tożsamości przedsiębiorstwa cieszy się zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków. Powoduje to różnorodność definicyjną samego określenia tożsamość, jak i pojęć pokrewnych. W literaturze przedmiotu zauważamy, że liczni autorzy zamiennie używają określeń: tożsamość, wizerunek, reputacja, osobowość, pomimo że nie są one nawet synonimami. Nie wnikając jednakże w szczegółowe rozważania tych pojęć, skupimy się na zaprezentowaniu charakterystyki pojęcia tożsamości przedsiębiorstwa, który jest terminem wieloznacznym, cechującym się interdyscyplinarnością. Ogólnie można stwierdzić, że stanowi on zbiór wartości wyrażanych w strategii przedsiębiorstwa (misji, wizji), kulturze organizacyjnej, sposobie komunikacji, zachowaniach mających na celu budowanie rynkowej przewagi konkurencyjnej. Ponadto pełni ważną koncepcję w badaniu relacji międzyludzkich, a według E. Ackermana jest wyrazem unikalnych zdolności przedsiębiorstwa (Zarębska, 2009, s. 54-55), jak również wyraża sposób, w jaki przedsiębiorstwo prezentuje się wewnętrznym i zewnętrznym partnerom, zakorzeniony i utrwalony w zachowaniach członków organizacji. To także wyrażanie cech organizacji, które są trwałe, unikatowe i podstawowe (Van Riel, Balmer, 1997, s. 25).

Koncepcja ta zrodziła się w latach 20. XX wieku, zyskując na popularności dopiero w latach 80. ub. wieku. Początkowo oparta była na identyfikacji wizualnej organizacji, zestawie symboli, sposobów identyfikacji względem interesariuszy. Współcześnie natomiast dominuje pogląd, że tożsamość organizacyjna to więcej niż tylko tworzenie systemów identyfikacji wizualnej, to także kwestie związane z tym, czym jest organizacja, w jakim celu istnieje oraz jakie działania realizuje (Rzemieniak, 2014, s. 308). To swoistego rodzaju korelat strategii, zachowania i komunikacji, powstający w wyniku ujednoczonej filozofii przedsiębiorstwa, obejmujący trzy wymiary: „umysł” (będący produktem świadomych decyzji, obejmujący wizję, misję oraz strategię), „duszę” (wynikający z subiektywnych wartości) oraz „głos organizacji” (dotyczący wszelkich sposobów komunikacji) (Balmer, Soenen, 1999, s. 2). Możemy ją rozumieć w ujęciu społeczno-kulturowym jako zbiór pewnych cech odróżniających ją od innych organizacji.

Tożsamość przedsiębiorstwa rozpatrujemy na różnych poziomach: indywidualnej jednostki (człowieka, pracownika), grupy (tworzących przedsiębiorstwo) czy wreszcie całej organizacji (Brown, 2001, s. 113). Odgrywa kluczową rolę dla naszego zrozumienia, w jaki sposób osoby odnoszą się do grup i organizacji, których są częścią. Jest silnie uzależniona od sposobu definiowania i postrzegania przez organizację, ale także przez innych. Niezmiernie ważną rolę odgrywa także deklarowana tożsamość menedżerów oraz jej przestrzeganie przez wszystkich członków organizacji.

Co ważne, pojęcie to cechuje dynamika i może ulegać zmianom w czasie pod wpływem czynników zarówno endogennych, jak i egzogennych. Należy zauważyć, że zmiany tożsamości przedsiębiorstw są zjawiskiem stosunkowo rzadkim, a proces jest zazwyczaj długotrwały i trudny (Cummins, Staw i in., 1998, s. 263-295).

Jak słusznie zauważa M. Rzemieniak, pomimo braku zgodności co do jednoznaczności jej definiowania, większość autorów podkreśla istotne znaczenie kilku ważnych obszarów przy jej tworzeniu i funkcjonowaniu. Wśród nich wyróżniają: kulturę organizacyjną¹, strategię, strukturę, historię, prowadzoną działalność i obszar rynku, na którym działa organizacja.

Jeśli zatem pojęcie tożsamości obejmuje tak wiele obszarów, nie mamy wątpliwości, że aby stanowiło ono atrybut i czynnik przewagi konkurencyjnej, należy wdrożyć zasady zarządzania tymi obszarami. Pozwoli to przedsiębiorstwu na skuteczne budowanie, wykorzystywanie, a także kontrolowanie tożsamości przedsiębiorstwa.

Koncepcje zarządzania tożsamością firmy w literaturze przedmiotu są opisane poprzez konstruowanie różnorodnych modeli. Badaczami, którzy uwzględniali ją w swoich badaniach, są między innymi: R. Abratt, H. Stuart, J.M.T. Balmera, E.R. Gray, N. Markwick, C. Fill, a także J. Suvatjits, L. Chernatony, L. Halikias. Poniżej przedstawimy ich krótki przegląd. R. Abratt w swoim modelu pokazuje wzajemne relacje między osobowością organizacyjną, tożsamością organizacyjną i wizerunkiem organizacyjnym, bez uwzględnienia wpływu uwarunkowań ze-

¹ W literaturze przedmiotu odnajdziemy badaczy, którzy omawiając problematykę tożsamości organizacyjnej, zwracają także uwagę na element kultury organizacyjnej. Z uwagi jednak na ograniczone możliwości publikacyjne, zainteresowanych tą tematyką odsyłamy do pozycji takich jak na przykład: A. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania, podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania”, 2, 2008, s. 39-50; T.C. Melewar, T. Storrie, *Corporate Identity in the Service Sector*, „Public Relations Quarterly”, 46 (2), 2001, pp. 23; W.A. Wines, J.B. Hamilton, *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories*, „Journal of Business Ethics”, 89, 2008, pp. 433-447; S.W. Alessandri, *Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*, „Corporate Communications: An International Journal”, 6 (4), 2001, pp. 175; H. Górska-Warsewicz, *Strategie przedsiębiorstw w kontekście integrowanej komunikacji rynkowej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2010.

wewnętrznych organizacji (Abratt, 1989, s. 63-76). Z kolei model H. Stuarta będący rozwinięciem modelu R. Abratta, uwzględnia osobowość, tożsamość oraz wizerunek organizacji wraz z celami i informacją zwrotną (Stuart, 1999, s. 204). Model ACID, opracowany przez J.M.T. Balmera, obejmuje pięć typów tożsamości organizacyjnej: tożsamość rzeczywistą, przekazywaną, postrzeganą, doskonałą i pożądaną oraz charakteryzuje zależności między filozofią, misją, osobowością, tożsamością, wizerunkiem. W późniejszym okresie model ten doczekał się kolejnych modyfikacji (Balmer, 2001, s. 11-22).

Z kolei model zaproponowany przez J.M.T. Balmera i E.R. Graya bazuje na systemowym podejściu przy uwzględnieniu tożsamości, interesariuszy, wizerunku i reputacji, przewagi konkurencyjnej, otoczenia zewnętrznego, a także trzech rodzajów komunikacji (Balmer, Gray, 1999, s. 171-175). Ciekawą propozycją ostatniego już modelu, bazującą na przywołanych powyżej, jest polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa opracowany przez badaczy J. Suvatjis, L. Chernatony, L. Halikias. Autorzy przyjęli założenie, że zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa jest cyklicznym procesem, obejmującym kulturę organizacyjną oraz składającym się z sześciu elementów: głównego obejmującego misję, wizję i wartości oraz przywództwo, a także kolejnych: strategii, kreatywności, komunikacji, zasobów ludzkich oraz krytycznej trójki wizerunku, reputacji, osobowości. Głównym komponentem pozostaje tożsamość przedsiębiorstwa. Model ten wydaje się najpełniejszą i najciekawszą propozycją wskazującą obszary, mające wpływ na zarządzanie tożsamością organizacyjną. Prezentowane przez nas modele są narzędziami diagnozy i oceny badanego zjawiska, wskazującymi kluczowe elementy ważne w procesie zarządzania tożsamością, z jednej strony oraz uwzględniające aspekt kultury organizacyjnej wraz z kodeksem etyki, który stanowi jej integralną część. Natomiast zrozumienie integralności i wzajemnego oddziaływania na siebie umożliwia w sposób świadomy skutecznie kształtować tożsamość przedsiębiorstwa i nią zarządzać.

Reasumując, możemy zaryzykować, że tożsamość przedsiębiorstwa może wykorzystać kodeks etyki jako czynnik kształtujący oraz poprzedzający istnienie tożsamości przedsiębiorstwa. Jest on swoistego rodzaju szkieletem, w obrębie którego tworzona jest unikatowa tożsamość firmy. Nie mamy przecież wątpliwości, że zarówno podstawowe wartości, normy oraz powstałe na ich gruncie obowiązujące zasady, są ze sobą ściśle powiązane i wskazują korzenie, z których czerpie organizacja, jak również to, do czego dąży w swoich działaniach. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi nie tylko na znaczenie kodeksu etyki, tożsamości organizacyjnej, ale przede wszystkim na rolę zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa.

5. Wyniki badań

Autorki artykułu wykorzystały jako metodę badawczą ankietę internetową. Respondenci odpowiadali na 36 pytań merytorycznych² oraz pytania metryczkowe. Badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2019 roku na grupie 51 polskich respondentów³. Badani pracują przeważnie w średnich i dużych spółkach akcyjnych oraz spółkach z o.o. na terenie Polski Południowej. Głównym profilem działalności tych przedsiębiorstw są usługi (53%), produkcja (39%) oraz handel (8%). Wśród badanych było 57% mężczyzn i 43% kobiet. Status prawny organizacji, w których pracują respondenci oraz liczba zatrudnionych w tych organizacjach, zostały zaprezentowane w Tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Statut prawnych organizacji

Status prawny organizacji	
spółka cywilna	13,7%
spółka z o.o.	45,1%
spółka akcyjna	27,5%
przedsiębiorstwo państwowe	11,8%
stowarzyszenie	2,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Liczba zatrudnionych osób w badanych organizacjach

Liczba zatrudnionych osób	
1-9	7,8%
10-49	15,7%
50-249	35,3%
≤250	41,2%

Źródło: opracowanie własne.

5.1. Kodeks etyczny w przedsiębiorstwach

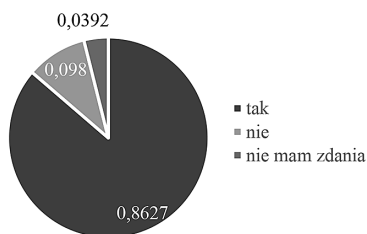
Z przeprowadzonego badania wynika, że w opinii respondentów organizacje powinny mieć kodeks etyczny – tego zdania jest aż 86% ankietowanych.

² Pytania były głównie zamknięte (jedno- i wielokrotnego wyboru). Wykorzystano również pytania półotwarte oraz otwarte.

³ W artykule przedstawiono jedynie wyniki dotyczące kodeksu etyki. Pozostałe wyniki badań zostały zaprezentowane w artykule: D. Dziedzic, A. Żak, *Systems for Reporting Irregularities in Enterprises*, [w:] *Knowledge, Economy, Society: Challenges for Contemporary Economies – Global, Regional, Network and Organizational Perspective*, ed. by Jacek Kopec, Bogusz Mikuła, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 269-279.

Niestety kodeks etyczny w formie oficjalnego dokumentu jest tylko w 35% przedsiębiorstwach, natomiast w wersji nieformalnej występuje on w 16% przedsiębiorstwach. 41% przedsiębiorstw nie ma takiego kodeksu w ogóle, a w 8% respondencji nie wiedzieli, czy taki kodeks w ich przedsiębiorstwie istnieje. 10% respondentów uważa, że taki kodeks nie jest potrzebny, a 4% nie ma na ten temat zdania.

Szczegółowe wyniki badań zostały przedstawione na Wykresie 1 oraz w Tabeli 3.



Wykres 1. Czy organizacje powinny mieć kodeks etyczny?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 3. Kodeks etyczny w organizacjach

Czy organizacja, w której Pan/i pracuje, ma kodeks etyczny?	
Tak, w formie oficjalnego dokumentu	35%
Tak, w wersji nieformalnej	16%
Nie ma	41%
Nie wiem	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Najczęstszymi argumentami, według respondentów (na podstawie pytania otwartego), przemawiającymi za posiadaniem kodeksu etycznego są:

- porządkowanie kwestii dotyczących transparentności działań (aby nie było wątpliwości, co jest akceptowane, a co nie jest akceptowane w przedsiębiorstwie; ponadto kodeks nie zostawia pola do samodzielnej oceny, co jest etyczne, a co nie),
- określenie wartości, które są ważne dla danej organizacji, co pomocne jest w budowie odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- zarysowanie granic etycznych, które zacierane są poprzez chęć zysków – efektem czego są nieetyczne zachowania względem kontrahentów oraz własnych pracowników,
- odpowiedzialne zachowanie nowoczesnych organizacji opartych o zasady CSR,
- pomoc we wprowadzaniu nowych pracowników,
- możliwość odwołania się do niego w sytuacjach niejednoznacznych czy też sporadycznych,

- ochrona środowiska,
- poszanowanie wielokulturowości pracowników i kontrahentów,
- określenie jasnych zasad pozwala na redukcję potencjalnych konfliktów,
- unikanie nadużyć przez osoby na najwyższych stanowiskach,
- ułatwianie prowadzenia przedsiębiorstwa.

Ponadto respondenci zwracają uwagę na to, że każda organizacja jest formą społeczną opartą na relacjach międzyludzkich i te relacje powinny opierać się na wartościach etycznych – kodeks etyczny jest wg nich szkieletem tych relacji. Dlatego powinien on „być dostępny w szerszej świadomości pracowniczej”. Motywowane jest to tym, że pracownicy pochodzą z różnych regionów, z różnych rodzin, a co za tym idzie świadomość postrzegania zasad etyki nie jest jednokowa. Dla jednego pracownika jakaś rzecz jest nieetyczna, a dla drugiego jest powszechną normą, dlatego ważne jest, aby przedstawić właściwy profil etyczny akceptowany w danym przedsiębiorstwie w jasny i dostępny dla każdego pracownika sposób. Mocnym budulcem tej świadomości właściwego postępowania etycznego będzie dzielenie się w środowisku zakładowym nieprawidłowościami, jakie zaistniały, aby budzić czujność i budować wrażliwość poczucia etyki w każdym pracowniku. Konsekwencją tak postawionego problemu może być szerszy wymiar oddziaływania np. na współpracujące organizacje (kooperantów).

Respondenci podkreślają, że organizacja mająca i kierująca się w swej działalności kodeksem etycznym staje się pożądanym partnerem biznesowym. Zwracają również uwagę na to, że potencjalni partnerzy biznesowi powinni mieć wgląd do tego dokumentu i na tej podstawie zdecydować, czy chcą współpracować z danym przedsiębiorstwem.

Osoby, które sprzeciwiają się kodeksowi etycznemu w organizacji, twierdzą, że nie jest on potrzebny ponieważ:

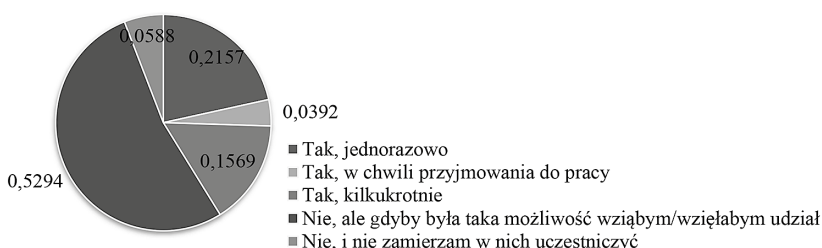
- to, czy ktoś jest etyczny w pracy, zależy od niego, a nie od kodeksu,
- kilka zdań na kartce papieru nie wpłynie na postawę innych, jeśli brak w codziennej pracy wzorców etycznych,
- to, czy organizacja ma kodeks, zależy od wielkości przedsiębiorstwa,
- istnienie kodeksu zależy od celów organizacji, nie w każdej jest on potrzebny,
- przedsiębiorstwa mają różne kodeksy, statuty i regulaminy – etyka powinna wynikać z tego, jakimi ludźmi są, a nie z kodeksu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że osoby niemające zdania na temat potrzeby wprowadzenia kodeksu etycznego do organizacji lub będące temu przeciwnie, w prawie 3/4 należą do średniej lub wyższej kadry zarządzającej i są osobami młodymi, tj. poniżej 35. roku życia (57%). 71% z nich pracuje w organizacjach zatrudniających poniżej 50 pracowników. Płeć respondentów oraz forma działalności organizacji, jak i jej profil nie mają tu znaczenia.

5.2. Udział w szkoleniach dotyczących etyki

41% wszystkich pytaných brało udział w szkoleniach, kursach bądź trenin-gach związanych z etyką. Jednorazowo przeszkolonych zostało 22% responden-tów, 4% przechodziło takie szkolenie w trakcie przyjmowania do pracy, 16% brało udział kilkakrotnie w takim szkoleniu. Osoby biorące kilkakrotnie udział w szko-leniach dotyczących etyki, pracują w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 50 i 250 osób. Należą one do wyższej kadry zarządzającej, a ich staż pracy jest zróżnicowany: 38% z nich pracuje tylko 2 lata, 62% to osoby mające staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie powyżej 10 lat. Profil działalności organizacji oraz jej status prawny nie mają tu znaczenia. Warto jednak zauważyć, że w szkole-niach tych brali udział głównie mężczyźni (75%).

53% wszystkich respondentów nie brało udziału w szkoleniach, ale chciąo-by z nich skorzystać. 6% respondentów nigdy nie brało udziału w takich szkole-niach i nie są oni nimi zainteresowani. Wykres 2 przedstawia procentowy udział respondentów w szkoleniach.

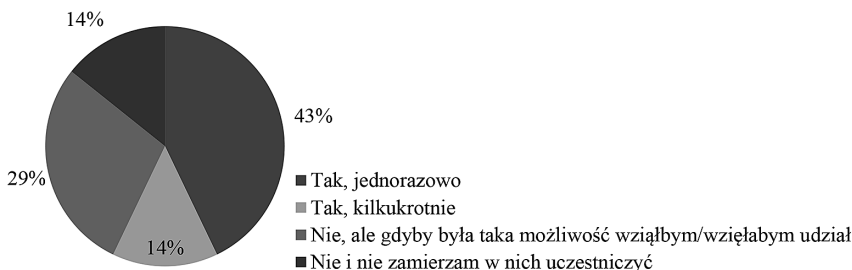


Wykres 2. Udział procentowy wszystkich respondentów w szkoleniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Z badań wynika, że tylko 14% przedsiębiorstw, w których pracują badani, organizuje takie szkolenia. 82% przedsiębiorstw ich nie organizuje (przy czym 4% respondentów nie wie, czy ich przedsiębiorstwo organizuje takie szkolenia).

W organizacjach osób, w których pracują osoby sprzeciwiające się posiadaniu kodeksu etycznego lub też nie mają na temat takiego kodeksu zdania, zupeł-nie nie przeprowadza się szkoleń dotyczących etyki (100%). Niemniej jednak 57% z tych respondentów brało udział w szkoleniach na ten temat. Prawie 30% z nich wyraziło mimo to chęć wzięcia udziału w szkoleniach z etyki, a tylko 14% zdecydowanie im się sprzeciwiło (Wykres 3).



Wykres 3. Udział procentowy w szkoleniach respondentów, którzy są przeciwni kodeksowi etycznemu w miejscu pracy lub nie mają zdania na ten temat

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

5.3. Postawa przełożonych wobec zagadnień dotyczących etyki

Niezależnie od tego, czy w danej organizacji jest kodeks etyczny, czy też go nie ma, przełożeni starają się stworzyć wśród pracowników atmosferę partnerskiej współpracy bez wykorzystania pozycji siły. Tam, gdzie brak jest kodeksu, przełożeni w większym stopniu uważają, że pracownicy sami powinni wiedzieć, jak należy się zachowywać (33%), ale 1/5 z nich nie dostrzega konieczności zajmowania się tym, czy pracownicy postępują etycznie, czy też nie. Co ciekawe, prawie taki sam odsetek (17%) przełożonych uważa tak samo w organizacjach, w których przyjęty jest sformalizowany kodeks etyczny. Znaczenie praktykowania etyki w organizacji dostrzegają przełożeni w organizacjach z nieformalnym kodeksem etycznym, jednak 1/4 z nich nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze. 28% respondentów, w których organizacjach jest sformalizowany kodeks etyczny, uważa, że ich pracodawcy sądzą, iż człowiek jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa (i jest to najwyższy odsetek wśród badanych), niemniej jednak jednocześnie 64% z nich nie uważa, że przełożeni tworzą relację partnerskiej współpracy i nie wykorzystują pozycji siły w tych relacjach. Szczegółowe wyniki dotyczące tego zagadnienia zostały przedstawione w Tabeli 4.

Tabela 4. Postawa przełożonych wobec etyki biznesu

Jaką postawę wobec etyki biznesu przyjmuje Pana/Pani przełożony?*	Brak kodeksu	Kodeks formalny	Kodeks nieformalny
Uważa, że etyka jest ważna, ale to pracownicy sami powinni wiedzieć, jak się zachować	33%	17%	13%
Tworzy sytuację partnerskiej współpracy, nie wykorzystuje pozycji siły	48%	44%	50%
Uważa, że człowiek jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa	19%	28%	13%
Nie dostrzega konieczności zajmowania się tym, czy pracownicy postępują etycznie, czy nie	19%	17%	0%
Uważa, że co nie jest zakazane prawem, jest dozwolone	5%	0%	0%
Dostrzega znaczenie praktykowania etyki w firmie, jednak świadomie nie podejmuje żadnych działań w tym obszarze	0%	11%	25%

* Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

5.4. Problemy etyczne w miejscu pracy

W jednym z pytań otwartych respondenci byli proszeni o wymienienie problemów natury etycznej, z którymi spotykają się w swoich miejscach pracy. Najczęstszymi odpowiedziami były:

W organizacjach bez kodeksu etyki:

- brak poszanowania w relacjach pracowniczych: nepotyzm, kolesiostwo, nierówne traktowanie, uprzywilejowanie osób gotowych łamać konwenanse i zasady etyczne, nieetyczne traktowanie pracowników przez przełożonych, mobbing,
- biznes stawiany ponad wszystko,
- nadużycia związane z zajmowanym stanowiskiem,
- brak odpowiedzialności kadry kierowniczej za generowane przez nią koszty,
- próby nacisku w celu podjęcia działań mających skutkować korzyściami dla organizacji (właściciela), ale z naciąganiem przepisów i naruszaniem regulaminu pracy,
- próby nacisku z zewnątrz przez organ nadrzędny, przy podziale środków wbrew przyjętym zarządzeniom i praktykom,
- zaangażowanie pracowników uzależnione od „wdzięczności” zewnętrznych partnerów,
- wypożyczanie infrastruktury przedsiębiorstwa bez wiedzy i zgody przełożonego,
- zaniżanie kosztorysów wykonania usług obcych,
- zatajanie wobec kontrahentów ważnych informacji,
- korupcja.

W organizacjach z nieformalnym kodeksem etyki:

- brak poszanowania w relacjach pracowniczych: brak koleżeństwa, nierówne traktowanie,
- próby przekupstwa,
- działania na niekorzyść przedsiębiorstwa („wszędzie tam, gdzie można zarobić, prędzej czy później pojawi się ktoś nieuczciwy”),
- problem z poufnością pracowników: pracownicy mający poufną wiedzę są atrakcyjni na rynku pracy.

W organizacjach z formalnym kodeksem etyki:

- brak poszanowania w relacjach pracowniczych: nepotyzm, obgadywanie, donoszenie do przełożonych na współpracowników, lobbing, nieetyczne zachowania kadry zarządzającej między sobą oraz względem kobiet, pracownicy, którzy nie osiągają zakładanych wyników, zarzucają wymagającym przełożonym brak szacunku,
- dumping cen,

- korupcja,
- nieetyczna walka pomiędzy poszczególnymi departamentami, ponieważ każdy z nich ma swoje priorytety i każdy chce przeforsować swoje zdanie kosztem innych,
- próby wprowadzania nowych dostawców poza procedurami.

Z przeprowadzonych badań wynika, że niezależnie od posiadania kodeksu etycznego czy też nie, we wszystkich organizacjach pracownicy spotykają się z brakiem poszanowania w relacjach pracowniczych, a ich rodzaj jest podobny. W organizacjach bez kodeksu problemy z nieetycznymi zachowaniami są większe i bardziej złożone.

5.5. Komu oraz w jaki sposób zgłaszane są nieprawidłowości?

Respondenci odpowiadali również na pytanie, komu oraz w jaki sposób zgłaszają zauważone nieprawidłowości. W większości przypadków pracownicy zgłaszają nieetyczne zachowania/zdarzenia bezpośrednio, tj. osobiście swoim przełożonym (72%-88%). W organizacjach z kodeksem etycznym zgłasza się je również dedykowanym do tego służbom (61%). Sposób zgłaszania nieprawidłowości jest w tych organizacjach różnorodny. W organizacjach bez formalnego kodeksu przeważają zgłoszenia osobiste – 86%-88%, natomiast tam, gdzie taki kodeks jest, takich zgłoszeń jest mniej – 61%. Pracownicy tych organizacji mają jednak więcej różnorodnych możliwości zgłaszania nieprawidłowości, np. poprzez dedykowane do tego skrzynki na terenie firmy, specjalne (wewnętrzne lub zewnętrzne) linie telefoniczne albo drogę e-mailową (Tabele 5 i 6).

Tabela 5. Osoby, którym zgłasza się nieprawidłowości w organizacjach

Komu w organizacji zgłaszane są nieprawidłowości?*	Brak kodeksu	Kodeks formalny	Kodeks nieformalny
Bezpośredniemu przełożonemu	81%	72%	88%
Dedykowanym służbom w organizacji	14%	61%	13%
HR	0%	6%	0%
Prezesowi	5%	0%	0%
Brak jasnej informacji na ten temat	5%	0%	0%
Nikomiu	5%	0%	0%
Nie zaobserwowano nieetycznych zdarzeń	24%	17%	25%

* Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź lub dopisać swoją własną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 6. Sposoby zgłaszania nieetycznych zdarzeń

Sposoby zgłaszania nieetycznych zdarzeń	Brak kodeksu	Kodeks formalny	Kodeks nieformalny
Osobiście do odpowiedniej osoby	86%	61%	88%
Poprzez skrzynki umieszczone na terenie firmy	0%	17%	0%
Poprzez specjalne skrzynki e-mailowe	10%	6%	13%
Poprzez kwestionariusze na stronie internetowej	0%	11%	0%
Korzystając z infolinii zewnętrznej obsługiwanej przez specjalistyczną firmę	0%	6%	0%
Korzystając z wewnętrznej infolinii	5%	17%	0%
Wymiana informacji w grupie	5%	0%	0%
Poczta pantoflowa	5%	0%	0%
Osobie, której to dotyczy, gdy to nie poskutkuje – przełożonemu	5%	0%	0%

1/4 respondentów, u których brak jest formalnego kodeksu etycznego nie zauważyło w swojej organizacji nieetycznych zdarzeń (Tabela 5). W organizacjach z formalnym kodeksem pracownicy są bardziej wyczuleni na takie zdarzenia i dlatego prawdopodobnie tylko 17% z nich twierdzi, że nie zauważyło ich w swoim otoczeniu.

6. Wnioski

Rozważając problem znaczenia kodeksu etyki w budowaniu tożsamości przedsiębiorstwa, możemy zauważyć istnienie bezpośredniej relacji pomiędzy wyznawanymi przez członków przedsiębiorstwa wartościami, normami, określającymi kierunek działania i zachowania a tożsamością przedsiębiorstwa. To przyjęte i podzielane w organizacji zbiór zasad etycznych wyznaczających standardy postępowania, rozumiany jako kodeks etyki, stanowi jej spoiwo, z jednej strony, jak również jest podstawą jej budowania, z drugiej strony. Powinien on także determinować sposób zachowania wszystkich członków organizacji, poprzez które będzie postrzegana tożsamość przedsiębiorstwa zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Pozwoli to organizacji zarysować granice etycznych i transparentnych sposobów działania, unikalnych cech, które staną się podwalinami trwałości, spójności oraz odmienności w stosunku do konkurencji. Jednakże przeprowadzone badania wskazują jednoznacznie, że w badanych przedsiębiorstwach:

- kodeks etyki powinien być obowiązkowym dokumentem w przedsiębiorstwie, a mimo to 41% badanych firm nie ma takiego formalnego dokumentu,
- ponad połowa badanych uczestniczy w szkoleniach z zakresu etyki, co pokazuje na niską świadomość badanych przedsiębiorstw w kwestii znaczenia etyki i jego wpływie na budowę tożsamości,
- kodeks etyki powinien być szkieletem budowania tożsamości organizacyjnej,

- niemal w połowie badanych przedsiębiorstw przełożeni tworzą sytuację partnerskiej współpracy, bez wykorzystywania pozycji siły. Dziwi natomiast fakt, że w firmach, gdzie nie ma przyjętego formalnie kodeksu etyki, przełożeni uważają, że pracownicy sami powinni wiedzieć, które zachowania są pożądane i etyczne. Sytuacja taka może rodzić patologie organizacyjne i utrudniać budowanie tożsamości organizacyjnej. Na szczęście odsetek przyzwolenia na zachowanie niezgodne z prawem wśród badanych jest akceptowalny zaledwie w 5%,
- bez względu na posiadanie lub brak formalnego dokumentu kodeksu etyki, pracownicy w badanych firmach spotykają się z brakiem poszanowania w relacjach pracowniczych w takim samym stopniu,
- przyjęcie formalnego kodeksu etycznego zwiększa świadomość i wrażliwość pracowników odnośnie do nieetycznych zachowań. Informacja ta jest niezwykle ważna, gdyż powinna być uwzględniona w zarządzaniu tożsamością organizacyjną.

Reasumując, możemy stwierdzić, że kodeks etyki, będący elementem kultury organizacyjnej, stanowi kluczowy czynnik sukcesu organizacji i może być traktowany jako podstawowy czynnik w kształtowaniu i zarządzaniu tożsamością przedsiębiorstwa. Jednakże mamy świadomość, że podjęte przez nas rozważania nie wyczerpują w pełni badanego problemu a powinny stanowić inspirację do dalszych pogłębionych badań w tym obszarze.

Bibliografia

1. Abratt R. (1989), *A new approach to the corporate image management*, „Journal of Marketing Management”, vol. 5, No. 1.
2. Alessandri S.W. (2001), *Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*, „Corporate Communications: An International Journal”, 6(4).
3. Balmer J.M.T., Soenen G.B. (1999), *The acid test of corporate identity management*, „Journal of Marketing Management”.
4. Balmer J.M.T. (2001), *From the pentagon: A new identity framework*, „Corporate Reputation Review”, 4(1).
5. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), *Corporate identity and corporate communications: creating a strategic advantage*, „Corporate Communications: an International Journal”, vol. 4, No. 4.
6. Bielińska-Dusza E., Żak A. *Whistleblowing jako narzędzie wykorzystywane do wykrywania nieprawidłowości organizacyjnych*, [w:] *Proaktywność i podejmowanie ryzyka w procesie rozwoju organizacji*, K. Bratnicka-Myśliwiec, A. Dyląg, B.J. Gabryś (red.) (2018), Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
7. *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.) (2013), Warszawa, Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

8. Brown A.D. (2001), *Organization studies and identity: towards a research agenda*, „Human Relations”, vol. 54.
9. Cummings L.L., Staw B.M. (red.) (1985), *Research in Organizational behaviour*, Greenwich, CT, JAI Press.
10. Dąbrowski T.J. (2010), *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
11. Dziedzic D., Żak A., *Systems for Reporting Irregularities in Enterprises*, [w:] *Knowledge, Economy, Society: Challenges for Contemporary Economies – Global, Regional, Network and Organizational Perspective*, J. Kopeć, B. Mięka (red.) (2019), Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora.
12. Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulcewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych – inicjatywy, programy, kodeksy*, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulcewski (red.) (2002), Warszawa, wyd. CIM.
13. Gasparski W. (2004), *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
14. Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw*, Białystok, Uniwersytet w Białymstoku.
15. Górka-Warsewicz H. (2010), *Strategie przedsiębiorstw w kontekście integrowanej komunikacji rynkowej*, Warszawa, Wyd. SGGW.
16. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN.
17. *Handbook of research on marketing and corporate social responsibility*, R.P. Hill, R. Langan (red.) (2014), Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, Inc.
18. Joker J., Rudnicka A., Reichel J. (2011), *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Łódź, Centrum Strategii i Rozwoju Impact.
19. Kitson A., Campbell R. (1996), *The Ethical Organization: Ethical Theory and Corporate Behaviour*, London, MacMillan Press.
20. Laczniak G., Murphy P. (2014), *The relationship between marketing ethics and corporate social responsibility: Serving stakeholders and the common good*, [w:] *Handbook of research on marketing and corporate social responsibility*, R.P. Hill, R. Langan (red.), Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, Inc., pp. 68-87.
21. Melewar T.C., Storrie T. (2001), *Corporate Identity in the Service Sector*, „Public Relations Quarterly”, 46 (2).
22. Obłój K. (2007), *O zarządzaniu refleksyjnie*, Warszawa, MT Biznes.
23. Poganowska B. (2004), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa, PWE.
24. Polok G. (2005), *Kodeksy etyczne jako jedno z narzędzi regulacji zachowań podmiotów rynkowych*; „Studia Ekonomiczne” nr 35, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Archiwalne/SE_35/07.pdf.
25. Quinn F.F. (2018), *Human Resource Development, Ethics, and the Social Good*, „New Horizons In Adult Education and Human Resource Development”, vol. 30, Issue 2.
26. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWN.

27. Rzemieniak M. (2014), *Modele zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania. Finansów i Marketingu”, 823/34.
28. Stachowicz-Stanusch A. (2016), *Etyka biznesu – przegląd pojęć i koncepcji*, „Organizacja i Zarządzanie”, 4(36).
29. Stuart H. (1999), *Towards a definitive model of the corporate identity management process*, *Corporate Communications*, „An International Journal”, No. 4(4).
30. Su H. (2013), *Business ethics and the development of intellectual capital*, „Journal of Business Ethics”, No. 119, pp. 87- 98., <https://doi.org/10.1007/s10551.013.1623.4> [dostęp 11.04.2020].
31. Thorne D., Quinn F.F. (2016), *Private governance in the supply chain*, „Journal of Marketing Channels”, No. 23(1-2), pp. 11-21, [za:] *Human Resource Development, Ethics, and the Social Good*, F.F. Quinn, „New Horizons In Adult Education and Human Resource Development”, vol. 30, Issue 2, 2018, pp. 52-57, <https://doi.org/10.1002/nha3.20215> [dostęp 11.04.2020].
32. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Management”, vol. 31, No. 5.
33. Weaver G.R. i in. (1999), *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices*, „The Academy of Management Journal”, vol. 42, No. 5, pp. 539-552, www.jstor.org/stable/256975 [dostęp 12.04.2020].
34. Wiatrak A.P. (2008), *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania, podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania”, 6, 2 (20).
35. Wines W.A., Hamilton J.B. (2008), *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories*, „Journal of Business Ethics”, 89.
36. Zarebska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa, Diffin.
37. Zarebska A. (2008), *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie”, 4, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
38. Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa, wyd. Centrum Informacji Menedżera.

Warunki mieszkaniowe osób starszych jako determinanta rozwoju opieki środowiskowej w Polsce

Marcin Boruta, Piotr Bartkowiak

1. Wprowadzenie

Starzenie się ludności jest procesem o charakterze globalnym. Przemiany demograficzne cechują się jednak ciągłością, co oznacza, że współczesna transformacja w strukturze ludności jest wynikiem zmian i procesów zachodzących w przeszłości. Dzięki temu z dużym prawdopodobieństwem można oszacować skalę przyszłych zmian. Problematyka dynamicznego starzenia się mieszkańców Europy, w tym Polski, nie jest zatem niczym zaskakującym, a mając świadomość licznych konsekwencji społeczno-gospodarczych tego procesu, można z wyprzedzeniem wdrażać odpowiednie działania, w tym wykorzystać narzędzia polityki senioralnej. Waga i szacowana skala zjawiska starzenia się społeczeństw zatem już teraz indukuje potrzebę aktywności naukowej na tym polu, włączając problematykę mieszkalnictwa. Coraz częściej zarówno w nauce, jak i w praktyce podejmuje się dyskusję na tematy związane z zapewnieniem seniorom odpowiedniej jakości długoterminowej opieki stacjonarnej i środowiskowej, czy też dopasowanych do ich potrzeb warunków mieszkaniowych. Opracowanie wpisuje się w nurt tej dyskusji. Jego celem jest prezentacja wybranych aspektów sytuacji mieszkaniowej polskich seniorów oraz wyjaśnienie ich wpływu na możliwość rozwoju opieki środowiskowej. Celem badania empirycznego było poznanie występujących barier mieszkaniowych i przyczyn migracji do form instytucjonalnych.

Następstwa procesów starzenia się populacji obejmują szerokie spektrum zagadnień z zakresu: ekonomii, zarządzania, kultury, medycyny, aksjologii, psychologii, zabezpieczenia socjalnego czy innych. Starzenie się ludności może hamować bądź osłabiać tempo wzrostu gospodarczego, wywoływać lub pogłębiać deficyt wydatków publicznych, a także stwarzać ryzyko przyszłej niewypłacalności instytucji ubezpieczeń społecznych. Wzrost kosztów związa-

nych z wypłatą większej liczby świadczeń emerytalnych, rosnące wydatki na ochronę zdrowia (opiekę medyczną, rehabilitację, profilaktykę), rosnące koszty opieki środowiskowej oraz instytucjonalnej to tylko niektóre obszary dużych wydatków publicznych charakteryzujących społeczeństwa starzejące się. Prowadzenie kompleksowej polityki senioralnej wymaga zatem zaangażowania w powiązanych ze sobą obszarach, takich jak: rynek pracy, służba zdrowia, pomoc socjalna, opieka długoterminowa, polityka edukacyjna, mieszkalnictwo, transport, poradnictwo prawne i inne. Właściwe przygotowanie się i dostosowanie do obecnej sytuacji i nadchodzących zmian jest warunkiem koniecznym kontynuacji rozwoju społeczno-gospodarczego krajów. Warto podkreślić, że problematyka starzenia się ludności i konsekwencji tego procesu w różnych aspektach, jest szeroko podejmowana w licznych krajowych publikacjach (Abramowska-Kmon, 2011; Iwański, 2016; Jurek, 2012; Król, 2014; Lange, 2011; Leszczyńska-Rejchelt, 2008; Okólski, 2005; Rysz-Kowalczyk i Szatur-Jaworska, 2004; Szarota, 2004; Szatur-Jaworska, Błędowski, Dziegielewska, 2006; Szukalski, 2009a, 2009b).

Rosnąca liczba osób starszych wiąże się z koniecznością modernizacji rynku mieszkaniowego (Trafiałek, 2016, s. 52-56). Zagadnienia dotyczące sytuacji mieszkaniowej seniorów są jednak w polskim dyskursie naukowym podejmowane relatywnie rzadko. Problematyka ta stanowiła przedmiot opracowań (Skibniewska, Schneider, 1976; Ungerowa, Marwege, 1964) Instytutu Budownictwa Mieszkaniowego – późniejszy Instytut Gospodarki Mieszkaniowej, Instytutu Kształtowania Środowiska oraz ośrodków badawczych spółdzielczości mieszkaniowej. W kolejnych latach powstały publikacje (Jarząbek, Siemiński, 1971; Skibniewska, 1994; Zaniewska, 2001) podejmujące zagadnienia architektoniczne i urbanistyczne, prezentujące potrzeby mieszkaniowe osób starszych oraz perspektywy zmian. Wskazane opracowania nie zawierają jednak wyników analiz i szczegółowych danych dotyczących motywów migracji osób starszych do placówek opieki długoterminowej, które mogą przyczynić się do wzrostu jakości świadczonej opieki stacjonarnej, a także rozwoju opieki środowiskowej.

Zdecydowanie szerzej zagadnienia związane z mieszkalnictwem senioralnym podejmują autorzy zagraniczni, wśród których wyróżnić można nazwiska takie jak: R.L. Anderson, M. Ball, W. Bang, Z. Bien, A. Denton, A. Edström, P. Eichholtz, J.L. Graham, S. Graham-Niederhaus, E. Litwak, C.F. Longino Jr, D. Lynn, X. Mao, A. Nanda, Ö. Özer-Kemppainen, V. Regnier. Prace autorów zagranicznych obejmują wiele aspektów mieszkalnictwa senioralnego, m.in. terminologię, typologię, badania motywacji migracyjnej, badania innowacyjnych i alternatywnych możliwości zaspokajania potrzeb mieszkaniowych seniorów, kształtowania środowisk życia przyjaznych seniorom, prowadzenia właściwej polityki senioralnej, rozwoju gerontechnologii, rozwoju opieki środowiskowej i inne.

Poddając analizie występujące w Polsce formy mieszkalnictwa senioralnego, należy stwierdzić, że komercyjną stroną rynku reprezentują niemal wyłącznie prywatne domy opieki. Z kolei na stacjonarny system opieki i wsparcia seniorów w ramach sektora pomocy społecznej składają się przede wszystkim domy pomocy społecznej (DPS). Poza rozwojem oferty instytucjonalnej, w literaturze przedmiotu postuluje się konieczność rozwoju opieki środowiskowej jako tańszej alternatywy zaspokajania potrzeb mieszkaniowych seniorów. Dodatkowo można przypuszczać, że świadczenie usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania może mieć duże pozytywne odzwierciedlenie w kondycji psychicznej seniorów, bowiem przeprowadzka często wiąże się z traumą. Co więcej, to właśnie ten typ opieki jest przez osoby starsze preferowany (Boruta, Strączkowski, 2018; CBOS, 2012). Należy jednak podkreślić, że wszystkie wymienione elementy systemu wsparcia i opieki osób starszych są ze sobą powiązane, a w kraju konieczny jest rozwój i wsparcie każdego z nich. Jak twierdzi A. Zubrzycka-Czarnecka (2012), rozwój opieki środowiskowej będzie możliwy, gdy warunki mieszkaniowe osób starszych ulegną poprawie. Dlatego też diagnoza przyczyn migracji do form stacjonarnych, barier i problemów występujących w miejscu zamieszkania ma w tym kontekście istotne znaczenie.

2. Warunki mieszkaniowe polskich seniorów

Współczesne warunki mieszkaniowe w Polsce uformowały się w XX wieku, a zachodzące przemiany ustrojowe, gospodarcze i demograficzne znajdują odzwierciedlenie w sytuacji mieszkaniowej seniorów. W warunkach mieszkaniowych osób starszych niemalże jak w lustrze odbijają się cechy i zmiany polityki mieszkaniowej w Polsce (Kulesza, 2001, s. 41). Sam termin warunki mieszkaniowe według J. Dzieciuchowicza (2011) rozumieć należy jako stan, wyposażenie i zaludnienie substancji mieszkaniowej (za: Klima, 2015, s. 93). Warunki mieszkaniowe w znaczącym stopniu determinują jakość życia seniorów, chociażby mając na względzie fakt, że wraz z wiekiem wydłuża się znacząco czas spędzany w domu – nawet do 21-24 godzin na dobę.

Najgorsze warunki mieszkaniowe mają seniorzy zaliczani do grupy najstarszych, tj. w wieku powyżej 70 lat. W dużej mierze zajmują oni mieszkania wybudowane w okresie międzywojennym, które w naturalny sposób przejęli po swoich przodkach lub zasiedlili w młodości. Są to często mieszkania duże, bez centralnego ogrzewania, niekiedy bez centralnej ciepłej wody, a nawet łazienki. Młodsze grupy seniorów uzyskiwały mieszkania w okresie względnie wzmożonego budownictwa mieszkaniowego. Są to często mieszkania kompletnie wyposażone, choć o mniejszej powierzchni. Warto jednak podkreślić, że sytuacja ta ulega ciągłym zmianom, chociażby przez wzgląd na zmianę składu grupy osób w starszym wie-

ku (Kulesza, 2001, s. 42; Magdziak-Grabowska, 2014, s. 75). Statystyki publiczne stanowią, że sytuacja mieszkaniowa seniorów w Polsce jest zróżnicowana i odbiega od przeciętnej sytuacji mieszkaniowej w kraju.

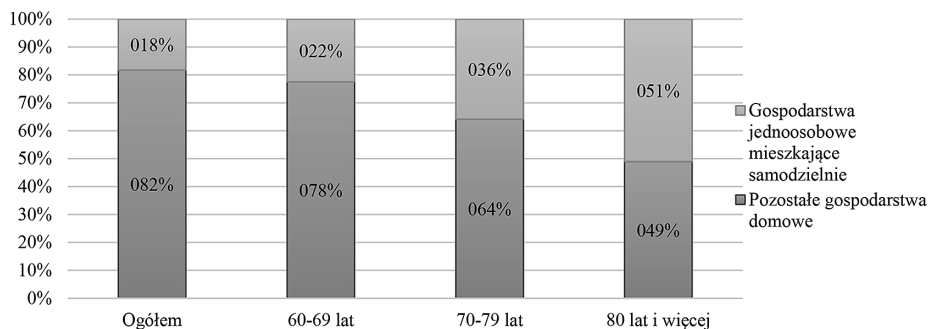
Publikacja Głównego Urzędu Statystycznego pt. „Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050”, bazująca m.in. na wynikach spisów powszechnych 2002 oraz 2011, stanowi, że w 2011 roku w Polsce odnotowano 13,6 mln gospodarstw domowych, w tym ponad 4,1 mln gospodarstw domowych, których członkami były osoby w wieku 65 lat i więcej (Tabela 1). W latach 2002-2011 wzrosła liczba gospodarstw domowych z osobami starszymi, zarówno w wartościach bezwzględnych, jak i względnych, jako udział w ogóle gospodarstw domowych w kraju. Wzrost liczby gospodarstw domowych z osobami w wieku 65 lat i więcej odnotowano przede wszystkim w miastach. W większości przypadków osoby starsze są członkami gospodarstw wieloosobowych – 70% przypadków. Niemal 80% jednoosobowych gospodarstw prowadzonych przez osobę starszą tworzą kobiety (GUS, 2014a, s. 13-14). Niestety, nie wszystkie aspekty sytuacji mieszkaniowej osób starszych da się w precyzyjny sposób opisać. Wynika to z faktu, że wiele z dostępnych danych nie zawiera klasyfikacji według grup wiekowych, znaczna część osób starszych zamieszkuje wspólnie z osobami należącymi do innych pokoleń, a wśród żyjących w Polsce emerytów i rencistów znaczący odsetek stanowią osoby w wieku poniżej 65 lat, a często poniżej 60 lat.

Tabela 1. Gospodarstwa domowe w Polsce w latach 2002 i 2011

Gospodarstwa domowe	Ogółem		Miasto		Wieś	
	2002	2011	2002	2011	2002	2011
Ogółem (w tys.)	13337,0	13568,0	8964,5	9146,9	4372,6	4421,1
z osobami w wieku 65 lat i więcej (w tys.)	3786,8	4132,5	2267,9	2594,8	1518,9	1537,7
w % ogółu gospodarstw domowych	28,4	30,5	25,3	28,4	34,7	34,8
w tym jednoosobowe (w tys.)	1268,3	1242,7	861,4	908,2	406,9	334,5
w % ogółu gospodarstw domowych z osobami w wieku 65 lat i więcej	33,5	30,1	38,0	35,0	26,8	21,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2014a, s. 13).

Poddając analizie sytuację mieszkaniową osób starszych, warto zwrócić uwagę na skład zamieszkiwanych przez nie gospodarstw domowych. Otóż, ponad połowę z nich stanowiły gospodarstwa jednorodzinne – 56% ogółu. Oznacza to, że osoba starsza zamieszkuje ze współmałżonkiem lub dzieckiem (dziećmi). Gospodarstwa dwurodzinne zamieszkiwało w 2011 roku 10,2% seniorów, zaś gospodarstwa trzy- i więcej rodzinne – zaledwie 0,9% osób starszych (GUS, 2014a, s. 14).



Wykres 1. Udział gospodarstw jednoosobowych zamieszkujących samodzielnie w ogóle gospodarstw domowych w Polsce w 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych (GUS, 2014b, tabl. 8).

Jak wskazują dane uzyskane w Narodowym Spisie Powszechnym w 2011 roku, ponad 590 tys. osób w wieku 70-79 lat oraz 409,5 tys. osób w wieku 80 lat i więcej prowadziło jednoosobowe gospodarstwa domowe – Wykres 1 (GUS, 2014b, tab. 8). Odnosząc te dane do danych charakteryzujących ogół gospodarstw domowych, można stwierdzić, że wraz z wiekiem wzrasta liczba gospodarstw jednoosobowych. Zbliżony obraz przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej w 2007 roku (2010, s. 2). Ich wyniki wskazują, że odsetek osób w wieku 60 lat i więcej oraz emerytów samodzielnie prowadzących gospodarstwa domowe wynosi 38%, zaś 36% stanowią gospodarstwa domowe złożone wyłącznie z pary osób starszych.

Z punktu widzenia przyszłego kształtowania oferty mieszkaniowej dedykowanej seniorom, istotne są plany i preferencje seniorów w tym zakresie. Jak twierdzą H. Zaniewska oraz M. Thiel (2004, s. 4), osoby starsze cenią sobie samodzielność, chcą zamieszkiwać we własnym mieszkaniu – blisko dzieci, rodziny i znajomych. Zamieszkiwanie w domu opieki postrzegane jest jako rozwiązanie wyjątkowe¹. W przypadku wystąpienia takiej konieczności chcą, aby dom ten położony był jak najbliżej dawnego miejsca zamieszkania, aby możliwe było utrzymywanie kontaktu z dotychczasowym środowiskiem mieszkaniowym (Bartkowiak, Boruta, 2018, s. 451). Potwierdzenie prezentowanych tez stanowią wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS w 2012 roku (2012, s. 8). Badanie wykazało, że niezależnie od reprezentowanej grupy wiekowej, respondenci prefe-

¹ Jak wskazują wyniki badań, polskie społeczeństwo charakteryzuje się relatywnie niskim poziomem akceptacji i preferencji w kierunku opieki formalnej – w przeciwieństwie do mieszkańców wielu krajów Unii Europejskiej (European Commission, 2007). Jednakże zachodzące w polskim społeczeństwie przemiany kulturowe mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania tego rodzaju opieką.

rują „na stare lata” zamieszkiwanie we własnym mieszkaniu i korzystanie z do-
 różnej pomocy bliskich – rodziny, przyjaciół oraz sąsiadów. W ogóle respon-
 dentów takie preferencje wskazywało 64% osób. W 15% ankietowani chcieliby
 na starość dzielić mieszkanie z dziećmi, wnukami lub dalszą rodziną, zaś 8%
 chciałoby mieszkać we własnym mieszkaniu, mając zapewnioną opłaconą przez
 siebie pomoc osób zajmujących się opieką nad ludźmi starymi. Każde z pozo-
 stałych rozwiązań wskazywało 3% lub mniej ankietowanych. Zbliżone wyniki
 uzyskano w badaniach przeprowadzonych przez Amerykańskie Stowarzyszenie
 Domów i Usług dla Seniorów, w którym wykazano, że 90% ludzi w wieku 60 lat
 i więcej woli zostać w domu, aniżeli przeprowadzać się do miejsc zamieszkania
 zbiorowego. Dowiedziono również, że mieszkające wspólnie pary seniorów łą-
 czą swoje kompetencje, mogąc dłużej zachować niezależność. Kiedy jednak jed-
 na z osób umiera, możliwość pozostania niezależnym znacząco maleje (Regnier,
 Denton, 2009, s. 170). Podobne rezultaty uzyskano w toku innego badania (Bo-
 ruta, Strączkowski, 2018, s. 78-79). Największy odsetek respondentów seniorów
 deklaruje, że w przypadku pojawienia się hipotetycznej sytuacji, w której będą
 potrzebować pomocy, chciałoby dalej mieszkać w swoim mieszkaniu i korzy-
 stać z pomocy bliskich bądź dzielić mieszkanie z dziećmi/wnukami. Co ciekawe,
 wśród osób zamieszkujących samodzielnie zanotowano relatywnie wysoki (ponad
 6%) odsetek deklaracji chęci zamieszkania w takiej sytuacji w prywatnym domu
 spokojnej starości.

Mimo że gospodarstwa domowe emerytów i rencistów zajmują względnie
 starsze mieszkania, to dysponują oni przeciętnie większą powierzchnią, w tym
 powierzchnią przypadającą na jednego mieszkańca. Powierzchnia mieszkania jest
 jednym z nielicznych elementów korzystnie wyróżniających gospodarstwa domo-
 we seniorów, choć warto zwrócić uwagę, że wskaźnik ten można interpretować
 także negatywnie. Większa powierzchnia mieszkania oznacza z reguły koniecz-
 ność ponoszenia większych wydatków finansowych i wysiłku fizycznego (sprząta-
 nie, konserwacja) na jego utrzymanie.

3. Motywy migracji mieszkaniowej osób starszych

Rezultaty badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecz-
 nej (2010) dowodzą, że polscy seniorzy oceniają swoje warunki mieszkaniowe re-
 latywnie wysoko. Subiektywnej oceny warunków mieszkaniowych nie należy jed-
 nak bezpośrednio utożsamiać z faktyczną sytuacją mieszkaniową oraz chęcią do
 zmiany obecnego miejsca zamieszkania. Jak bowiem twierdzą M. Ball i A. Nanda
 (2013), decyzje o zmianie obecnego miejsca zamieszkania często podejmowane
 są relatywnie szybko, wskutek pojawienia się niekorzystnych zjawisk, a niekiedy
 wręcz nagle. W opinii E. Calvo, K. Haverstick oraz N.A. Zhivan (2009) można

wyróżnić grupę seniorów, którzy z wyprzedzeniem planują przeprowadzkę oraz tych, którzy reagują na okoliczności zmuszające ich do relokacji. Z kolei E. Litwak i C.F. Longino Jr (1987) wyróżnili trzy kategorie ruchów migracyjnych seniorów. Należą do nich ruchy związane z faktem przejścia na emeryturę, związane z doświadczaniem umiarkowanych form niepełnosprawności i te związane z doświadczaniem poważnych form niepełnosprawności.

Dominujące motywy migracyjne seniorów mogą różnić się w zależności od wybranej przez nich formy mieszkalnictwa senioralnego. Każda z nich cechuje się bowiem innym profilem mieszkańca. Z uwagi na niewielkie zróżnicowanie dostępnych w Polsce form, a także dostęp do danych empirycznych na potrzeby opracowania zdecydowano się poddać badaniu rezydentów prywatnych domów seniora. Ich mieszkańcy to w większości osoby w wieku 75 lat i więcej, wymagające stałej opieki (Bartkowiak, Boruta, 2018). Dlatego też to stan zdrowia wydaje się kluczowym czynnikiem warunkującym migrację osób starszych do komercyjnych domów seniora. Jednakże dobre warunki mieszkaniowe seniorów mogą wydłużać możliwość zamieszkiwania „u siebie” i korzystania z opieki środowiskowej, której rozwój stanowi jeden z ważniejszych postulatów właściwie kształtowanej polityki senioralnej (Błądowski, 2016; Mossakowska, Więcek, Błądowski, 2012; Zapędowska-Kling, 2016), relatywnie tańszej niż formy instytucjonalne.

Niedostosowanie mieszkania i budynku do potrzeb osób starszych stanowią jedne z najważniejszych motywów migracyjnych do prywatnych domów seniora w Polsce (Boruta, 2018). Do zbliżonych wniosków prowadzi analiza wyników badań zagranicznych (Litwak, Longino, 1987; Gibler, Lumpkin, Moschis, 1998), gdzie wśród istotnych motywów migracyjnych seniorów wymienia się m.in.: kwestie bezpieczeństwa, brak możliwości utrzymania obecnego miejsca zamieszkania, wiek, stopień technicznego zużycia oraz standard budynków. Podobne wyniki uzyskano w toku innych badań empirycznych, w których drugą najbardziej popularną wśród badanych przesłanką migracji było „zbyt duże mieszkanie/ogród” – wskazało ją 17% badanych (Bernard, Bartlam, Sim, Biggs, 2007, s. 560-561). Rezultaty innych badań świadczą natomiast, że osoby starsze, które decydują się na przeprowadzkę, to osoby samotne lub żyjące tylko z małżonkiem (Coe, Wu, 2016). Stanowiły one 90% przypadków.

4. Postępowanie badawcze

W celu prezentacji wybranych aspektów sytuacji mieszkaniowej polskich seniorów wykorzystano metodę analizy wtórnych danych publikowanych przede wszystkim przez Główny Urząd Statystyczny i Centrum Badania Opinii Społecznej. Z kolei w celu wyjaśnienia ich wpływu na możliwość rozwoju opieki środowiskowej wykorzystano metodę bezpośredniego, standaryzowanego wywiadu

kwestionariuszowego (w formie rozmowy) wśród mieszkańców komercyjnych domów opieki zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2015 roku. Ze względu na charakter badania oraz istniejące ograniczenia, próbę do badania dobrano w sposób nielosowy, celowy ($n = 45$). Warto podkreślić, że częściowe wyniki badania były już wcześniej publikowane w innych opracowaniach (Boruta, 2018; Boruta, Bartkowiak, 2019).

Hipotezy badawcze sformułowane na podstawie obszernych studiów literaturowych uzyskały następujące brzmienie:

- H1. Warunki mieszkaniowe determinują migracje seniorów do stacjonarnych form opieki długoterminowej.
- H2. Poprawa warunków mieszkaniowych determinuje rozwój opieki środowiskowej.

Dominującą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 75 lat i więcej – 85% ogółu badanych. W próbie badawczej dominowały kobiety, które stanowiły niemal 75% ogółu. Warto podkreślić, że dane dotyczące struktury respondentów przypominają sytuację panującą w ogóle populacji osób starszych w kraju – wskaźnik feminizacji 228 dla osób w wieku co najmniej 80 lat (GUS, 2014).

5. Wyniki badań empirycznych

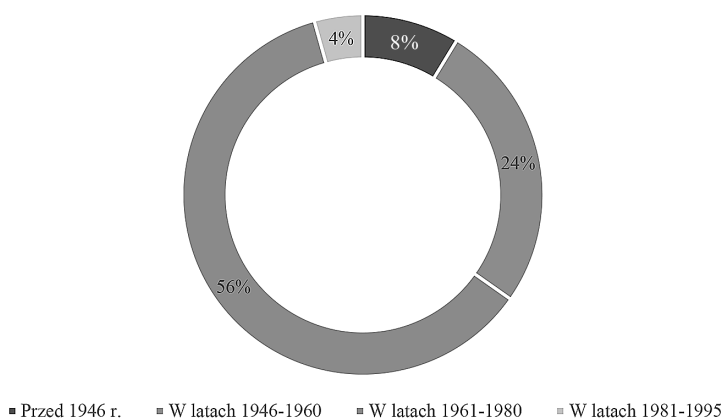
Przedstawione rezultaty badania odnoszą się do dwóch podstawowych aspektów:

- warunków mieszkaniowych rezydentów prywatnych domów seniora bezpośrednio przed przeprowadzką do tej formy mieszkalnictwa,
- występujących w poprzednim miejscu zamieszkania ograniczeń i barier utrudniających samodzielne wykonywanie czynności życia codziennego i czynności z zakresu samoobsługi.

Zdecydowana większość respondentów (88% ogółu) zajmowała przed przeprowadzką budynki wybudowane przed 1980 rokiem, a wielu – te powstałe przed 1960 rokiem (Wykres 2). W konsekwencji ankietowani wskazywali na takie ograniczenia jak: brak dźwigów osobowych (przy zajmowaniu lokali powyżej pierwszego piętra), brak odpowiednich poręczy, podjazdów dla wózków inwalidzkich czy zbyt wysokie stopnie schodów. Dodatkowo wybrani respondenci zaznaczali brak centralnego ogrzewania, a nawet brak łazienki bezpośrednio w lokalu mieszkalnym. W odniesieniu do standardu i stanu technicznego zajmowanych lokali, wskazać należy, że w 48% przypadków mieszkanie przeszło remont w okresie powyżej 21 lat przed przeprowadzką. W tym aspekcie interesujący jest fakt, że w okresie do 5 lat przed zmianą miejsca zamieszkania remont zrealizowano aż w 35% przypadków. Jednakże zakres przeprowadzonych prac był często

ograniczony i nie obejmował przystosowania lokalu do potrzeb osób niepełnosprawnych i wdrożenia założeń koncepcji środowisk życia przyjaznych seniorom.

Tradycyjnie interpretowaną jako pozytywna cecha lokali mieszkalnych, którymi dysponowali seniorzy, jest powierzchnia zajmowanej nieruchomości, w tym w przeliczeniu na 1 osobę. Wskaźnik ten wyniósł w badanej próbie średnio 46,2 m², przy przeciętnej w kraju w 2013 roku 26,52 m² (GUS, 2014b). Jednakże, z jednej strony większy metraż mieszkania może wpływać na wartość nieruchomości, która sprzyja korzystniejszej monetyzacji majątku. Osoba starsza może wówczas wykorzystać uzyskany kapitał i nabyć przystosowaną nieruchomość lub opłacić pobyt w jednej z form mieszkalnictwa senioralnego – pod warunkiem jej istnienia w regionie. Z drugiej zaś strony większe mieszkanie wymaga zwiększonych wydatków na jego utrzymanie.

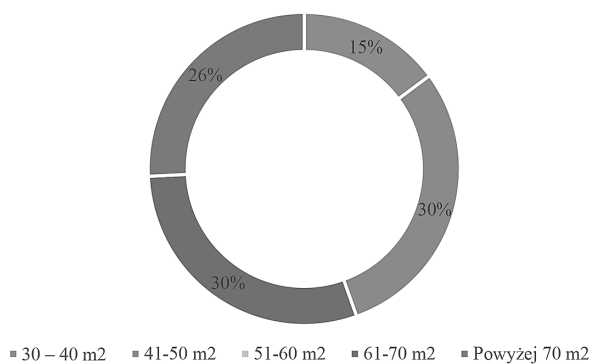


Wykres 2. Lata powstania budynków zamieszkałych przez mieszkańców prywatnych domów seniora przed przeprowadzką

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę zajmowanych przez seniorów lokali mieszkalnych pod względem ich wielkości zaprezentowano na Wykresie 3. Ponad połowa osób poddanych badaniu zamieszkiwała lokale o powierzchni przekraczającej 60 m², a 26% ankietowanych – te o powierzchni przekraczającej 70 m². Co ciekawe, żaden z respondentów nie zajmował mieszkania poniżej 30 m², które w przypadku osób prowadzących samodzielnie swoje gospodarstwo domowe stanowi potencjalnie korzystne rozwiązanie.

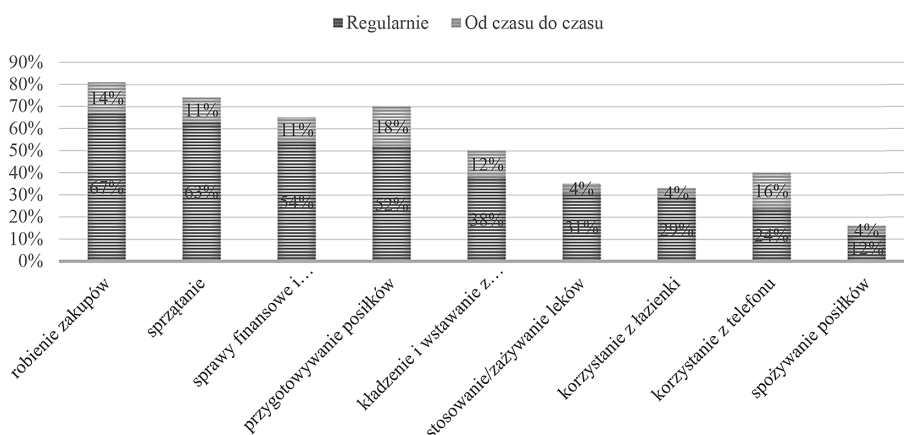
Ważnym elementem badania były pytania, które miały na celu dostarczenie informacji na temat rodzaju i częstości występowania wybranych problemów przy wykonywaniu czynności życia codziennego i tych z zakresu samoobsługi. Odpowiedzi wskazywane przez respondentów zestawiono w sposób graficzny na Wykresie 4.



Wykres. 3. Wielkość zajmowanych przez seniorów mieszkań przed przeprowadzką do prywatnego domu opieki

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wyróżniono czynności, których wykonywanie może mieć potencjalny związek z warunkami mieszkaniowymi, tj. robienie i dostarczanie zakupów, sprząatanie, załatwianie spraw administracyjnych i finansowych, przygotowywanie posiłków, kładzenie się i wstawanie z łóżka lub krzesła, stosowanie/zażywanie leków, korzystanie z łazienki, korzystanie z telefonu oraz spożywanie posiłków. Wydaje się, że każdy z tych problemów można rozwiązać dzięki poprawie warunków mieszkaniowych (przystosowanie architektoniczne, nowe technologie) i rozwojowi opieki środowiskowej.



Wykres 4. Rodzaj i częstość występowania problemów w poprzednich miejscach zamieszkania respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują wyniki badania, najwięcej ankietowanych miało problemy z robieniem i dostarczaniem zakupów. Taki stan rzeczy związany był przede wszystkim z odległością do punktów handlowych, trudnościami w pokonywaniu niedostosowanych architektonicznie przestrzeni zewnętrznych i wewnętrznych, a także problemami z wnoszeniem zakupów do lokali położonych powyżej 1. piętra (w budynkach bez windy). Kolejną często wskazywaną przez ankietowanych barierą była konieczność sprzątnięcia – zwłaszcza mieszkań o dużym metrażu. Regularne problemy wskazywało w tej kategorii 63% respondentów, a sporadyczne – 11%. W dalszej kolejności w toku badania zidentyfikowano problemy związane z przygotowywaniem posiłków i załatwianiem spraw finansowych oraz administracyjnych. Ponadto 31% respondentów stwierdziło występowanie trudności ze stosowaniem i zażywaniem leków. Chodzi tu głównie o pomijanie dawek, a także problemy z zapamiętaniem częstości i pory przyjmowania poszczególnych leków.

6. Wnioski

Z pewnością sytuacja mieszkaniowa dużej części polskich seniorów nie jest dopasowana do potrzeb związanych z ich wiekiem i wymaga modernizacji. W toku studiów literaturowych zidentyfikowano, że warunki mieszkaniowe mogą stanowić determinantę rozwoju opieki środowiskowej. Na podstawie wyników przeprowadzonego badania empirycznego można stwierdzić, że istnieją przesłanki do pozytywnej weryfikacji sformułowanych na jego potrzeby hipotez badawczych. Wysoki odsetek respondentów badania wskazywał bowiem na niedostosowanie mieszkania i budynku do potrzeb jako jedne z głównych motywów migracyjnych. Wydaje się także, że istnieją przesłanki do stwierdzenia, że poprawa warunków mieszkaniowych może w pewnym zakresie determinować rozwój opieki środowiskowej. Brak możliwości zaspokajania potrzeb w dotychczasowym miejscu zamieszkania może bowiem stanowić impuls do korzystania z opieki stacjonarnej. Tym samym poprawa warunków mieszkaniowych może warunkować możliwość pozostania „u siebie” i korzystania z opieki środowiskowej.

Wśród najczęściej wymienianych problemów związanych z miejscem zamieszkania ankietowani wskazywali: robienie i dostarczanie zakupów (potencjalne przyczyny: niedostosowanie architektoniczne budynku i okolicy, położenie na piętrze, brak wind), sprzątnięcie (potencjalne przyczyny: zbyt duże mieszkanie), przygotowywanie posiłków (przykładowe przyczyny: niedostosowane kuchnie, zbyt wysoko zawieszona szafka, problemy z uruchomieniem okapu) oraz załatwianie spraw administracyjnych i finansowych. Istotne znaczenie mają również koszty eksploatacyjne dużych mieszkań, a także brak dostępności przestrzeni zewnętrznej. Z pewnością modernizacja warunków mieszkaniowych może przyczynić się do rozwiązania części ze wskazanych problemów, wspomóc możliwość pozostania

przez seniora w dotychczasowym miejscu zamieszkania i dać impuls do skorzystania z opieki środowiskowej, wpływając na jej rozwój.

Jednocześnie należy pamiętać, że mieszkańcy domów seniora to w głównej mierze osoby w wieku 75 lat i więcej, posiadające relatywnie niski poziom niezależności, często obciążone różnymi dysfunkcjami fizycznymi i psychicznymi. Warto podkreślić, że w pierwszej kolejności to właśnie stan zdrowia determinuje konieczność migracji seniorów do placówek opiekuńczych. Wydaje się zatem, że osoby, u których występują regularnie problemy z kładzeniem się i wstawaniem z łóżka, korzystaniem z łazienki czy też spożywaniem posiłków, powinny mieć zapewnioną całodobową opiekę stacjonarną, a opieka środowiskowa jest w tym przypadku niewystarczająca, a niekiedy bardziej kosztowna.

Podsumowując rozważania podjęte w opracowaniu, nie sposób nie wskazać na istniejące ograniczenia. Po pierwsze, z uwagi na brak możliwości realizacji badania wśród mieszkańców publicznych form stacjonarnych, zdecydowano się przeprowadzić wywiad kwestionariuszowy wyłącznie wśród mieszkańców placówek komercyjnych. Po drugie, badania i rozważania zawarte w opracowaniu z pewnością nie wyczerpują całokształtu problematyki związanej z warunkami mieszkaniowymi osób starszych i ich znaczeniem dla możliwości rozwoju opieki środowiskowej w kraju. Z poznawczego punktu widzenia cenne byłoby powtórzenie badania w kolejnych latach na większej próbie i porównanie otrzymanych rezultatów, a w konsekwencji zastosowanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych. Dodatkowo należy podkreślić, że na rozwój opieki środowiskowej wpływ ma wiele rozmaitych czynników, a warunki mieszkaniowe są tylko jednym z nich.

Bibliografia

1. Abramowska-Kmon A. (2011), *O nowych miarach zaawansowania procesu starzenia się ludności*, „Studia Demograficzne”, 1(159), s. 3-22.
2. Bartkowiak P., Boruta M. (2018), *Determinanty innowacyjności komercyjnych domów seniora*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 52(2), s. 443-455. doi: 10.18276/sip.2018.52/2-34.
3. Ball M., Nanda A. (2013), *Household attributes and the future demand for retirement housing*, „International Journal of Housing Markets and Analysis”, 6(1), pp. 46-52, <https://doi.org/10.1108/17538271311306002>.
4. Bernard M., Bartlam B., Sim J., Biggs S. (2007), *Housing and care for older people: life in an English purpose-built retirement village*, „Ageing&Society”, No. 27, <https://doi.org/10.1017/S0144686X07005983>.
5. Błędowski P. (2016), *Polityka wobec starzenia się i starości. Zakres i definicje*, [w:] *Polityka wobec starości i starzenia się w Polsce w latach 2015-2035*, P. Błędowski i Z. Szweida-Lewandowska, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

6. Boruta M. (2018), *Czynniki warunkujące migracje seniorów do komercyjnych domów opieki w świetle wyników badań własnych*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis”, 4(337), <http://dx.doi.org/10.18778/0208-6018.337.10>.
7. Boruta M., Bartkowiak P. (2019), *Rynek prywatnych domów seniora w Polsce – wybrane aspekty*, [w:] *Inwestycje i nieruchomości. Współczesne wyzwania*, A. Wojewnik-Filipkowska, K. Szczepaniak (red.), Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
8. Boruta M., Strączkowski Ł. (2018), *Warunki i decyzje mieszkaniowe seniorów na lokalnym rynku nieruchomości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) w Krakowie”, 3 (975), s. 69-81., <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0975.0305>.
9. Calvo E., Haverstick K., Zhivan N.A. (2009), *Older Americans on the go: Financial and Psychological Effects of Moving?* Issue in Brief, pp.9-19, Chestnut Hill, MA, Center for Retirement Research.
10. Centrum Badania Opinii Społecznej (2010), *Obraz typowego Polaka w starszym wieku* (Raport nr BS/2/2010), Warszawa.
11. Centrum Badania Opinii Społecznej (2012), *Polacy wobec własnej starości*, Komunikat Centrum Badania Opinii Społecznej (Raport nr BS/94/2012), Warszawa.
12. Coe N.B., A.Y. Wu (2016), *Geographic Migration Among Residents in Housing and Care Communities: Evidence from the Residents Financial Survey*, „Journal of Housing for the elderly”, 30(3), <https://doi.org/10.1080/02763893.2016.1198741>.
13. Dzieciuchowicz J. (2011), *Środowisko mieszkaniowe wielkiego miasta. Przykład Łodzi*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
14. European Commission (2007), *Europe's demographic future. Facts and Figures on challenges and opportunities*, Luxembourg: European Commission.
15. Gibler K.M., Lumpkin J.R., Moschis G.P. (1998), *Making the decision to move to retirement housing*, „Journal of Consumer Marketing”, 15(1), pp. 44-54. <https://doi.org/10.1108/07363769810202673>.
16. Główny Urząd Statystyczny (2014a), *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, Warszawa.
17. Główny Urząd Statystyczny (2014b), *Warunki mieszkaniowe gospodarstw domowych i rodzin*, Narodowy Spis Powszechny 2011, Warszawa.
18. Główny Urząd Statystyczny (2016), *Stan zdrowia ludności Polski w 2014 r.*, Warszawa.
19. Iwański R. (2016), *Opieka długoterminowa nad osobami starszymi*, Warszawa, CeDeWu.
20. Jarząbek Z., Siemiński W. (1971), *Wytyczne programowe dla domu emeryta spółdzielczego*, Warszawa, SDIS.
21. Jurek Ł. (2012), *Ekonomia starzejącego się społeczeństwa*, Warszawa, Difin S.A.
22. Klima E. (2015), *Ludzie starzy w „Diagnozie Społecznej”. Warunki i jakość życia w roku 2000 i 2015*, [w:] *Jakość życia ludzi starych – wybrane problemy*, A. Janiszewska (red.), „Space – Society – Economy”, 14, Department of Population and Services Studies, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 83-99.
23. Król M. (2014), *Starzenie się populacji Polski*, [w:] *Przegląd nauk stosowanych*, M. Król (red.), Współczesna polityka gospodarcza i społeczna, Gliwice.
24. Kulesza H. (2001), *Sytuacja mieszkaniowa ludzi starszych w Polsce*, [w:] *Mieszkania starszych ludzi w Polsce – sytuacja i perspektywy zmian*, H. Zaniewska (red.), Warszawa, IGM.

25. Lange M. (2011), *Rynek pracy w obliczu starzenia się mieszkańców Polski*, [w:] *Prze-strzenne zróżnicowanie starzenia się ludności Polski*, J.T. Kowalewski (red.), Łódź.
26. Leszczyńska-Rejchert A. (2008), *Wspomaganie osób starszych w domach pomocy społecznej*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
27. Litwak E., Longino C.F. Jr (1987), *Migration Patterns Among the Elderly: A Deve-lopmental Perspective*, „The Gerontologist”, 27(3), pp. 266-272.
28. Magdziak-Grabowska M. (2014), *Formy mieszkaniowe dla osób starszych*, Łódź, Po-litechnika Łódzka.
29. Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P. (red.) (2012), *Aspekty medyczne, psycholo-giczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce, Projekt POLSENIOR*, Poznań, Termedia Wydawnictwa Medyczne.
30. Okólski M. (2005), *Demografia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
31. Regnier V., Denton A. (2009), *Ten new and emerging trends in residential group living environments*, „Neurorehabilitaion”, No. 25, doi: 10.3233/NRE-2009-0514.
32. Rysz-Kowalczyk B., Szatur-Jaworska B. (2004), *Polityka społeczna wobec cyklu życia. Faza starości*, [w:] *Nasze starzejące się społeczeństwo. Nadzieje i zagrożenia*, J.T. Ko-waleski, P. Szukalski (red.), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
33. Skibniewska H., Schneider P. (1976), *Zespół mieszkań samodzielnych przystosowa-nych dla osób samotnych z dysfunkcją ruchu w budynku dla gospodarstw najmniej-szych nierozwojowych w Warszawie. Osiedle Sadyba 1*, Warszawa, CZSBM.
34. Skibniewska H. (1994), *Modele mieszkalnictwa dla osób starszych i niepełnospraw-nych. Środowisko zamieszkania a niepełnosprawni*, Warszawa, Wydawnictwo Insty-tutu Filozofii i Socjologii PAN.
35. Szarota Z. (2004), *Gerontologia społeczna i oświatowa: zarys problematyki*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Pedagogicznej w Krakowie.
36. Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M. (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR.
37. Szukalski P. (2009a), *Starzenie się ludności – wyzwanie XXI wieku*, [w:] *Przygotowa-nie do starości. Polacy wobec starzenia się*, P. Szukalski (red.), Warszawa, ISP.
38. Szukalski P. (2009b), *Czy w Polsce nastąpi powrót do prostej zastępowalności poko-leń?*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 231.
39. Trafiałek E. (2016), *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem i active ageing*, Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.
40. Ungerowa E., Marwege K. (1964), *Studia nad programowaniem domów i mieszkań dla osób starszych*, Warszawa, Instytut Budownictwa Mieszkaniowego.
41. Zaniewska H. (2001), *Warunki życia ludzi starszych w Polsce*, [w:] *Mieszkania starszych ludzi w Polsce – sytuacja i perspektywy zmian*, H. Zaniewska (red.), Warszawa, IGM.
42. Zaniewska H., Thiel M. (2004), *Mieszkanie jutra ludzi starszych – nadzieja czy za-grożenie?*, Warszawa, Instytut Gospodarki Mieszkaniowej.
43. Zapędowska-Kling K. (2016), *Polityka społeczna wobec starzenia się ludności w USA i Szwecji. Wnioski dla Polski*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
44. Zubrzycka-Czarnecka A. (2012), *Polityka miejska wobec starzenia się populacji miast na przykładzie Polski, Francji i Kanady*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 18.

CZĘŚĆ II **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I PROCESAMI**
WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Uwarunkowania dyfuzji wiedzy profesjonalnej – teoria i praktyka¹

Anna Pietruszka-Ortyl

1. Wprowadzenie

Współcześnie obowiązują warunki nowej ekonomii jako skutek przeobrażeń związanych z kolejną rewolucją technologiczną, w wyniku której stworzono przełomowe technologie (mikroelektronika, telekomunikacja, biotechnologia, nanotechnologia), powstały nowe gałęzie przemysłu (przemysł farmaceutyczny, oprogramowania komputerowego, biotechnologiczny, laserowy, półprzewodników), a dotychczasowe dominujące sektory musiały ulec przedefiniowaniu (Lev, 2003; Thurow, 2006). Obecnie wszystkim przyszło funkcjonować w erze przemysłów wytworzonych przez człowieka, opartych na wiedzy i sile jego umysłu. Wiedza zyskała atrybut dominacji (Gou i in., 2019), co tworzy nowy wymiar gospodarki, nowego społeczeństwa i nowego pracownika. Jest to społeczeństwo informacji, organizacji i nowych relacji (Zajac, 2013). Wyłania się stereotyp człowieka jako jednostki uczącej się i dzielącej wiedzę (Rosiński, 2013), którego praca w coraz większym zakresie jest zorganizowana wokół operowania abstraktami i ideami. Spowodowało to znaczące przesunięcia w strukturze zatrudnienia – liczbowe kurczenie się klasy robotniczej i wzrost liczebności zatrudnionych w sektorze usług (Solarczyk-Abrozik, 2018).

Nastąpiła więc „druga” *la belle époque*, w której pojawiły się ogromne nierówności ekonomiczno-społeczne i nastąpiła koncentracja majątku w rękach niewielkiej grupy najbogatszych ludzi (Gwiazda, 2015). Zmienił się jedynie charakter majątku – jest to wiedza i możliwości sprawowania nad nią kontroli. Wskazuje

¹ Pracę wykonano w ramach inicjatywy badawczej pt. „Uwarunkowania przebiegu procesu dyfuzji wiedzy profesjonalistów w sektorze IT” finansowanej w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022 nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 zł.

się na nowy wymiar nierówności społecznych – nierówności cyfrowe – wynikający z różnic w dostępie do wiedzy (Krot, Lewicka, 2016).

Prawidłowości te dotyczą zwłaszcza pracowników. Nastąpiła ewolucja w metaforycznych określeniach ich kategorii. Od klasy „niebieskich” i „białych” kołnierzyków po populację „złotych” kołnierzyków, których praca bazuje na kreacji produktów opartych na wiedzy. Wyłonili się pracownicy wiedzy. Większość z nich jest i nadal będzie wynagradzana znacznie lepiej, niż pracownicy fizyczni kiedykolwiek byli, a ich praca oferować będzie dużo większe możliwości rozwoju. Tworzą się istotne bariery wejścia do tej klasy pracowników intelektualnych – oprócz formalnej edukacji, jest to także wykluczenie cyfrowe.

Obserwuje się więc dwa fundamentalne wyzwania – polaryzację rynku pracy i przewyższanie niechęci do dzielenia się wiedzą, a naczelnym podsystemem efektywnego systemu zarządzania wiedzą jest przecież sieć powiązań między poszczególnymi elementami organizacji i jej otoczeniem umożliwiającą tworzenie kanałów przepływu wiedzy. Między innymi z tego punktu widzenia jeszcze bardziej wzrasta rola procesu dyfuzji wiedzy (Secundo i in., 2019), który nie dość, że jest uznawany za podstawowy i niezbędny do osiągnięcia sukcesu na polu zarządzania nią w organizacjach (Purgał-Popiela, 2017; Sinell i in., 2017; Tworek i in., 2016; Luo i in., 2017; Michalak, Zagórowski 2017; Gou i in., 2019), to szczególnego znaczenia nabiera w kontekście zróżnicowania istniejącego na współczesnym rynku pracy (Ren i in., 2019). Warunkuje on bowiem pełnię wykorzystania potencjału wiedzy profesjonalistów, udostępnianie jej innym pracownikom oraz jej dobrowolne rozpowszechnianie i dzielenie się nią.

Waga i specyfika dyfuzji wiedzy specjalistów wymaga podjęcia szczegółowej analizy tego procesu (Butler, 2016; Kianto i in., 2019). Koncentruje się na niej niniejsze opracowanie o teoretyczno-empirycznym charakterze, a jego głównym celem badawczym jest określenie uwarunkowań – stymulanty, infrastruktura, metody – przebiegu procesu dyfuzji wiedzy profesjonalistów w sektorze IT.

2. Dyfuzja wiedzy w warunkach nowej ekonomii

Już od początków rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą procesy jej transferu miały zasadnicze znaczenie, koncentrując uwagę badaczy. W przypadku rozważań dedykowanych przepływowi wiedzy zaczęto synonimicznie posługiwać się określeniami: transfer wiedzy, wymiana, transmisja czy dyfuzja wiedzy (Intezari i in., 2017). Obecnie podjęto próby doprecyzowania terminów, choć stanowiska są podzielone i w części opracowań nadal są one traktowane jako tożsame. W opinii zespołu pracującego pod kierownictwem Zhang, dyfuzję wiedzy należy traktować jako najszerszą kategorię, obejmującą również kreację nowej wiedzy jako rezultat jej transferu, której sednem jest samopowielanie wiedzy

(Zhang i in., 2016)². To proces wprost związany z kontekstem społecznym (Allameh, 2018) – zależy od ludzi, jakości ich wiedzy, przyjęcia postawy gotowości do współpracy, otwartości i elastyczności – wymaga więc wzajemnych interakcji między jego uczestnikami (agentami wymiany wiedzy) i jest uwarunkowany cechami samej wiedzy – jej lepkością i wieloznacznością (Klarl, 2014; Leszczyńska, Pruchnicki, 2017). Dyfuzja wiedzy uwzględnia zatem efekty jej transferu wraz z kontekstem i uwarunkowaniami cyrkulacji. W większym zakresie dotyczy wiedzy cichej i jest skorelowana z kulturą organizacyjną jednostek, w których przebiega (Paliszkiwicz i in., 2017; Yasir, Majjd, 2017; Zhang, 2018).

Transfer wiedzy najczęściej przedstawiany jest jako proces z jej udziałem (Secundo i in., 2019; De Luca, Cano Rubio, 2019), będący kanwą organizacyjnego uczenia się. Dlatego, obok kreacji wiedzy, uznawany jest za kluczowy z punktu widzenia efektywności zarządzania wiedzą (De Luca, Cano Rubio, 2019). Współcześnie niezbędne dla tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest przecież generowanie wiedzy i rozmyślne sterowanie jej cyrkulacją, co ma skutkować podniesieniem poziomu innowacyjności agentów wiedzy i zwiększeniem dynamiki ich rozwoju. Celem tego procesu przepływu wiedzy cichej bądź jawnej między miejscami, osobami lub formami własności jest wymiana wiedzy i zastosowanie jej w organizacji (Liyanage i in., 2009), skutkująca kreacją nowej wiedzy, wynikająca ze zmian pierwotnego stanu wiedzy uczestników tych interakcji (Purgał-Popiela, 2017; Ramadan i in., 2017). Jego sednem jest więc przekazanie wiedzy o właściwej treści, osadzonej w odpowiednim kontekście (Kim i in., 2016; Gou i in. 2019). Konstytuują go cztery kluczowe subprocesy – pozyskiwanie wiedzy (zdobywanie z różnorodnych źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), udostępnianie wiedzy (ukierunkowane przekazywanie), rozpowszechnianie wiedzy (powodowanie, że konkretna wiedza staje się zasobem ogólnie dostępnym) oraz dzielenie się nią³ (wzajemne przekazywanie sobie wiedzy w procesie komunikacji – także z udziałem maszyn) (Mikuła, 2017), a jego efektywność w największym zakresie zależy od (Luo i in., 2017; Dee, Leisythe, 2017): zdolności absorpcyjnych agenta wiedzy, siły relacji między nadawcą i adresatem wiedzy, specyfiki wiedzy jako szczególnego zasobu (lepkość, wieloznaczność) oraz poziomu rozwoju społecznej i technologicznej infrastruktury środowiska wiedzy (De Luca, Cano Rubio, 2019, s. 14).

² Inne stanowisko prezentują K. Perechuda (2013) czy J. Purgał-Popiela (2017), którzy w terminie transfer wiedzy akcentują intencjonalność i świadomie zaplanowany kierunek jej cyrkulacji, a w określeniu dyfuzja wiedzy podkreślają samorzutność tego procesu i brak możliwości sprawowania nad nim pełnej kontroli, na równi traktując go ze sformulowaniem dyspersja wiedzy.

³ Dzielenie się wiedzą traktowane jest jako najistotniejszy z komponentów dyfuzji wiedzy (Arif i in., 2017; Ali i in., 2019; Rudawska, 2020; Zhao i in., 2020), gdyż jest subprocesem warunkującym przekształcanie wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną (Kožuch, Lenart-Gansiniec, 2016; Ramadan i in., 2017).

3. Profesjonalizm w gospodarce opartej na wiedzy

Trzon załogi współczesnej efektywnej organizacji tworzą pracownicy intelektualni (Sveiby, 1997), inaczej określanymi jako pracownicy wiedzy (Drucker, 1967; Hejduk, 2003). Ich praca w dużej mierze polega na konwersji informacji w wiedzę. Charakteryzują się oni swoistymi atrybutami (Dahooie i in., 2017; Tammelin i in., 2017) – cechuje ich między innymi: posiadanie szerokich kompetencji specjalistycznych, jak i interpersonalnych, samodzielność i niezależność w aktywności zawodowej, mobilność, nastawienie innowacyjne, koncentracja na budowaniu zasobów wiedzy unikatowej, orientacja na budowę relacji i rozległych kontaktów zawodowych oraz dzielenie się wiedzą w hermetycznych kręgach zaufania, funkcjonujących zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym, a także swoisty etos profesjonalisty, potrafiącego efektywnie wykorzystać swoje kompetencje zgodnie z zasadami obowiązującymi w określonej wspólnotie pracowników wiedzy.

Z owych charakterystyk wynika wyjątkowa pozycja, jaką zajmują specjaliści (Olsen, 2016) – skoro współczesna organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, jaką dysponują poszczególni pracownicy wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i udostępniana przedsiębiorstwu (Zimniewicz, 2003) – jednostki te, w pełni świadome własnej wartości, są bardziej wymagające, co szczególnie komplikuje budowę systemu motywacyjnego (Morawski, 2010; Lee, Lim, 2015) i stanowi wyzwanie dla zarządzających nimi. Pracownicy intelektualni są przecież zazwyczaj w posiadaniu najcenniejszej z punktu widzenia kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, wiedzy cichej. Ich szerokie, wykraczające poza granice przedsiębiorstwa, relacje współdziałania również stanowią nieoceniony, z punktu widzenia usieciowienia i uwikłania, atut. Stymulowanie procesu dyfuzji ich wiedzy oraz zapewnienie im optymalnych warunków do rozwoju, wyzwających postawy otwartości i dobrowolnej kooperacji ze wszystkimi interesariuszami organizacji to główne zadania stojące przed realizatorami koncepcji zarządzania wiedzą w konkretnych przedsiębiorstwach.

W odwołaniu do transferu wiedzy między specjalistami kluczowym czynnikiem jego efektywności jest koncentracja na subprocesie dzielenia się wiedzą. Jest on najistotniejszy w przypadku tej grupy pracowników jako jednostek wybitnych, gdyż dysponują oni zasobami wiedzy kluczowej, którą bardzo trudno przekazać. W kontekście profesjonalistów zawiera w sobie zarówno absorpcję, jak i desorpcję wiedzy (Kianto i in., 2019), czyli jego istotą jest wzajemna, interaktywna jej wymiana. W ich przypadku najistotniejsze są związki interpersonalne i osobiste kontakty tworzące kontekst zaufania i wzajemności (Ensign, Hébert, 2010; Du, Wang,

2019). Poszukują specyficznych, hermetycznych gron podobnych im jednostek, zawiązując wspólnoty praktyków (Butler, 2016). Poziom zaufania i nieufności wpływa bowiem na postawy i zachowania takie jak: zachowania przedsiębiorcze, zachowania na rynku pracy, zachowania relacyjne, akceptację ryzyka i zachowania kontrolne (Krot, Lewicka, 2016; Tsai, 2018). Indywidualna motywacja profesjonalistów do czynnego udziału w procesie transferu wiedzy kształtowana jest poprzez reputację, czyli uznany przez otoczenie zestaw cech lub zdolności oraz altruizm, wynikający z chęci zaspokojenia takich potrzeb, jak akceptacja i prestiż oraz identyfikacja, status i uznanie a zmierzający do czerpania satysfakcji ze świadczenia pomocy. Wzajemność z kolei przejawia się przyjęciem postawy, że każdy z członków społeczności powinien pomagać innym i w odpowiedzi może oczekiwać rewanżu czy wyświadczenia przysługi (Taylor, Murthy, 2009; Al.-Busaidi, Olfman, 2016).

4. Dyfuzja wiedzy profesjonalistów – doniesienia z badań wstępnych

W kontekście nowej ekonomii na pierwszoplanową pozycję wysuwają się gałęzie przemysłu stanowiące lokomotywę gospodarki opartej na wiedzy. Jedną z nich jest sektor IT jako ściśle związany z działalnością opartą na informacjach i wiedzy (Lev, 2003), zdominowany przez rynek usług (Raport PAIIZ Sektor technologii informatycznych w Polsce 2018). W Polsce rynek pracy w usługach IT jest rynkiem pracownika (Kmiotek, Kopertyńska, 2018) – permanentny brak wykwalifikowanej kadry oraz wysoki potencjał rozwojowy (Jakubowski, Masiukiewicz, 2018) powodują specyficzne działania i postawy funkcjonujących na nim profesjonalistów. Często przedsiębiorstwa, z powodu braku odpowiednich specjalistów, przejmują pracowników z innych organizacji i nie są zainteresowane budowaniem własnej kadry od podstaw, co wiąże się z koniecznością wyższych zarobków i powoduje w konsekwencji wzrost poziomu zarobków na całym rynku (Rasińska, 2016) oraz spadek skłonności do dyfuzji wiedzy. Wskazane tendencje obowiązujące w czwartym sektorze gospodarki w Polsce stanowiły przyczynek do podjęcia badań empirycznych właśnie wśród profesjonalistów IT.

Przed przystąpieniem do pilotażowych badań empirycznych, których celem była wstępna analiza i diagnoza uwarunkowań dyfuzji wiedzy specjalistów w sektorze IT, sformułowano główne wyzwanie badawcze w postaci pytania, czy przebieg cyrkulacji wiedzy uzależniony jest od tego, jakich grup agentów wiedzy dotyczy. Równocześnie wyznaczono wymiary, poddanej praktycznej weryfikacji, dyfuzji wiedzy – wskazując na przepływy wewnętrzne między profesjonalistami (a), między specjalistami a innymi pracownikami wewnątrz organizacji (b), między pracownikami wiedzy a innymi zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa (c) oraz między specjalistami w ramach relacji zewnętrznych (d).

Ogólne pytanie badawcze zostało uzupełnione o następujące pytania szczegółowe:

- Czy rodzaj wiedzy będącej przedmiotem dyfuzji determinuje dominujący w dyspersji subproces?
- Czy wymiar dyfuzji (a, b, c, d) wiedzy wpływa na dobór instrumentów jego realizacji?
- Czy płaszczyzna realizacji dyfuzji wiedzy (a, b, c, d) określa najważniejsze komponenty jego infrastruktury?

Tak postawione pytania badawcze spowodowały wyłonienie konkretnych zadań badawczych w postaci identyfikacji:

- subprocesu transferu wiedzy dominującego dla danego wymiaru (a, b, c, d) jej dyfuzji,
- stosowanych w danej grupie agentów wiedzy (a, b, c, d) metod i narzędzi wspomagających przebieg każdego z wyróżnionych subprocesów transferu wiedzy,
- preferowanych przez pracowników wiedzy warunków społecznej i technologicznej infrastruktury środowiska wiedzy w kontekście poszczególnych wymiarów dyfuzji wiedzy profesjonalnej (a, b, c, d),
- dominującego rodzaju wiedzy będącej przedmiotem poszczególnych subprocesów jej dyfuzji.

Dążąc do znalezienia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze i realizacji wyznaczonych celów badania, wykorzystano kwestionariusz ankiety, którą przeprowadzono w marcu 2020 roku. Wcześniej przeprowadzono wywiady bezpośrednie indywidualne i zogniskowany wywiad grupowy (FGI). Narzędzie badawcze składało się z 33 pytań zamkniętych. W efekcie badań (CATI oraz DYI w oparciu o CAWI) udało się uzyskać 76 kompletnie wypełnionych ankiet.

Sami badani to profesjonaliści z wyższym wykształceniem, głównie o profilu ekonomiczno-administracyjnym (33 osób – 43,4%), informatycznym (38 osób – 50%) oraz inżynierijno-technicznym (5 osób – 6,6%), reprezentujący pokolenie X (38 osób – 50%), Y (31 osób – 40,8%) i Z pracowników (7 osób – 9,2%), z ugruntowaną pozycją zawodową (15 specjalistów, 19 kierowników, 28 dyrektorów, 14 członków zarządu) i przeciętnym stażem pracy na poziomie 13 lat, w większości zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony (56 osób – 73,7%) oraz kontrakt menedżerski (12 osób – 15,8%), bądź samozatrudnieni (8 osób – 10,5%).

W poszukiwaniu argumentów weryfikujących prawdziwość sformułowanych przypuszczeń odwołano się do konkretnych odpowiedzi uzyskanych od respondentów na poszczególne pytania ankiety, za punkt wyjścia przyjmując perspektywę profesjonalistów.

Tabela 1. Rodzaj wiedzy będącej przedmiotem dyfuzji a jej subproces i wymiar

Poziom dyfuzji wiedzy		Wewnętrzna dyfuzja wiedzy		Zewnętrzna dyfuzja wiedzy	
typ wiedzy	subproces dyfuzji wiedzy	między profesjonalistami	specjaliści a inni pracownicy	między specjalistami	profesjonalności a inni pracownicy
know-how	pozyskiwanie	60,1%	42,3%	56,3%	28,2%
	udostępnianie	64,2%	56,2%	44,5%	38,2%
	rozpowszechnianie	58,4%	32,8%	42,1%	32,3%
	dzielenie się	65,8%	35,6%	56,1%	33,2%
know-who	pozyskiwanie	62,3%	58,3%	88,3%	44,2%
	udostępnianie	58,9%	54,2%	66,8%	58,4%
	rozpowszechnianie	48,5%	39,3%	76,5%	45,4%
	dzielenie się	66,3%	45,6%	65,4%	44,4%
know-what	pozyskiwanie	72,1%	73,2%	69,3%	58,4%
	udostępnianie	74,2%	75,6%	68,3%	56,3%
	rozpowszechnianie	71,8%	70,2%	67,5%	54,8%
	dzielenie się	75,4%	74,0%	70,1%	50,1%
know-why	pozyskiwanie	62,1%	43,3%	57,3%	28,2%
	udostępnianie	66,2%	58,2%	44,9%	34,8%
	rozpowszechnianie	60,4%	42,8%	44,1%	25,3%
	dzielenie się	69,8%	38,6%	58,1%	28,2%
know-when	pozyskiwanie	61,3%	57,3%	88,6%	43,2%
	udostępnianie	58,6%	54,2%	63,5%	58,8%
	rozpowszechnianie	47,5%	39,8%	70,8%	45,2%
	dzielenie się	63,3%	46,6%	68,4%	46,4%
know-where	pozyskiwanie	62,3%	58,3%	88,3%	44,8%
	udostępnianie	58,9%	54,2%	66,8%	57,4%
	rozpowszechnianie	48,5%	39,3%	76,5%	45,6%
	dzielenie się	66,3%	45,6%	65,4%	43,4%
wiedza cicha	pozyskiwanie	78,5%	65,3%	76,5%	55,3%
	udostępnianie	76,7%	63,4%	72,5%	43,4%
	rozpowszechnianie	56,4%	48,9%	50,3%	28,9%
	dzielenie się	78,9%	55,4%	65,9%	30,4%
wiedza jawna	pozyskiwanie	66,3%	65,5%	65,3%	60,4%
	udostępnianie	56,4%	55,3%	75,4%	69,4%
	rozpowszechnianie	56,2%	54,2%	54,3%	53,5%
	dzielenie się	78,8%	57,4%	68,6%	50,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Na wstępie podjęto próbę weryfikacji typów wiedzy, która stanowi obiekt poszczególnych subprocesów konstytuujących przebieg jej dyfuzji (Tabela 1). Ogólne prawidłowości, które można zauważyć, to spostrzeżenia, że:

- pracownicy wiedzy mają większą otwartość w zakresie udziału w procesach transmisji wiedzy we własnych hermetycznych gronach bez względu

na przynależność organizacyjną (średnio o 17%) (co charakterystyczne, w większym zakresie uczestniczą w wymianie wiedzy w relacjach z innymi pracownikami wiedzy organizacji zewnętrznych niż w wewnętrznej cyrkulacji wiedzy z innymi niż profesjonalistami pracownikami organizacji),

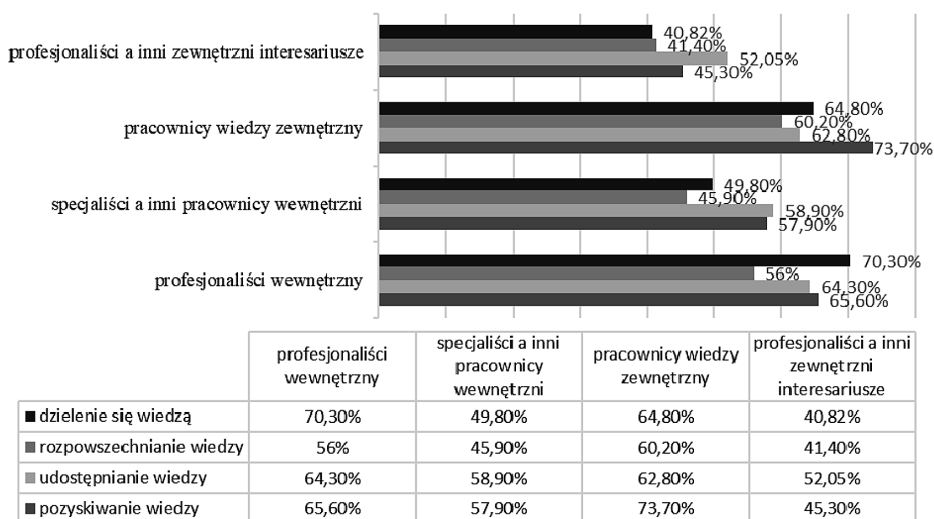
- specjaliści swobodniej uczestniczą w dyfuzji wiedzy skodyfikowanej, powtarzalnej, ogólnodostępnej (średnio o 20%) (wiedza jawna, know-when, know-where, know-who), zwłaszcza w kontekście jej wymiany z innymi niż profesjonalistami pracownikami organizacji zewnętrznych, przy czym rozumieją w tym przypadku główną rolę subprocesu udostępniania i rozpowszechniania wiedzy w zakresie kształtowania wizerunku macierzystej organizacji, nawiązywania relacji, orientacji na klienta,
- w przypadku cyrkulacji wiedzy z innymi pracownikami organizacji są bardziej zaangażowani w jej transfer wewnętrzny niż zewnętrzny (średnio o 15%), z wyjątkiem udostępniania i rozpowszechniania wiedzy jawnej, proceduralnej, czasowej (know-when, know-where, know-who),
- co do transferu wiedzy cichej, związanej z identyfikacją związków przyczynowo-skutkowych oraz znawstwem procedur i posiadaniem unikatowych kompetencji (know-how, know-why), to pracownicy wiedzy są silnie zorientowani na jej pozyskanie (średnio 68%) i wyraźnie bardziej unikają jej rozpowszechniania i niekontrolowanej transmisji (średnio 42%), zwłaszcza poza swoim gronem (średnio 35%), wykazując znamiona stosowania strategii protekcji wiedzy organizacyjnej i absorpcji wiedzy zewnętrznej (średnio 52%),
- w tych subprocesach oraz wymiarach dyfuzji wiedzy, gdzie obowiązywać może wzajemność (wiedza powtarzalna, niskokontekstowa, jawna typu know-what i know-where), częstotliwość uczestnictwa w nich jest większa (średnio o 21%), zwłaszcza w płaszczyźnie wewnętrznej.

Kolejno zwrócono się do ankietowanych o wskazanie najczęściej występującego i preferowanego ich zdaniem najważniejszego dla efektywnej realizacji transferu wiedzy jednego z czterech budujących go subprocesów (Rysunek 1).

W przypadku transferu wiedzy realizowanego przez specjalistów w ich gronie wskazywali oni jako dominujący i najważniejszy dla nich subproces dzielenia się wiedzą (średnio 67,6%). Odzwierciedla to posiadanie przez profesjonalistów wysokiej świadomości co do wagi tego działania, które zmierza do kreacji nowej wiedzy, bowiem jego kanwą zwykle jest wiedza cicha (średnio 72,4% wskazań).

Symptomatyczne są również wysokie wskazania dla pozyskiwania wiedzy na bazie zewnętrznych kontaktów z innymi specjalistami (73,7%), które są emanacją charakterystycznych dla pracowników wiedzy postaw będących przejawem silnej determinacji do uczenia się na własną rękę, bezpośrednio od innych w wyniku funkcjonowania we wspólnotach praktyków (tezę tę potwierdzają także wskazane

przez nich najczęściej wykorzystywane instrumenty w pozyskiwaniu wiedzy zorientowane głównie na zasoby zewnętrzne i kontakty bezpośrednie – Tabela 2). Zauważalne jest także mniejsze ukierunkowanie na udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy (najniższe wskazania niemalże w każdym wymiarze dyfuzji wiedzy), brak orientacji na dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami spoza macierzystych organizacji (40,82% wskazań). Takie wyniki mogą sugerować niską motywację specjalistów w tym zakresie i przyjmowanie orientacji wiedza to władza. Dlatego zasadne wydaje się rozważenie przeprojektowania systemów motywacyjnych, tak aby stymulowały realizację tych subprocesów oraz wykorzystanie właściwych instrumentów katalizujących te działania, a tym samym prowadzących do transformacji wiedzy cichej w jawną oraz kapitału ludzkiego w strukturalny firmy. Charakterystyczna jest natomiast chęć upowszechniania wiedzy profesjonalnej pozostałym pracownikom (58,9%) oraz wyraźne zamknięcie na rozpowszechnianie wiedzy poza organizację (41,4%).



Rysunek 1. Ważność poszczególnych subprocesów transferu wiedzy a grupy agentów wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując najczęściej stosowane i preferowane przez pracowników wiedzy narzędzia specyficzne dla poszczególnych subprocesów konstytuujących transfer wiedzy (Tabela 2), w pozyskiwaniu wiedzy prym wiodą specjalistyczne prezentacje oraz analiza zawartości prasy specjalistycznej, czyli instrumenty indywidualnego poziomu zdobywania wiedzy, praktycznie bez wsparcia na poziomie organizacji. Udostępnianie wiedzy zasadniczo jest realizowane poprzez zebrania i odprawy, szkolenia oraz instruktaż w miejscu pracy, co dowodzi, że specjaliści najczęściej

są nośnikiem wiedzy organizacyjnej. Rozpowszechnianie wiedzy odbywa się z kolei z zastosowaniem mediów. W dzieleniu się wiedzą profesjonalisci najczęściej stosują wspólnoty praktyków, trening pracy grupowej oraz coaching, ograniczając się zazwyczaj do hermetycznych kręgów profesjonalnych grup relacji współdziałania.

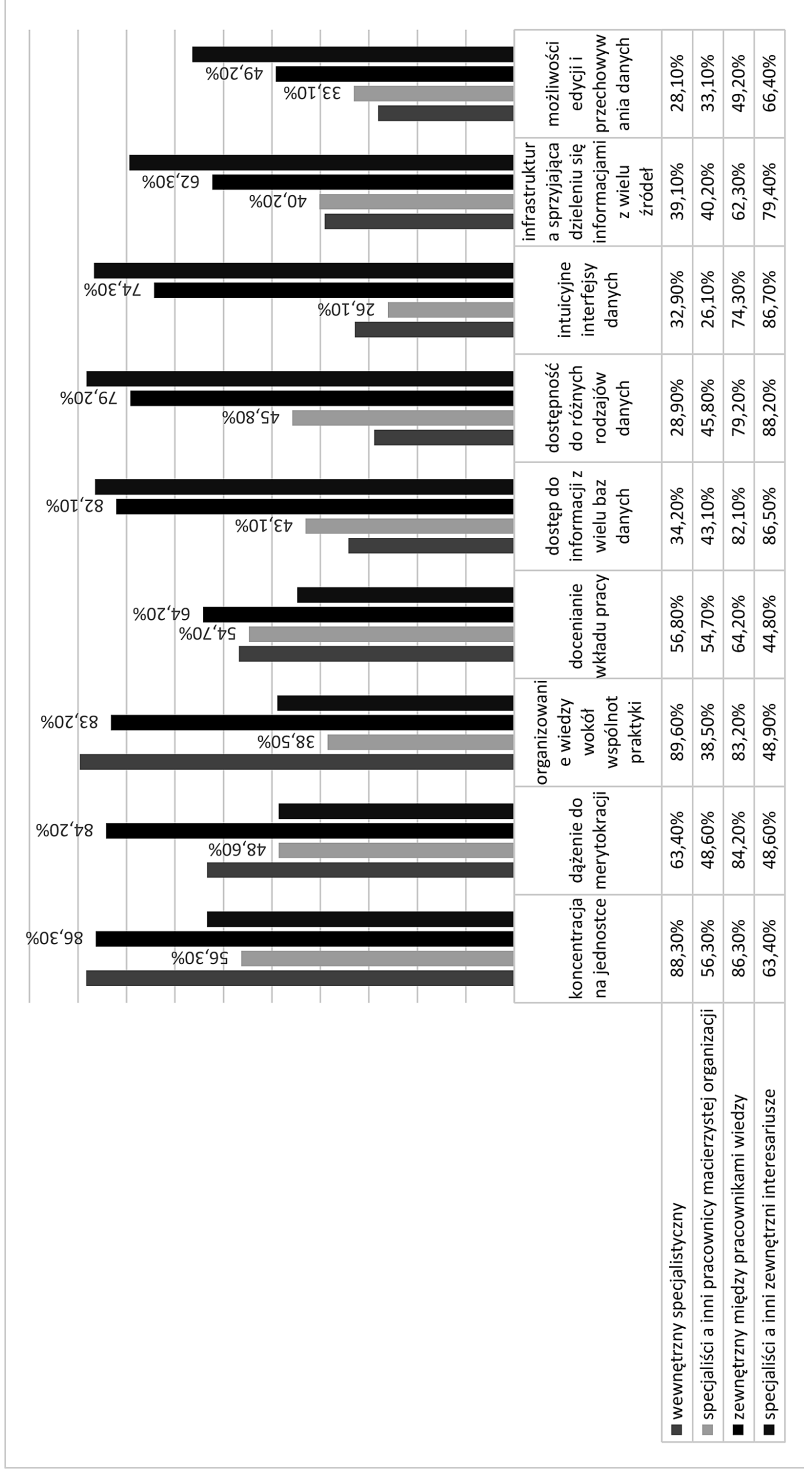
Tabela 2. Instrumenty wykorzystywane przez pracowników wiedzy w dyfuzji wiedzy

DYFUZJA WIEDZY	pozyskiwanie wiedzy		wskazania
	prezentacja		86,2%
	analiza zawartości prasy specjalistycznej		73,2%
	wykład konwersatoryjny		72,1%
	wykład konwencjonalny i problemowy		65,4%
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		63,8%
	poczta elektroniczna		62,3%
	udostępnianie wiedzy		wskazania
	zebrania i odprawy		84,3%
	szkolenia		74,2%
	instruktaż w miejscu pracy		72,5%
	udostępnianie dokumentacji technicznej		43,2%
	coaching		42,1%
	rozpowszechnianie wiedzy		wskazania
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		83,5%
	publikacje specjalistyczne na temat organizacji i jej działań		73,4%
	informacje na ogólnodostępnych stronach internetowych firmy		52,1%
	reklama produktów i organizacji		42,3%
	dzielenie się wiedzą		wskazania
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		82,3%
wspólnoty praktyków		72,4%	
trening pracy grupowej		58,6%	
coaching		56,2%	
mentoring		55,3%	
zebrania i odprawy		48,3%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Agenci wiedzy tworzący różne grupy ze względu na zróżnicowanie warunków pracy wykazują także różne preferencje, co do infrastruktury środowiska wiedzy (Rysunek 2).

W podziale na warunki społecznego środowiska wiedzy i warunki technicznej infrastruktury środowiska wiedzy zdecydowanie uwarunkowania społeczne (koncentracja na jednostce, dążenie do merytokracji kosztem odrzucenia hierarchii, organizowanie wiedzy wokół wspólnot praktyki, docenianie wkładu pracy niezależnie od granic organizacyjnych i miejsca w hierarchii) są ważniejsze w przypadku realizacji procesu transferu wiedzy w wymiarze specjalistycz-



Rysunek 2. Uwarunkowania środowiska wiedzy wyznaczające optymalną infrastrukturę procesów dyfuzji wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

nym. Natomiast techniczna infrastruktura środowiska wiedzy jest istotna na poziomie profesjonalnym transferu wiedzy w kontaktach z innymi pracownikami (zarówno w wymiarze wewnętrznej, jak i zewnętrznej transmisji wiedzy). Łatwo zauważyć więc, że tam, gdzie proces transferu wiedzy opiera się na wiedzy jawnej, tam sprawdza się zaawansowana techniczna infrastruktura środowiska wiedzy. W przypadku tych poziomów transferu wiedzy, gdzie odbywa się dyfuzja wiedzy cichej, wysokokontekstowej lub strategia kreacji bądź protekcja wiedzy jest bazowa, stosowane, wymagane i preferowane są społeczne warunki środowiska wiedzy. W dyfuzji wiedzy profesjonalnej w hermetycznych gronach wspólnot praktyków kontekst społeczny relacji współdziałania zdaje się mieć dominujące znaczenie i stanowi warunek konieczny efektywnej dyfuzji wiedzy. Natomiast w przypadku transmisji wiedzy specjalistycznej poza kręgi zaufania opartego na kompetencjach i kapitale relacyjnym niezbędna jest zaawansowana infrastruktura techniczna wsparta postawami otwartości generowanymi przez adekwatny system motywacyjny.

5. Wnioski

Od końca XX wieku przez pryzmat orientacji na wiedzę prowadzi się rozważania na każdym poziomie analizy życia gospodarczego. Dyskusje toczą się w aspekcie globalnym, jak i gospodarki narodowej czy też z perspektywy organizacji. Co więcej, przyjmuje się, że istniejący stan rozwoju gospodarki, jej niska innowacyjność i zdolność do konkurowania są zazwyczaj następstwem niedostatecznego jej wsparcia przez wiedzę i kapitał intelektualny.

W związku z tym zarządzanie organizacjami w warunkach nowej ekonomii jest złożone. Wzrost znaczenia pracowników wiedzy i oparcie przewagi konkurencyjnej na pracy opartej na wiedzy wymusza na organizacjach zmianę optyki. Ewolucji ulega cel funkcjonowania organizacji i podstawy oceny efektywności zarządzających nimi. Odpowiedzialni za funkcjonowanie przedsiębiorstw są pośrednikami między właścicielami organizacji, jako posiadaczami jej zasobów materialnych, a pracownikami intelektualnymi stanowiącymi o poziomie kapitału ludzkiego firmy – współcześnie najcenniejszego jej zasobu. Przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa stają się kompetencje zarządzających, których głównym wyzwaniem będzie usatysfakcjonowanie działających na jej rzecz specjalistów, wyzwoleń w nich postaw kooperacyjnych przejawiających się w czynnym udziale w dyfuzji wiedzy i w konsekwencji podniesienie zdolności organizacji do rozwoju.

W nowej gospodarce opartej na wiedzy niszczone jest podstawowa umowa społeczna wzajemnej lojalności. Doświadczenie staje się coraz mniej cenne, organizacje zatrudniają pracowników z adekwatnymi do ich potrzeb kompetencjami – dlatego ci kluczowi profesjonaliści, zwykle pracownicy wiedzy – pierw-

si odchodzą z pracy, gdy tylko pojawi się sposobność. Znikają więc możliwości kariery budowanej przez całe życie, co doprowadza do rosnących nierówności. Organizacje inwestują w rozwój tych pracowników, którzy mają jak największe zdolności szybkiego uczenia się, a te zwykle warunkowane są wiedzą podstawową. Dysproporcje pomiędzy zatrudnionymi i ich zasobami wiedzy powiększają się więc w geometrycznym tempie. Efektywna dyfuzja wiedzy staje się więc warunkiem *sine qua non* zarządzania.

W odpowiedzi pracownicy kształtują swoje kompetencje niezależnie od organizacji, wykorzystując przy tym wszystkie nadarzające się okazje. Dziś każdy z zatrudnionych sam jest odpowiedzialny za ciągle doskonalenie wiedzy, nie tylko indywidualne, ale także społeczne – odbywające się w ramach sieci ekspertów i profesjonalistów, do których należy. Do lamusa odchodzi planowanie ścieżek kariery, tworzą się osobliwe i indywidualne drabiny przekrojowe, obejmujące wiele różnych przedsięwzięć i instytucji – pojawia się system tzw. zewnątrzorganizacyjnych awansów niehierarchicznych.

Jednocześnie wskazuje się konkretne dylematy i wyzwania zarządzania pracownikami nowej generacji. Podkreśla się nacisk na współpracę międzypokoleniową, tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość, konieczność przyjęcia perspektywy sieciowej, globalne pozyskiwanie pracowników czy modyfikację standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy, w postaci projektowania zadań o wysokiej autonomii i pełnym sprzężeniu zwrotnym.

Realizacja zasad „dobrego społeczeństwa” T. Piketty sugeruje, by dążyć do eliminacji nierówności społecznych wynikających z koncentracji majątków (Drabowicz, 2016). Biorąc pod uwagę fakt, iż współcześnie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy majątek koncentruje się wokół wiedzy, świadome sterowanie jej dyfuzją w zróżnicowanych grupach rynku pracy nabiera szczególnego znaczenia. Wyłaniają się bowiem nowe kategorie najcenniejszych profesjonalistów – *liquid knowledge workers* (Jha i in., 2019) i *gig-workers* (Jabagi i in., 2019).

Stąd w opracowaniu podjęto próbę uchwycenia specyfiki i identyfikacji poszczególnych wymiarów transferu wiedzy w perspektywie wyłonionych grup agentów wiedzy. Starano się, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, wyznaczyć podstawowe subprocesy transferu wiedzy realizowane przez konkretne grupy agentów wiedzy oraz wskazać wykorzystywane w ich przebiegu instrumenty i uwarunkowania dyfuzji wiedzy.

Dyskutowane wyniki należy traktować wyłącznie pogładowo, gdyż mają wyraźne ograniczenia ze względu na wielkość próby badawczej. Badania powinny być postrzegane tylko jako rozważania pilotażowe, które potwierdzają różnorodność dyspersji wiedzy w przekroju odmiennych grup agentów wiedzy i mogą uprawniać do prowadzenia właściwych, wielowymiarowych naukowych eksploracji.

Niemniej jednak dowodzą one, iż w przypadku dzielenia się wiedzą jest to subproces, który jest domeną profesjonalistów w hermetycznych kręgach wspólnot praktyków wychodzących poza ramy organizacji macierzystych. Pozyskiwanie wiedzy jest najczęściej realizowane na poziomie relacji specjalistów z innymi pracownikami – pracownicy wiedzy w praktyce są jej nośnikami, stąd sami ukierunkowani są również na jej zdobywanie od podobnych im jednostek. Udostępnianie wiedzy jest domeną specjalistów i dokonuje się podczas ich kontaktów z innymi pracownikami, zwłaszcza z wykorzystaniem różnorodnych rozwiązań medialnych. Rozpowszechnianie wiedzy z kolei to główny subproces transferu wiedzy, co do którego profesjonaliści mają najbardziej zachowawczy stosunek, obawiając się niekontrolowanej transmisji ich specyficznej, wysokokontekstowej wiedzy.

Istotnych wskazówek usprawniających i modelujących realizację subprocesu transferu wiedzy dostarczają odpowiedzi ankietowanych w postaci wytypowanych przez nich elementów infrastruktury środowiska wiedzy. Należy wypracować postawy otwartości, wzajemności, altruizmu, zwłaszcza ograniczyć skłonność do traktowania wiedzy jako władzy, i unikania ryzyka. Zaprojektowanie optymalnej dla dyfuzji wiedzy infrastruktury i strefy komfortu profesjonalistów może w istocie zwiększyć ich zaangażowanie w wymianę wiedzy (Razzaq i in., 2019) i efektywniejszą jej dyfuzję na poziomie organizacji i sieci relacji, w których macierzyste firmy są uwikłane. Należy bowiem pamiętać, że współczesny pracownik wiedzy – korporacyjny nomad, jest bardziej częścią otoczenia (społeczeństwa-wspólnoty wiedzy) niż organizacji, a wysiłki zarządzających powinny być skoncentrowane na przeciwdziałaniu negatywnym konsekwencjom tych prawidłowości.

Bibliografia

1. Al-Busaidi K.A., Olfman L. (2017), I, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, 47(1), pp. 110-126.
2. Ali A.A., Panneersevam D.D., Paris L., Gunnasekaran A. (2019), *Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry*, „Journal of Knowledge Management”, 23(9), pp. 1806-1837.
3. Allameh S.M. (2018), *Antecedents and consequences of intellectual capital. The role of social capital, knowledge sharing and innovation*, „Journal of Intellectual Capital”, 19(5), pp. 858-874.
4. Arif M., Al Zub M., Gupta A.D., Egbu Ch., Walton R.O., Islam R. (2017), *Knowledge sharing maturity model for Jordanian construction sector*, „Engineering Construction and Architectural Management”, 24/1, pp. 170-188.
5. Butler C. (2016), *Being appropriately professional: the interaction between professionalism, ICT and knowledge transfer*, „New Technology, Work and Employment”, 31(2), pp. 132-145.

6. Dahooie J.H., Arsalan M.R.G., Shojai A.Z. (2018), *A valid and applicable measurement method for worker productivity*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, 67(9), pp. 1764-1791.
7. De Luca P., Cano Rubio M. (2019), *The curve of knowledge transfer: a theoretical model*, „Business Process Management Journal”, 25(1), pp. 10-26.
8. Dee J., Leisyte L. (2017), *Knowledge sharing and organizational change in higher education*, „The Learning Organization”, 24(5), pp. 355-365.
9. Drabowicz T. (2016), *Ruchliwość społeczna, nierówności społeczne i „dobre społeczeństwo”*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, 57, s. 67-81.
10. Du J., Wang R. (2019), *Knowledge transfer and boundary conditions. A study of SMEs in business incubation centers in China*, „New England Journal of Entrepreneurship”, 22(1), pp. 31-57.
11. Ensign P.C., Hébert L. (2010), *How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues?*, „MIT Sloan Management Review”, Winter, pp. 79-81.
12. Gou J., Li N., Lyu T., Lyu X. (2019), *Barriers of knowledge transfer and mitigating strategies in collaborative management system implementations*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, 49(1), pp. 2-20.
13. Gwiazda A. (2015), *Nierozwiązany problem nierówności*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2(42), s. 26-43.
14. Intezari A., Taskin N., Pauleen D.J. (2017), *Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture*, „Journal of Knowledge Management”, 21(2), pp. 492-515.
15. Jabagi N., Croteau A-M., Audebrand L.K., Marsan J. (2019), *Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks*, „Journal of Managerial Psychology”, 34(4), pp. 192-213.
16. Jakubowski M., Masiukiewicz A. (2018), *Rynek pracy w usługach IT – przegląd*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, 59(2), s. 42-59.
17. Jha J.K., Pandey J., Varkkey B. (2019), *Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. Moderating effects of psychological contract*, „Journal of Global Operations and Strategic Sourcing”, 12(2), pp. 225-245.
18. Kianto A., Shujahat M., Hussain S., Nawaz F., Ali M. (2019), *The impact of knowledge management on knowledge worker productivity*, „Baltic Journal of Management”, 14(2), pp. 178-197.
19. Kim Ch., Kang M., Wang T. (2016), *Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness*, „Online Information Review”, 40(7), pp. 959-978, doi: 10.1108/OIR-08-2015-0258.
20. Klarl T. (2014), *Knowledge diffusion and knowledge transfer revisited: two slides of the medal*, „Journal of Evolutionary Economics”, 24(4), pp. 737-760.
21. Kmiotek K., Kopertyńska M.W. (2018), *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 511, s. 103-113.
22. Krot K., Lewicka D. (2016), *Uwarunkowania nierówności społecznych – ujęcie modelowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 7/3 (17), s. 233-245.

23. Lee S.H.A., Lim T-M. (2015), *A study on the perception of POKM as the organizational knowledge sharing enabler „VINE”*, 45(2), pp. 292-318.
24. Leszczyńska D., Pruchnicki E. (2017), *Optimal location of a multinational corporation resulting from knowledge transfer. The general mathematical formulation*, „Journal of Management Development”, 36(9), pp. 1191-1202.
25. Lev B. (2003), *Intangible Assets Concepts and Measurements*, New York, New York University Press.
26. Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009), *Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model*, „Journal of Knowledge Management”, 13(3), pp. 118-131.
27. Luo B.N., Lui S.S., Kim Y. (2017), *Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation. A knowledge transfer perspective*, „Management Decision”, 55(1), pp. 2-14.
28. Michalak A., Zagórowski J. (2017), *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 100(1972), s. 135-144.
29. Mikuła B. (2017), *Koncepcja zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, A. Krakowiak-Bal, P. Łukasik, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, U. Ziemiańczyk, s. 33-63, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
30. Olsen K.M. (2016), *The power of workers. Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries*, „Employee Relations”, 38(3), pp. 390-405.
31. Paliszkievicz J., Svanadze S., Jikia M. (2017), *The role of knowledge management processes on organizational culture*, „Online Journal of Applied Knowledge Management”, 5(2), pp. 29-44.
32. Perechuda K. (2013), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
33. Purgał-Popiela J. (2017), *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji. Perspektywa filii zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa, PWE.
34. Ramadan M.B., Dahiyat S.E., Bontis N., Al-dalahmen M.A. (2017), *Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan*, „Journal of Intellectual Capital”, 18(2), pp. 437-462.
35. *Raport PAIIZ Sektor technologii informatycznych w Polsce 2018*, [https://4.1.6.Sektor technologii informatycznych w Polsce. Profil se.pdf](https://4.1.6.Sektor%20technologii%20informatycznych%20w%20Polsce.%20Profil%20se.pdf) [dostęp 23.06.2019].
36. Rasińska A. (2016), *Polska jako centrum outsourcingu IT, a brak wystarczającej liczby programistów w kraju* Informacja Prasowa Transition Technologies. https://www.ft.com.pl/images/files/informacje-prasowe/2016_02_18.pdf [dostęp 29.04.2020].
37. Razaq S., Shujahat M., Hussain S., Nawaz F., Wang M., Ali M., Tehssen S. (2019), *Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. The neglected role of knowledge management in the public sector*, „Business Process Management Journal”, 25(5), pp. 923-947.
38. Ren X., Yan Z., Wang Z., He J. (2019), *Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective*, „Management Decision”.
39. Rosiński J. (2013), *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

40. Rudawska A. (2020), *Knowledge Sharing and Creativity: Individual and Organizational Perspective*, [w:] *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0*, A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), pp. 107-121, Springer Proceedings in Business and Economics, Cham, Springer Nature Switzerland AG.
41. Secundo C., Toma A., Schiuma G., Passiante G. (2019), *Knowledge transfer in open innovation. A classification framework for healthcare ecosystems*, „Business Process Management Journal”, 25(1), pp. 144-163.
42. Sinell A., Iffländer V., Muschner A. (2017), *Uncovering transfer – a cross national comparative analysis*, „European Journal of Innovation Management”, 20(4).
43. Solarczyk-Ambrozik E. (2018), *Dynamika zmian w obszarze pracy a rozwój studiów kariery*, „Studia Edukacyjne”, 47, s. 49-68.
44. Tammelin M., Koivunen T., Saari T. (2017), *Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy*, „International Journal of Sociology and Social Policy”, 37(9/10), pp. 591-604.
45. Taylor E.Z., Murthy U.S. (2009), *Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice*, „Accounting Horizons”, 23(2), pp. 151-179.
46. Thurow L.C. (2006), *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Gliwice, Helion.
47. Tsai S. (2018), *Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, 22(8), pp. 1712-1735.
48. Tworek K., Walecka-Jankowska K., Martan J. (2016), *Komplementarny wpływ technologii informacyjnych i zarządzania wiedzą na innowacyjność organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 88(1948), s. 351-360.
49. Yasir M., Majid A. (2017), *Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing. Is trust a missing link in SMEs of emerging economies?*, „World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development”, 13(1), pp. 16-33.
50. Zając A. (2013), *Stan i znaczenie kapitału ludzkiego oraz społecznego w cywilizacji wiedzy*, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
51. Zhang Y., Li X., Aziz-alaoui M.A., Bertelle C., Guan J., Zhou S. (2016), *Knowledge diffusion in complex networks*, „Concurrency and Computation: Practice and Experience, Special Issue Paper”, 1-13.
52. Zhang Z. (2018), *Organizational culture and knowledge sharing: design of incentives and business processes*, „Business Process Management Journal”, 24(2), pp. 384-399.
53. Zhao Y., Zhang X., Wang J., Zhang K., Ordóñez de Pablos P. (2020), *How do features of social media influence knowledge sharing? An ambient awareness perspective*, „Journal of Knowledge Management” [dostęp 11.03.2020].

Proces dojrzewania cyfrowego zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych

Piotr Adamczewski

1. Wprowadzenie

W nowoczesnym gospodarowaniu nastąpił okres, w którym sama cyfryzacja procesów biznesowych już nie wystarcza. W odniesieniu sukcesu rynkowego konieczne staje się pełniejsze wykorzystanie nowych modeli funkcjonowania organizacji gospodarczych czasów transformacji cyfrowej, opierających się na zaawansowanych rozwiązaniach teleinformatycznych ICT (*Information and Communication Technology*). Rozwiązania te rewolucjonizują tak same modele, jak i przebiegi procesów biznesowych.

Ewolucja technologii teleinformatycznych doprowadziła do upowszechnienia się tzw. III platformy ICT, określanej mianem SMAC (*Social, Mobile, Analytics, Cloud*), tworzącej swoisty ekosystem rozwiązań informatycznych uzupełniany przez sztuczną inteligencję (AI – *Artificial Intelligence*) i Internet rzeczy (IoT – *Internet of Things*). Innowacje te, jako nowe etapy w transformacji cyfrowej, znacząco modyfikujące modele biznesowe w globalnym gospodarowaniu, znalazły już uznanie w praktyce gospodarczej. Pozwalają one organizacjom rozwijać swoją działalność przy mniejszych nakładach finansowych, maksymalnym zasięgu oddziaływania oraz podnosić ją na wyższy poziom efektywności.

W rozdziale przeanalizowano uwarunkowania procesu dojrzewania cyfrowego w zakresie zarządzania wiedzą organizacji inteligentnych czasów transformacji cyfrowej. Rozważania zilustrowano wynikami autorskich badań wybranych celowo 120 przedsiębiorstw Wielkopolski w roku 2019, w ramach których sektor MSP reprezentowany był przez 48% podmiotów, a pozostałe 52% stanowiły duże organizacje, zatrudniające ponad 250 pracowników. We wnioskach odniesiono się do ogólnych tendencji rozwojowych w omawianym zakresie.

2. Organizacja inteligentna w czasach transformacji cyfrowej

W czasach transformacji cyfrowej zawiodą metody zarządzania nakierowane wyłącznie na zapewnienie stabilności i przewidywalności. Z pomocą przychodzą zaawansowane rozwiązania teleinformatyczne w zakresie zarządzania wiedzą, które jest rozumiane jako systematyczne i zorganizowane wykorzystywanie jej zasobów do usprawnienia funkcjonowania organizacji, realizowane w ramach orientacji procesowej poprzez (Adamczewski, 2017, s. 411; Unold, 2015, s. 59):

- lokalizowanie wiedzy i jej pozyskiwanie,
- gromadzenie i przetwarzanie,
- wzbogacanie i udostępnianie.

Spośród składowych systemu zarządzania wiedzą wskazać należy następujące elementy:

- strategię zarządzania wiedzą – wskazuje priorytety działań, określa rolę zarządzania wiedzą w realizacji celów strategicznych organizacji,
- ludzi i kulturę organizacyjną – gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą, wspierana przez kulturę organizacyjną,
- procesy biznesowe – orientacja procesowa organizacji pozwala efektywnie gromadzić, udostępniać i wyszukiwać wiedzę,
- technologie informacyjno-komunikacyjne – zapewniają użytkownikom efektywne gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie danych (przetwarzanych w informacje, a dalej – w wiedzę).

Oznacza to konieczność sięgania po nowoczesne rozwiązania ICT w zakresie zarządzania wiedzą, które umożliwiają wspomaganie procesów biznesowych w ramach zdobywania i umacniania zdolności konkurencyjnych. Ewolucja społeczeństwa informacyjnego w kierunku społeczeństwa wiedzy sprowadza się do traktowania nowoczesnych przedsiębiorstw jako organizacji inteligentnych, czyli takich, które opierają filozofię swojego działania na zarządzaniu wiedzą (Waltz, 2003, s. 45). Organizacja inteligentna to organizacja ucząca się, mająca zdolności do kreowania, pozyskiwania, organizowania i dzielenia się wiedzą, wykorzystywania jej w celu podniesienia efektywności działania oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku globalnym. Idea takiej organizacji zasadza się na podejściu systemowym, czyli traktowania jej jako złożonego organizmu opartego na strukturach i realizowanych procesach, ze szczególnym podkreśleniem roli wiedzy.

Do najważniejszych atrybutów cechujących organizacje inteligentne można zaliczyć m.in. (Beckford, 2016, s. 44; Grösser, 2012, s. 145; Schwaninger, 2010, s. 45):

- szybkość i elastyczność działania,
- umiejętność obserwowania otoczenia,

- zdolność wczesnego diagnozowania sygnałów rynkowych i reagowania na zmiany w otoczeniu,
- umiejętności szybkiego wdrażania nowych rozwiązań opartych na wiedzy i osiągania dzięki temu korzyści ekonomicznych.

Ustalenia te pozwalają traktować nowoczesne przedsiębiorstwo jako organizację inteligentną, która staje się synonimem efektywnego zarządzania w czasach transformacji cyfrowej. Transformacja cyfrowa (DX – *Digital Transformation*) jest jednym z głównych trendów charakteryzujących przemianę zachodzącą w nowoczesnych organizacjach. Polega ona na wprowadzaniu i efektywnym wykorzystywaniu rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, dzięki czemu organizacje zmieniają swoje modele biznesowe, wprowadzają innowacyjne usługi lub produkty, a także wdrażają nowe metody obsługi swoich klientów. Z istoty swej takie działania są procesem kompleksowym i zintegrowanym, chociaż – rzecz jasno – rozłożonym w czasie. W efekcie DX wywołuje skutki obserwowane na różnych płaszczyznach działania organizacji.

Cyfrowa transformacja na poziomie organizacji dotyczy najczęściej głównych jej obszarów działania. Są to (Adamczewski, 2019, s. 101; Gartner, 2019, s. 29; Inteligentne gospodarki, 2018, s. 3; Śledziwska, Włoch, 2020, s. 143):

- procesy biznesowe – pełna ich cyfryzacja realizowana jest poprzez robotyzację (RPA – *Robotic Process Automation*). Dzięki temu pojawia się możliwość analizy trendów, prognozowania wyników, wariantowania możliwych działań, ich modelowania i monitorowania oraz kontrolowania w sposób wysoce zautomatyzowany. Oznacza to krok w stronę systemów kognitywnych typu Watson Data, niezbędnych do analizowania dynamicznie rosnących wolumenów danych zarówno z danych strukturalnych, jak i niestructuralnych;
- kultura organizacyjna – personelowi pozwala się na kwestionowanie wszystkich aspektów swojej działalności niezależnie od szczebla, poczynając od procesów zarządzania wiedzą, aż po systemy wspierające ich pracę. Ważnym elementem jest zmiana sposobu prowadzenia projektów w stronę metodyk zwinnych, co umożliwia obniżenie stopnia ich ryzyka oraz lepszą nad nimi kontrolę;
- zmiany organizacyjne – niezbędne jest zbudowanie ścisłych relacji współpracy poszczególnych działów organizacji. Oznacza to nie tylko spójność celów i dzielenie się informacjami, ale również inicjowanie wspólnych inicjatyw biznesowych, np. poprzez tworzenie nowych stanowisk typu CDO (*Chief Digital Officer*). Optymalne zdaje się przypisanie tej roli osobie bezpośrednio podporządkowanej zarządowi, jednak nie mającej formalnej zwierzchności nad działami innowacji, rozwoju czy technologii. CDO musi być partnerem dla wszystkich pionów biznesowych, wyznaczać kierunki i strategię cyfrowej transformacji, monitorować jej postępy, jednak nie ograniczać obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych, co oznacza

konieczność określenia kluczowych czynników sukcesu transformacji cyfrowej w danej organizacji;

- ekosystemy partnerów rynkowych – wymaga zdefiniowania newralgicznych obszarów, stanowiących główną wartość organizacji i budujących przewagę rynkową. Może to oznaczać – poprzez cyfrową integrację kanałów sprzedaży – znaczne skrócenie czasu opracowywania nowych produktów i usług, a jednocześnie podniesienie poziomu lojalności klientów. Modele biznesowe bazujące na współdzieleniu ryzyka znacząco przyczyniają się do obniżania kosztów inwestycyjnych i pozwalają na konwergentną współpracę kontrahentów różnych branż. Rozwinięty ekosystem partnerski umożliwia także szybsze pozyskiwanie zewnętrznych innowacji do organizacji, dzięki czemu obniżane są koszty wewnętrzne i ryzyko niepowodzenia w ich realizacji. Przekłada się to na wytwarzanie nowych produktów i usług wykorzystujących podstawowe kompetencje personelu, które zapewniają nowe źródła przychodów i kanałów sprzedaży;
- relacje z klientami – komunikacja w czasie rzeczywistym z klientem powinna być wsparta wieloma kanałami, w tym głównie mediami społecznościowymi. W coraz szerszym zakresie wykorzystywane są nowoczesne technologie, jak np. inteligentne chatboty, automatyzacja procesów obsługi, sztuczna inteligencja (maszynowe uczenie) czy dynamiczna personalizacja ofert;
- personel – modele operacyjne organizacji w ramach transformacji cyfrowej wymagają zapewnienia pracownikom dostępu do nowoczesnych platform komunikacyjnych wraz z możliwościami zdobywania wiedzy i nowych umiejętności praktycznych. Oznacza to konieczność podnoszenia umiejętności cyfrowych tak w zakresie świadomości zmian w organizacji, jak i poprzez stosowanie „zwinnych” narzędzi komunikacyjnych;
- służby ICT – dział informatyczny staje się partnerem jednostek biznesowych, wnoszącym wiedzę o najnowszych trendach, rozwiązaniach i narzędziach w zakresie realizacji strategicznych celów organizacji. Oznacza to doskonalenie istniejących rozwiązań przez stosowanie technologii SMAC (Social media, Mobility, Analytics Big Data, Cloud computing), wspomaganą sztuczną inteligencją, Blockchain czy internetem rzeczy. Z funkcji typowego wsparcia operacyjnego dział ten staje się inicjatorem zmian w tym zakresie. Wzrasta znaczenie otwartości technologicznej oraz świadczenia usług bazujących na klasycznym outsourcingu poprzez możliwe modele przetwarzania chmurowego. Zapewnia to ewolucję w stronę metodyk zwinnych, co ze wzrostem kompetencji cyfrowych pracowników gwarantuje wyższą efektywność funkcjonowania organizacji. Dotychczasowe wsparcie świadczone przez dział informatyczny powoli będzie migrować w stronę wspomagania pomysłów biznesowych i dbania o rozwój bezpieczeństwa informacji i technologii teleinformatycznych.

3. Proces dojrzewania cyfrowego w czasach transformacji

Revolucja informatyczna redefiniuje dotychczasowe przebiegi procesów biznesowych. Nowoczesne przedsiębiorstwa stają wobec nowych wyzwań, jednak dla większości z nich transformacja cyfrowa jest jednym z fundamentów utrzymania zajmowanych pozycji i dalszej ekspansji rynkowej. Transformacja cyfrowa oznacza zmianę dotychczasowego podejścia do klientów i kompleksowy proces przechodzenia organizacji na nowe sposoby funkcjonowania poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych SMAC. Pamiętać jednak należy, że rolą zaawansowanych technologii cyfrowych w tym procesie jest wyzwolenie zmian rozwojowych i otwarcie organizacji na nowe możliwości. Powinny być one zatem narzędziem, a nie celem transformacji. W centrum tego procesu musi znajdować się klient i jego potrzeby, jako główna siła sprawcza funkcjonowania producentów i dostawców usług. Inaczej mówiąc, transformacja cyfrowa jest szczególną zmianą organizacyjną, której efektem jest przenikanie technologii cyfrowych przez wszystkie aspekty działania organizacji. Jej wynikiem jest integracja ICT i procesów biznesowych, prowadząca do powstania nowego modelu funkcjonowania organizacji, którego rdzeniem są technologie cyfrowe. Uogólniając, transformacja cyfrowa przestała być sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej, a stała się czynnikiem decydującym o utrzymaniu się na globalnym rynku.

Rozwiązania ICT rewolucjonizują od lat modele i przebiegi procesów biznesowych. Umiejętności efektywnego wykorzystywania potencjału technologii cyfrowych i kompetencji cyfrowych organizacji stają się źródłem przewagi konkurencyjnej całych branż i gospodarek. Funkcjonowanie organizacji inteligentnych w gospodarce globalnej stało się synonimem nowoczesnego gospodarowania. Nabiera to szczególnego znaczenia w okresie transformacji cyfrowej, której istota sprowadza się do budowania efektywniejszych relacji z klientami na bazie nowych modeli biznesowych wspomaganych zaawansowanymi rozwiązaniami ICT. Docełowym stanem tych przemian jest osiągnięcie pełnej dojrzałości cyfrowej, w której (Adamczewski, 2018b, s. 61; Betz, 2018, s. 56; Lechman, 2018, s. 65):

- kluczową rolę w cyfryzacji organizacji odgrywa postawa konsumentów, bowiem bez ich cyfrowych potrzeb nie wykształci się podaż na e-produkty i e-usługi,
- procesy digitalizacji obejmują swoim zasięgiem kolejne obszary, wypierając z nich rozwiązania analogowe; to niezwykle ważna wskazówka na przyszłość dla organizacji, np. w ramach konieczności wdrażania analityki cyfrowej, rozwiązań w chmurze, obecności w mediach społecznościowych, rozwoju e-commerce itp.;
- wraz z upowszechnianiem się zaawansowanych rozwiązań ICT, zwiększy się zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, dysponujących odpowiednim instrumentarium zarządzania i kompetencjami cyfrowymi;

- w ślad za gospodarką musi podążać państwo, zwiększając zasoby danych cyfrowych i ułatwiając m.in. za pomocą regulacji prawnych cyfrową transformację organizacji.

Przy analizowaniu dojrzałości cyfrowej gospodarki najczęściej bierze się pod uwagę, jak cyfryzacja – rozumiana jako proces wykorzystywania technologii i narzędzi cyfrowych do prowadzenia działalności gospodarczej – rozpowszechnia się w poszczególnych działach gospodarki i jak wpływa na jej otoczenie. Oznacza to branie pod uwagę głównych komponentów gospodarki cyfrowej (Digital Excellence, 2019, s. 2; Gartner, 2019, s. 44; Riche, 2018, s. 59; Ziemia, 2019, s. 120):

- otwarta perspektywa strategiczna (Open Strategic Perspective),
- cyfrowe doświadczenie klienta (Digital Customer Experience),
- kompetencje cyfrowe (Digital Competence),
- potencjał transformacyjny (Transformational Capabilities),
- efektywna organizacja (Efficient Organization).

Proces cyfrowego dojrzewania należy rozumieć jako adaptację organizacji do skutecznego konkurowania w coraz bardziej cyfrowym środowisku. Dojrzałość ta wykracza daleko poza prostą implementację nowych technologii i wymaga dostosowania strategii funkcjonowania i rozwoju, kultury organizacyjnej, technologii i struktury organizacji do oczekiwań klientów, pracowników i partnerów. Inaczej – cyfrowa dojrzałość jest ciągłym procesem adaptacji do zmieniającego się cyfrowego otoczenia. Z tego powodu zasadne staje się używanie terminu „dojrzewanie” zamiast „dojrzałego” (*maturing instead of mature*).

Wraz z dynamicznym rozwojem zaawansowanych rozwiązań ICT pojawiają się propozycje wyodrębniania tzw. poziomów ich dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych. Tabela 1 zawiera próbę typologii w tym zakresie, która na jej najwyższym piątym poziomie opiera się na wyuczonej zdolności reagowania na cyfrowe zmiany środowiska biznesowego. Należy zaznaczyć, że w określaniu poszczególnych poziomów dojrzałości cyfrowej konkretnej organizacji należy brać szerokie uwarunkowania biznesowe, tj. kraj, branże, kulturę organizacyjną, ale i uwarunkowania cywilizacyjno-kulturowe. Ma to ścisły związek z przekształceniami społeczeństwa informacyjnego w społeczeństwo wiedzy, w którym zasoby wysoko przetworzonych danych i umiejętności ich efektywnego wykorzystywania należą do strategicznych elementów strategii funkcjonowania organizacji i ich rozwoju w ramach procesów transformacji cyfrowej¹ (Adamczewski, 2018a, s. 73; Gartner, 2019, s. 86).

¹ Spośród badanych podmiotów województwa wielkopolskiego tylko 9% osiągnęło poziom 4, blisko 33% – poziom 3, 52% – poziom 2, a pozostałe organizacje – poziom 1.

4. Z badań nad stanem cyfrowego dojrzewania zarządzania wiedzą

Autorskie badania objęły w roku 2019 kadrę kierowniczą 120 przedsiębiorstw Wielkopolski wybranych celowo. Sektor MSP reprezentowany był przez 48% podmiotów, a pozostałe 52% stanowiły duże organizacje, zatrudniające ponad 250 pracowników. Badanymi branżami były: motoryzacyjna, maszynowa, chemiczna, handel hurtowy i detaliczny, transport, sektor HoReCa (hotele, restauracje, bary, catering), przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (elektrociepłownie, oczyszczalnie ścieków, wodociągi), finanse, budownictwo, obrót nieruchomościami, telekomunikacja, informatyka. W trakcie badań wykorzystano metody: ankietową, obserwacji bezpośredniej z pogłębioną analizą porównawczą i syntezą.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych

Poziom	Opis
5	Cyfryzacja stanowi jądro strategii funkcjonowania i rozwoju organizacji. Realizowane procesy (usługi) biznesowe są cyfrowe i bazują na technologiach SMAC i IoT. Kultura cyfrowa jest trwała oraz zwinna, zorientowana na użytkownika, innowacyjna i elastyczna. W organizacji funkcjonuje tzw. pełnomocnik ds. cyfryzacji
4	Naczelna kadra zarządcza organizacji poczyniła widoczne postępy w przekazywaniu wizji, planów cyfryzacji i wdrażaniu nowych rozwiązań w tym zakresie poprzez redefiniowanie głównych procesów biznesowych (usług) na cyfrowe o dojrzałości procesowej. Technologie SMAC stają się obowiązującym standardem, a IoT staje się rozwiązaniem rekomendowanym
3	Naczelna kadra zarządcza organizacji realizuje skoordynowane obowiązki w zakresie ustalenia celów, opracowywania strategicznych wizji i planów digitalizacji przy pełnym podejściu procesowym. Cyfryzacja jest postrzegana jako kluczowy element transformacji organizacji. Opracowana strategia transformacji bazuje na technologiach SMAC
2	Wybrane procesy biznesowe (usługi) stają się cyfrowe w ramach podejścia procesowego, ale często ich zakres jest ograniczony. Pojawiają się rozwiązania ICT dla wybranych jednostek organizacyjnych. Występują ograniczenia budżetu w zakresie cyfryzacji. Brak koordynacji działań w zakresie cyfryzacji na poziomie całej organizacji. Pojawiają się wybrane zastosowania technologii SMAC (głównie <i>Cloud computing</i> i <i>Mobility</i>)
1	Brak w kierownictwie organizacji świadomości potrzeb cyfryzacji procesów biznesowych (usług), nie są przydzielone zasoby, nie ma strategii, planów i systemu mierników. W zakresie cyfryzacji procesów nie tylko nie ma wizji, świadomości, zrozumienia, ale również w praktyce nie korzysta się z tych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: (Perera, Wang, Khan, Zomaya, 2015, s. 188).

Syntetyczne zestawienia wyników badań przedstawiają się następująco:

A. Określone cele strategiczne:

- dynamiczny rozwój MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 52%,
- utrzymanie stanu z ostatnich lat MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 40%,
- stabilny rozwój MSP – 32%, duże przedsiębiorstwa – 37%,
- obrona przed atakiem konkurencji MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 20%,

- agresywne zdobywanie rynku MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 15%,
- restrukturyzacja w celu poprawy sytuacji MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 14%.

Wniosek: badane organizacje jako cele strategiczne transformacji ujmowały dynamiczny swój rozwój w najbliższych latach.

B. Priorytety taktyczne i operacyjne:

- obniżka kosztów MSP – 49%, duże przedsiębiorstwa – 55%,
- innowacyjność produktów i usług MSP – 44%, duże przedsiębiorstwa – 49%,
- poprawa jakości obsługi klientów MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 42%,
- zwiększenie sprzedaży MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 40%,
- cyfryzacja procesów i modeli biznesowych MSP – 30%, duże przedsiębiorstwa – 35%.

Wniosek: połowa badanych organizacji za działania priorytetowe ujmowała obniżkę kosztów swojego funkcjonowania. Na dalszych miejscach znalazły się innowacyjność, poprawa jakości obsługi klientów oraz zwiększenie sprzedaży. Dopiero na piątym miejscu uplasowała się cyfryzacja procesów biznesowych.

C. Gotowość podjęcia wyzwań DX:

- świadomość znaczenia DX MSP – 73%, duże przedsiębiorstwa – 87%,
- przeznaczenie 15% przychodów na ICT MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 55%,
- deklaracje planów podjęcia działań DX MSP – 12%, duże przedsiębiorstwa – 45%,
- deklaracja niepodejmowania działań DX MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 27%.

Wniosek: świadomość znaczenia transformacji cyfrowej i podjęcia działań w jej kierunku deklarowało odpowiednio 73% (MSP) i 87% (duże organizacje). Ponad połowa dużych organizacji planowała przeznaczenie ponad 15% przychodów na DX. Niepokoić musi stosunkowo duży odsetek organizacji w zakresie niepodejmowania działań w zakresie DX – odpowiednio 41% (MSP) oraz 27% (duże organizacje).

D. Stan zaawansowania w DX:

- brak aktywności MSP – 7%, duże przedsiębiorstwa – 7%,
- rozważania i ocena MSP – 15%, duże przedsiębiorstwa – 16%,
- planowane MSP – 28%, duże przedsiębiorstwa – 27%,
- wdrożenia pilotażowe MSP – 19%, duże przedsiębiorstwa – 18%,

- ograniczona realizacja MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 19%,
- zaawansowane wdrożenie MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 13%.

Wniosek: prawie jedna trzecia ankietowanych ocenia swoją transformację cyfrową jako ograniczoną lub nawet w pełni wdrożoną. Natomiast 45% organizacji wciąż znajduje się na progu swojej cyfrowej podróży. Prawie co piąty badany prowadził projekty pilotażowe.

E. Oczekiwania względem DX:

- plany wzrostu efektywności MSP – 66%, duże przedsiębiorstwa – 75%,
- chęć ograniczenia kosztów MSP – 55%, duże przedsiębiorstwa – 59%,
- szukanie nowych źródeł przychodów MSP – 44%, duże przedsiębiorstwa – 54%,
- poprawa jakości obsługi klientów MSP – 83%, duże przedsiębiorstwa – 97%.

Wniosek: główne oczekiwania względem DX koncentrowały się wokół wzrostu efektywności i obniżenia kosztów funkcjonowania. Na dalszych miejscach znalazły się poszukiwanie źródeł przychodów i poprawa jakości obsługi klientów.

F. Źródła finansowania DX:

- bieżące przychody: MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 99%,
- środki pomocowe (w tym z UE): MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 22%.

Dodać trzeba, że realizacji i planom w zakresie DX towarzyszą duże obawy w odniesieniu do ich strony kosztowej: MSP – 73%, duże przedsiębiorstwa – 49%.

Wniosek: główne źródła finansowania DX upatrywane były w dochodach bieżących, a tylko odpowiednio 43% (MSP) i 22% (duże organizacje) miały być pokrywane ze środków pomocowych.

G. Stopień upowszechnienia informatycznego wspomaganie zarządzania wiedzą w poszczególnych obszarach:

- prace biurowe MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 99%,
- obszar finansowo-księgowy MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
- zasoby ludzkie MSP – 85%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
- gospodarka magazynowa MSP – 73%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
- relacje z klientami MSP – 72%, duże przedsiębiorstwa – 93%,
- procesy zakupów lub sprzedaży MSP – 64%, duże przedsiębiorstwa – 92%,
- zarządzanie produkcją MSP – 29%, duże przedsiębiorstwa – 42%.

Wniosek: w najszerszym zakresie informatyczne wspomaganie objęło prace biurowe, obszar finansowo-księgowy, zasoby ludzkie i gospodarkę ma-

gazynową. W dalszej kolejności wskazywano na zarządzanie relacjami z klientami oraz procesy zakupowe i sprzedażowe. Wyraźnie odstawał stopień informatycznego wspomaganie produkcji.

H. Zakres wykorzystywania rozwiązań SMAC:

- media społecznościowe MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 67%,
- mobilność MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 59%,
- przetwarzanie chmurowe MSP – 23%, duże przedsiębiorstwa – 57%.
- analityka Big Data MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 49%.

Wniosek: w ramach rozwiązań SMAC zdecydowanie przodują media społecznościowe przed mobilnością, przetwarzaniem chmurowym i analityką Big Data.

I. Zakres upowszechniania się rozwiązań i technologii szczegółowych, stanowiących istotę nowoczesnych trendów DX:

- systemy CRM MSP – 53%, duże przedsiębiorstwa – 87%,
- systemy klasy ERP MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 57%,
- cyfryzacja
- procesów wytwórczych MSP – 35%, duże przedsiębiorstwa – 49%,
- rozwiązania IoT MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 27%,
- systemy
- sztucznej inteligencji AI MSP – 8%, duże przedsiębiorstwa – 9%.

Wniosek: zdecydowanie najszerszym upowszechnieniem cieszą się systemy klasy CRM i ERP. Widoczny jest wzrastający udział rozwiązań z zakresu Internetu rzeczy i sztucznej inteligencji.

J. Najczęstsze zastosowania sztucznej inteligencji AI:

- analiza predykcyjna MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 26%,
- obsługa klientów MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 23%,
- zarządzanie ryzykiem
- i analityka MSP – 19%, duże przedsiębiorstwa – 20%,
- analiza zachowań klientów MSP – 16%, duże przedsiębiorstwa – 18%,
- łańcuchy dostaw MSP – 16%, duże przedsiębiorstwa – 17%,
- zarządzanie
- zasobami ludzkimi MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 16%.

Wniosek: zastosowania sztucznej inteligencji zdecydowanie przodują w zakresie analiz predykcyjnych (np. prognozowania popytu czy alokacji zasobów), obsługi klientów, zarządzania ryzykiem, analizy zachowań klientów oraz zarządzanie łańcuchami dostaw.

K. Najważniejsze priorytety DX w najbliższym roku:

- cyfryzacja
- procesów biznesowych MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 52%,

- wdrożenie modeli chmurowych MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 42%,
- integracja istniejących rozwiązań ICT MSP – 30%, duże przedsiębiorstwa – 31%.

Wniosek: zdecydowanie najwyższy priorytet w działaniach DX w najbliższym roku zyskała cyfryzacja procesów biznesowych oraz modele przetwarzania chmurowego.

L. Przyczyny niepowodzeń DX:

- niechęć pracowników MSP – 75%, duże przedsiębiorstwa – 82%,
- zbyt małe wsparcie kierownictwa MSP – 68%, duże przedsiębiorstwa – 72%,
- wysokie oczekiwania rezultatów MSP – 64%, duże przedsiębiorstwa – 65%,
- złe zarządzanie projektem zmian MSP – 63%, duże przedsiębiorstwa – 64%,
- zmiany zakresu zmian MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 44%,
- brak kompetencji zespołu MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 43%,
- orientacja silosowa MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 41%,
- brak wizji integracji ICT MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 36%.

Wniosek: wśród głównych przyczyn niepowodzeń transformacji wymieniono niechęć personelu i niedostateczne wsparcie kierownictwa w przeprowadzanych zmianach. Na dalszych pozycjach plasują się zbyt wygórowane oczekiwania i mała efektywność realizowanych projektów w zakresie DX. Niepokoić muszą niewystarczające kompetencje zespołów projektowych oraz brak docelowych wizji integracji rozwiązań ICT.

Generalizując powyższe wyniki badań, można stwierdzić, że oddają one światowe trendy z uwzględnieniem dziedziczonego zapóźnienia zwłaszcza w sektorze MSP. Dla organizacji inteligentnych technologie DX stanowią podstawę lub integralną część każdej strategii funkcjonowania i rozwoju, redefiniują istniejące i stymulują nowe modele biznesowe. Rośnie liczba polskich organizacji zainteresowanych praktycznymi rozwiązaniami chmurowymi, analityką Big Data oraz sztuczną inteligencją.

5. Wnioski

Dostrzegalnym kierunkiem rozwojowym dojrzewania cyfrowego organizacji inteligentnych w zakresie zarządzania wiedzą staje się wykorzystanie technologii informatycznych SMAC, IoT oraz sztucznej inteligencji, które oprócz elastycznego i efektywnego gromadzenia danych, ich analizy oraz generowania wiedzy poprzez

automatyczne wyciąganie wniosków, wspomagają rozumienie zjawisk zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji. Oznacza to rosnące znaczenie systemów kognitywnych, które stają się swoistym megatrendem, łączącym rosnące potrzeby organizacji i otoczenia biznesowego.

Przemiany gospodarcze wywołane procesami transformacji cyfrowej oraz ewolucją modeli biznesowych powodują, że organizacje inteligentne, chcąc coraz efektywniej konkurować na rynkach globalnych, muszą nadać decydujące znaczenie swojej elastyczności i zdolności do wdrażania nowych technologii teleinformatycznych, głównie zaawansowanej analityki, uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji. Pozwoli to w końcowym rezultacie na osiągnięcie wyższych poziomów dojrzałości cyfrowej, co przełoży się na lepszą efektywność funkcjonowania tych organizacji. W czasach transformacji cyfrowej obszar organizacji nie wyznaczają mury ich budynków, a funkcjonujący (w tym zdalnie poprzez technologie SMAC) jej pracownicy. Przekłada się to w praktyce na ewoluujące procesy zarządzania wiedzą, wynikające z dojrzewania cyfrowego organizacji.

Bibliografia

1. Adamczewski P. (2019), *Digital Transformation of Business Entities in Competitive Environment*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 58 (2/2019), Uniwersytet Rzeszowski, s. 105-116.
2. Adamczewski P. (2018a), *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, s. 67-79.
3. Adamczewski P. (2018b), *Internet of Things w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji inteligentnych okresu transformacji cyfrowej*, [w:] *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), Warszawa, Difin, s. 58-79.
4. Adamczewski P. (2017), *E-logistics as the ICT Support in Modern Polish Organizations*, „Chinese Business Review”, New York, vol. 16, No. 8, pp. 391-410.
5. Beckford J. (2016), *The Intelligent Organization. Realising the Value of Information*, London–New York, Routledge – Taylor & Francis Group.
6. Betz C.T. (2018), *Managing Digital. Concepts and Practices*, San Francisco, The Open Group Press.
7. Digital Excellence Model (2019), *Digital Business Transformation*, Microsoft, London.
8. Gartner (2019), *Top 10 Strategic Technology Trends for 2020*, New York.
9. Grösser S.N., Zeier R. (2012), *Systematic Management for Intelligent Organizations*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
10. Inteligentne gospodarki: Sztuczna inteligencja zmienia oblicze przemysłu i społeczeństwa (2018), The Economist Intelligence Unit, London–New York.
11. Lechman E. (2018), *The Diffusion of ICT*. London–New York, Routledge – Taylor & Francis Group.
12. Perera Ch., Ranjan R., Wang L., Khan S., Zomaya A. (2015), *Privacy of Big Data in the Internet of Things Era*, „IEEE IT Professional Magazine”, PrePrint (Internet of Anything), Retrieved 1 February.

13. Riche N.H., Hurter Ch. (2018), *Data-Driven Storytelling*, Taylor & Francis Group, Raton.
14. Schwaninger M. (2010), *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systematic Management*, Berlin–Heidelberg, Springer-Verlag.
15. Śledziewska K., Włoch R. (2020), *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.
16. Unold J. (2015), *Zarządzanie informacją w cyberprzestrzeni*, Warszawa, Wyd. Naukowe PWN.
17. Waltz E. (2003), *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Boston, Artech House.
18. Ziemba E. (2019), *The Contribution of ICT Adoption to the Sustainable Information Society*, „Journal of Computer Information Systems”, 59(2), pp. 116-126.

Wybrane aspekty zarządzania procesami i produktami¹

Marcin Paprocki

1. Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie procesami i produktami jest bardzo istotną kwestią dla przedsiębiorstw, aby mogły osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces rynkowy. Dzieje się tak, ponieważ z jednej strony efektywne zarządzanie procesami powoduje podniesienie jakości samych procesów, a jednocześnie przekłada się na obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji. Z drugiej strony procesy wysokiej jakości pozwalają produkować produkty o wysokiej jakości, a odpowiednie zarządzanie nimi umożliwia dostosowanie produktów do wymagań i potrzeb klientów. Dzięki temu można oferować produkty wysokiej jakości, zgodne z oczekiwaniami klientów, po odpowiednio wysokiej cenie (akceptowalnej przez klienta), przy jednocześnie niskich kosztach produkcji.

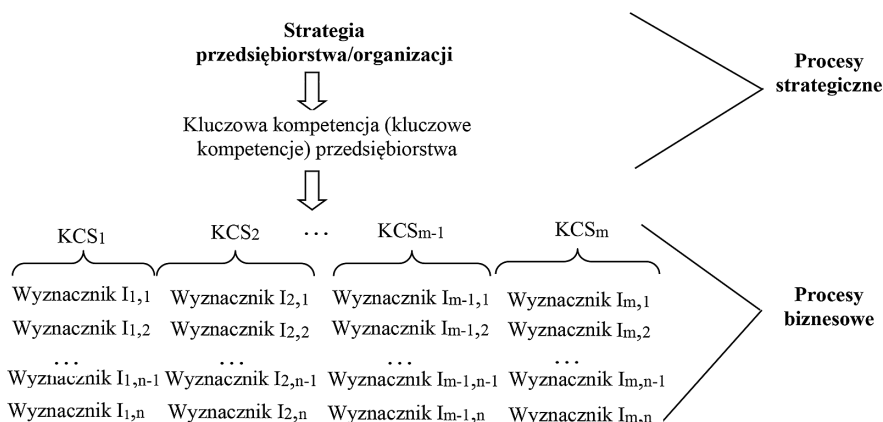
W związku z powyższym, w artykule omówiono wybrane aspekty zarządzania procesami i produktami, zwłaszcza w kontekście aplikacyjnym metod i narzędzi, do efektywnego zarządzania rozwojem produktów, a także jakością procesów i produktów.

2. Procesy występujące w przedsiębiorstwach

Biorąc pod uwagę cel główny przedsiębiorstwa, można jego strategię poddać dekompozycji na bardziej szczegółowe składowe (na kluczowe kompetencje). Następnie należy określić krytyczne czynniki sukcesu ($KSC_1, KCS_2, \dots, KCS_{m-1}, KCS_m$) oraz dla każdego KCS ich wyznaczniki (I_n). Na przykład dla KCS_1 można określić wyznaczniki ($I_{1,1}, I_{1,2}, \dots, I_{1,n-1}, I_{1,n}$). Analogicznie procesy w pierwszej

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków na podtrzymanie potencjału naukowego Katedry Technologii i Ekologii Wyróbów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

kolejności dekomponuje się na procesy strategiczne (procesy wyższego rzędu), a następnie na procesy biznesowe (procesy niższego rzędu). Cele procesów biznesowych można określić na podstawie zdefiniowanych wcześniej krytycznych czynników sukcesu. Ideowe ujęcie dekompozycji strategii firmy na procesy strategiczne i procesy biznesowe przedstawia Rysunek 1.



Rysunek 1. Ideowe ujęcie dekompozycji strategii firmy na procesy strategiczne i procesy biznesowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czekaj, 2007).

Proces biznesowy jest to zbiór powiązanych procedur lub działań, które wspólnie zapewniają osiągnięcie celu biznesowego lub celu polityki, zwykle w ramach struktury organizacyjnej określa funkcjonalność ról i zależności pomiędzy nimi (Workflow Management Coalition, 1999). Według Jacobsona proces biznesowy to zbiór czynności wykonywanych do obsługi klienta (Jacobson i in., 1995).

J. Czekaj zwraca uwagę, że określenia procesu biznesowego mają ogólny charakter, a tym samym nie pozwalają na precyzyjne ich wyróżnienie z ogółu procesów gospodarczych realizowanych w organizacji. Zasadniczo jedynym kryterium ich wyróżnienia jest zwykle szeroka kategoria wartości dla klienta (Czekaj, 2007). Z punktu widzenia efektywności procesów biznesowych istotne jest nimi skuteczne zarządzanie. Odpowiada na to zapotrzebowanie koncepcja BPM (Business Process Management).

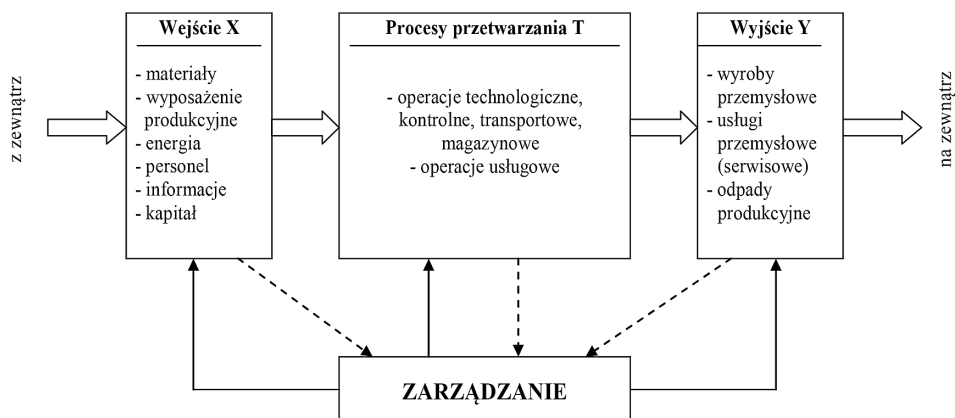
BPM ukierunkowana jest na prowadzenie ciągłych zmian funkcjonowania. Istotą tego podejścia jest całościowe spojrzenie na organizację, które ma przyczynić się do identyfikacji wszystkich możliwych procesów, jakie w niej zachodzą. Podejście to zakłada także szerokie wsparcie procesów biznesowych przez narzędzia informatyczne w postaci oprogramowania wspomagającego modelowanie procesów oraz symulację ich realizacji (Żytniewski, Zadora, 2013).

Procesami, które realizowane są również w przedsiębiorstwach, to procesy produkcyjne. Autorzy publikacji twierdzą, że w stosunku do procesu produkcyjnego, pojęcie procesu biznesowego obejmuje szerszy obszar oddziaływania, ponieważ wychodzi poza organizację (Romanowska, Trocki, 2004).

Proces produkcyjny (proces produkcji, produkcja) to całokształt zjawisk i celowo podejmowanych działań, które sprawiają, że w przedmiocie pracy poddanym ich oddziaływaniu stopniowo zachodzą pożądane zmiany. Kumulując się, powodują one sukcesywne nabieranie przez przedmiot cech przybliżających go i upodabniających do zamierzonego wyrobu. Koniec procesu produkcyjnego występuje, kiedy wszystkie konieczne elementy zostały osiągnięte (Liwowski, Kozłowski, 2011).

Proces produkcyjny jest jednym z podstawowych elementów systemu produkcyjnego. System produkcyjny stanowi celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny eksploatowany przez człowieka i służący produkowaniu określonych produktów (wyrobów lub usług) w celu zaspokojenia różnorodnych potrzeb konsumentów (Durlik, 1995). Podstawowymi elementami systemu produkcyjnego są (Rysunek 2):

1. Wektor wejścia X (wszystkie czynniki produkcji);
2. Wektor wyjścia Y (wyroby, usługi oraz odpady);
3. Procesy przetwarzania T wektora wejścia X w wektor wyjścia Y – czyli proces produkcyjny;
4. Proces zarządzania systemem;
5. Sprzężenia materialne, energetyczne i informacyjne pomiędzy elementami systemu produkcyjnego.



Gdzie: \Rightarrow – zasilenie materialowe, energetyczne i informacyjne, \longrightarrow – decyzje personelu zarządzającego, $\cdots\cdots\rightarrow$ – sprzężenia zwrotne informacyjne

Rysunek 2. Ogólny model systemu produkcyjnego

Źródło: Durlik, 1995.

W ramach procesu produkcyjnego można wyróżnić następujące składowe:

- proces badań i rozwoju,
- proces wytwórczy, który można podzielić na:
 - podstawowy (wytwarzanie i montaż wyrobów, realizacja usług),
 - pomocniczy (utrzymanie ruchu i remontów, funkcjonowanie infrastruktury),
 - obsługowy (ochrona i utrzymanie czystości, zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy, obsługa administracyjna),
- proces dystrybucji i obsługi klienta.

Procesy produkcyjne można klasyfikować według różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę kryterium podstawowych form procesu, można wyróżnić procesy produkcyjne:

- wydobywcze,
- przetwórcze,
- wytwórcze lub obróbczo-integracyjne.

Z kolei rozpatrując stosowane środki pracy, można procesy produkcyjne podzielić na:

- ręczne,
- maszynowe,
- aparaturowe.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że nie można jednoznacznie wyróżnić procesów biznesowych spośród procesów w przedsiębiorstwie/organizacji. Koncentrują się one na zaspokojeniu potrzeb klientów (wewnętrznych i zewnętrznych). Z kolei procesy produkcyjne są to wszelkie działania, między innymi związane z przekształcaniem surowców i materiałów, których wynikiem jest produkt. Wydaje się, że określenia procesy produkcyjne i procesy procesowe częściowo nakładają się na siebie. Jednakże procesy biznesowe są pojęciem szerszym niż procesy produkcyjne.

3. Narzędzia i systemy wspomagające zarządzanie produktami, procesami i zasobami przedsiębiorstw

Efektywne zarządzanie produktem wspomagają rozwiązania PLM – zarządzania cyklem życia wyrobu (produktu). PLM obejmuje strategiczne podejście do tworzenia i zarządzania kapitałem intelektualnym związanym z cyklem życia wyrobu. Jako pakiet wydajnych aplikacji, PLM wspomaga procesy związane z powstawaniem wyrobu – od przygotowania produkcji, poprzez marketing i zaopatrzenie, wytwarzanie, aż po obsługę techniczną.

W przedsiębiorstwie dużą rolę odgrywa obieg danych, dokumentów oraz informacje o produkcie i procesach. Właściwe informacje, dokumenty, dane, dostarczone na czas i w odpowiednie miejsce, warunkują prawidłowe funkcjonowanie przedsię-

biorstwa. Dlatego ważną rolę w rozwoju wyrobu (produktu) odgrywa system PDM (Product Development Management) usprawniający zarządzanie obiegiem informacji, dokumentów i danych. System ten jest ważnym komponentem rozwiązań PLM.

Do podstawowych funkcji systemów PDM można zaliczyć (Chlebus, 2010):

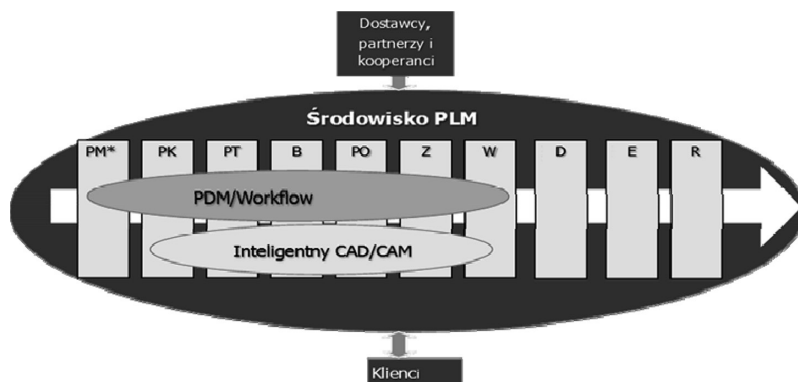
- zapis, przechowywanie oraz zarządzanie dokumentami,
- zarządzanie przebiegiem prac i procesów,
- zarządzanie strukturą produktu,
- klasyfikacja i wyszukiwanie informacji,
- zarządzanie programami,
- komunikacja i powiadamianie,
- przesyłanie i przetwarzanie danych,
- przetwarzanie obrazu,
- administracja systemu.

Narzędziem do automatyzacji przepływu pracy oraz zarządzania zmianami w systemach PDM jest workflow (przepływ pracy). System ten automatyzuje procesy, w których zarówno dokumenty, jak i informacje oraz zadania są przekazywane od jednego wykonawcy do następnego w ściśle określony przez logikę procesu sposób, według porządku zapisanego w definicji procesu (graf przepływu pracy). Przyspiesza on proces decyzyjny, zarówno poprzez skrócenie czasu potrzebnego na podjęcie decyzji (skrócenie ścieżki decyzyjnej), a także trafne przyporządkowanie kompetentnych decydentów do rozwiązania określonego problemu. Workflow umożliwia użytkownikom: zarządzanie przepływem prac w projekcie, śledzenie statusu projektu oraz automatyczne przekazywanie prac z jednego stanowiska na drugie.

Oprócz PDM najważniejszymi składowymi PLM są aplikacje (Shete, Mishra, 2017):

- zarządzania systemem inżynierskim, w tym niezawodnością (SE – System Engineering),
- zarządzania wyrobem i portfelem zamówień (PPM – Product and Portfolio Management),
- projektowania wyrobów i procesów wytwarzania (CAx – Computer Aided, między innymi zintegrowany CAD/CAM – Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing),
- zarządzania procesem wytwarzania (MPM – Manufacturing Process Management).

Rozwiązania PLM tworzą środowisko informatyczne do zarządzania rozwojem wyrobów, m.in. służą wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie wyrobów i procesów. Stanowią platformę współpracy różnych podmiotów uczestniczących w rozwoju wyrobu w środowisku geograficznie rozproszonym. Integracyjną rolę środowiska PLM ułatwiającego współpracę: projektantów, dostawców, producentów i klientów przy realizacji rozwoju wyrobu przedstawia Rysunek 3.



Etapy cyklu życia wyrobu: *PM – projektowanie marketingowe, PK – projektowanie konstrukcyjne, PT – projektowanie technologiczne, B – budowa i badanie prototypu, PO – projektowanie organizacyjne, Z – zaopatrzenie, W – wytwarzanie, D – dystrybucja, sprzedaż i marketing, E – eksploatacja i serwis, R – recykling.

Rysunek 3. Integracyjna rola środowiska PLM w rozwoju wyrobu

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie oraz planowanie zasobów przedsiębiorstwa wspomagają systemy ERP (Enterprise Resource Planning). Do podstawowych obszarów systemów ERP można zaliczyć zarządzanie: planowaniem produkcji, zasobami ludzkimi, zapasami, logistyką dostaw i dystrybucji, księgowością i finansami, obsługą klientów. Ważną składową systemów ERP jest możliwość elektronicznej wymiany dokumentów i danych w ramach formatu EDI (Electronic Data Interchange) między uczestnikami realizującymi rozwój wyrobu w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw SCM.

Istnieje możliwość integracji systemów PLM i ERP. Tak zintegrowany system PLM/ERP, który łączy razem kluczowe procesy w firmie oraz przepływ danych pomiędzy rozproszonymi grupami użytkowników, daje podstawę do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw o różnej strukturze organizacyjnej oraz zarządzania rozwojem (nowego) wyrobu według nowych strategii rozwojowych w środowisku rozproszonym (Paprocki, 2017).

Biorąc pod uwagę aspekty ekologiczne, coraz większego znaczenia nabiera projektowanie, wytwarzanie wyrobów i realizacja usług jak najmniej oddziałujących negatywnie na środowisko i zdrowie człowieka. W tym kontekście istotne jest odpowiednie zarządzanie rozwojem produktu w taki sposób, aby można było wybierać najlepsze warianty rozwojowe produktu, gdzie jednym z głównych kryteriów wyboru wariantu jest ekologiczność realizowanych procesów i wytwarzanych produktów.

Efektywne zarządzanie ekoprojektowaniem i rozwojem produktów z uwzględnianiem aspektów ekologicznych wspomagają między innymi narzędzia środowiskowej oceny cyklu życia produktu LCA (Life Cycle Assessment). Ocenę ekologiczności cyklu życia produktu przeprowadza się w czterech fazach:

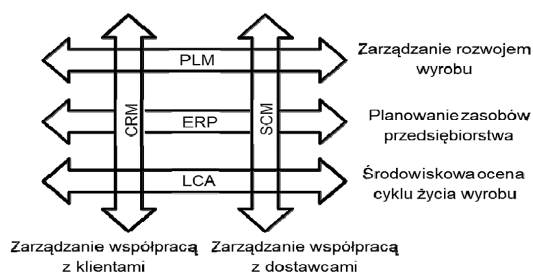
I – określenie celu zakresu analizy (*goal and scope definition*), II – analizy zbioru wejść i wyjść LCI (*life cycle inventory*), III – oceny wpływu LCIA (*life cycle impact assessment*), IV – interpretacji (*interpretation*). LCA została zaimplementowana w postaci systemów oprogramowania. Do najbardziej popularnego oprogramowania LCA można zaliczyć program SimaPro 7, opracowany przez firmę PRe Consultans B.V. z Holandii. SimaPro 7 posiada bogatą bazę danych o materiałach i procesach oraz różne metody szacowania oddziaływań środowiskowych.

Koncepcję „strategicznego wsparcia przedsięwzięć” (*strategic enterprise backbone*) przedstawiano w pracy (Eigner, 2004). Zaprezentowano tam składowe wspomagające efektywne zarządzanie procesami rozwoju produktu, między innymi zgodnie z założeniami projektowania współbieżnego – CE (*Concurrent Engineering*) i inżynierii krzyżujących się przedsięwzięć – CEE (*Cross Enterprise Engineering*).

W związku ze wzrostem znaczenia proekologicznego rozwoju produktów zaproponowano, by strategiczne wsparcie przedsięwzięć uzupełnić o składową zarządzania środowiskowego (*Ecological Backbone*) wspomaganą przez LCA (Paprocki, 2018). Zatem koncepcję tę można przedstawić jako krzyżowanie się składowych zarządzania:

- rozwojem wyrobu (*Engineering Backbone*) – wspomagana przez systemy PLM (*Product Lifecycle Management*),
- planowaniem zasobów przedsiębiorstwa (*Resource Backbone*) – wspomagana przez system ERP (*Enterprise Resource Planning*),
- współpracą z klientami (*Customer Backbone*) – wspomagana przez system CRM (*Customer Relationship Management*),
- współpracą z dostawcami (*Supplier Backbone*) – wspomagana przez system SCM (*Supply Chain Management*),
- środowiskową oceną cyklu życia produktu (*Ecological Backbone*) – wspomagana przez system LCA.

Składowe zarządzania dla realizacji strategicznego wsparcia przedsięwzięć przedstawia Rysunek 4.



Rysunek 4. Strategiczne wsparcie przedsięwzięć uzupełnione o składową zarządzania (oceny) ekologiczności cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne.

4. Metody i systemy wspomagające zarządzanie procesami biznesowymi i produkcyjnymi

Do wspomagania zarządzania procesami biznesowymi BPM (jako jedno z narzędzi) można zastosować notację BPMN – Business Process Modelling Notation. W notacji BPMN transakcja pokazuje stan przeprowadzenia (realizacji) procesu. Pojedyncza transakcja reprezentowana jest przez żeton, który krąży zgodnie z przepływem w procesie i „przechodzi” przez modelowane obiekty. Każda transakcja ma swój unikalny identyfikator ID, zwany TokenID. Główny TokenID jest wspólny dla wszystkich nowych transakcji generowanych w czasie rozwidlenia przepływu procesu. Dla każdej nowej ścieżki w przypadku jej rozwidlenia – uzupełnieniem głównego TokenaID jest SubTokenID. Językiem wykonawczym notacji BPMN jest BPEL (Business Process Execution Language). Elementami notacji BPMN są następujące składowe:

- obiekty przepływu,
- elementy łączenia obiektów,
- miejsca realizacji procesu.

W ramach obiektów przepływu można wyróżnić:

- Zdarzenia (Events) są stanami, jakie pojawią się podczas przebiegu procesu biznesowego. Mają one wpływ na przebieg procesu. Zdarzenia coś wywołują lub są czegoś rezultatem. Można wyróżnić trzy rodzaje zdarzeń używanych w notacji BPMN ze względu na moment wystąpienia (na początku – rozpoczyna proces lub podproces, w trakcie (pośrednie) – może pojawić się jako krok w procesie lub podprocesie lub na końcu procesu – kończy proces lub podproces).
- Czynności (Activities) w notacji BPMN są definiowane jako praca wykonana podczas realizacji procesu biznesowego. Czynnościami w tej notacji dzielimy na elementarne i złożone. Czynnościami mogą być: proces, podproces, zadanie, zdarzenie, bramki logiczne typu; AND, XOR, OR. W ramach notacji BPMN wyróżnia się następujące rodzaje zadań oraz procesów (podprocesów): pętla (sekwencyjne powtórzenie zadania), zadanie równoległe, zadanie ad-hoc, zwinięty podproces, osadzony podproces.
- Bramki (Gateways) to elementy służące do sterowania oraz kontrolowania, w jaki sposób ścieżki przepływu wchodzi w interakcję ze sobą. Bramki decyzyjne określają, którymi ścieżkami będą przechodziły transakcje w ramach realizowania przepływu procesu/przepływu pracy (workflow).
- Artefakty (Artifacts) są elementami diagramu stosowanymi do pokazania dodatkowych informacji dotyczących procesu. Nie są one bezpośrednio

związane z przebiegiem procesu i informacji. Artefakty można podzielić na: dane, adnotacje, grupy.

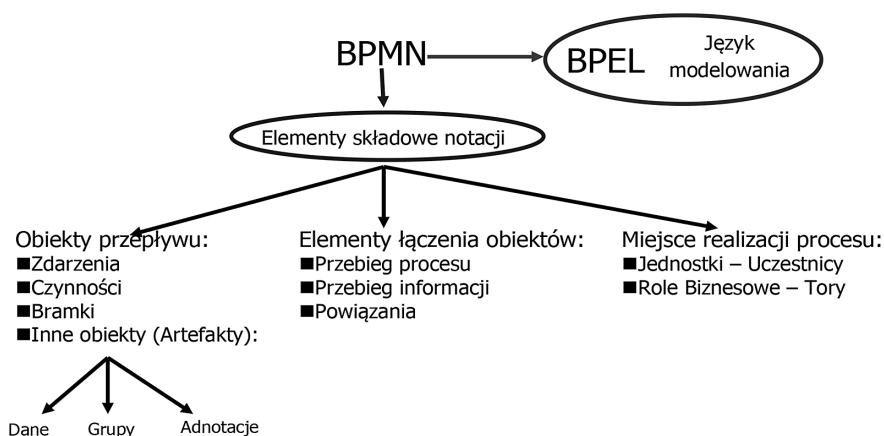
Połączenia służą do łączenia obiektów. W notacji BPMN wyróżniamy trzy rodzaje elementów łączenia obiektów:

- przebiegu procesów (Sequence Flow) – służą do pokazywania kolejności wykonywania poszczególnych czynności w procesie,
- przebiegu informacji (Message Flow) – są wykorzystywane do pokazywania przekazywanych informacji pomiędzy dwoma autonomicznymi uczestnikami procesu, uprawnionymi do wysyłania i ich odbierania,
- powiązań (Association) – używanych do łączenia informacji artefaktów z czynnościami, zdarzeniami, bramkami i przebiegami.

Miejsca realizacji procesu w notacji BPMN to:

- pule/baseny (Pools) – reprezentują uczestnika, który bierze udział w procesie,
- tory (Lane) – reprezentują rolę uczestnika lub dowolny inny aspekt związany z jego udziałem w procesie.

Usystematyzowany podział notacji BPMN przedstawia Rysunek 5.



Rysunek 5. Elementy składowe notacji BPMN

Źródło: Paprocki, 2016.

Notacja BPMN została zaimplementowana w programach komputerowych dostawców oprogramowania takiego jak: iGrafx, BizAgi, ARIS, TIBCO, ADONIC, Axway, Holocentric, Intalio, Provision, Modelio.

Podejście BPM ma swoje odzwierciedlenie w rozwoju strategii, metod i praktyk zarządzania w przedsiębiorstwach i organizacjach w takich jak: Six Sigma, Lean Management/Lean Manufacturing, Lean Sigma, JiT (Just in Time), TQM (Total Quality Management), Kaizen, Teoria ograniczeń TOC (Theory of Constrains) oraz znormalizowanych standardów zarządzania, między innymi ISO. Strategie te są sto-

sowane między innymi do zapewnienia jakości i doskonalenia procesów oraz produktów.

Dla realizacji powyższych celów stosowane są metodyki doskonalenia procesów. Szczególnie rozbudowany zestaw metodyk dostarcza Six Sigma. Są to: metodyka usprawnienia procesów o nazwie DMAIC, która jest akronimem od pierwszych liter następujących angielskich słów: *Define* (Definiuj), *Measure* (Mierz), *Analyse* (Analizuj), *Improve* (Poprawiaj), *Control* (Steruj/Nadzoruj) oraz metodyka przeprojektowania procesów /zaprojektowania od nowa DFSS (Design for Six Sigma) – projektowania dla celów Six Sigma. Aby podkreślić znaczenie utrzymania wysokich parametrów jakości i standaryzacji procesów w długim okresie, metodykę DMAIC uzupełniono o komponent standaryzacji (S – Standardization) do metodyki DMIACS.

Przykład działań do usprawniania (doskonalenia) procesów projektowych i wytwórczych rozwoju wyrobów (procesów produkcyjnych) w ramach metodyki DMAIC przedstawia Rysunek 6. Model ten został zrealizowany w notacji BPMN – w oprogramowaniu iGrafx Process.

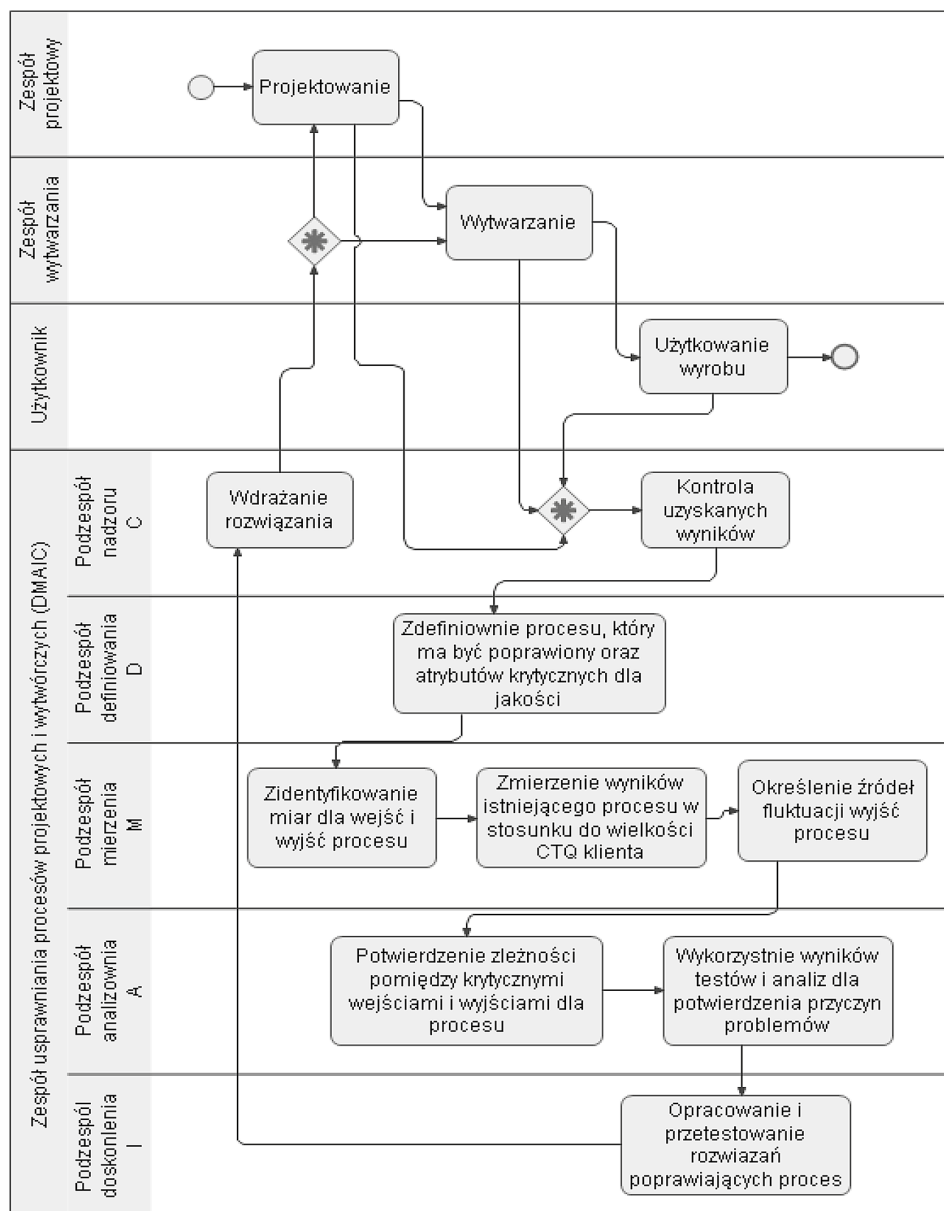
5. Wnioski

W pracy skoncentrowano się na aspektach zarządzania procesami biznesowymi i produkcyjnymi związanymi z rozwojem produktów. Stwierdzono, że określenia procesy biznesowe i procesy produkcyjne częściowo nakładają się na siebie. Jednakże procesy biznesowe są pojęciem szerszym niż procesy produkcyjne.

Przedstawiono możliwości aplikacyjne metod i narzędzi, także w formie programów komputerowych do zarządzania jakością procesów i produktów. Zaprezentowano narzędzia wspomagające zarządzanie rozwojem produktów w przedsiębiorstwach, między innymi rozwiązania PLM (Product Lifecycle Management) – zarządzania cyklem życia wyrobów i systemy PDM (Product Data Management) – zarządzania przepływem dokumentów, które pełnią integracyjną rolę w zarządzaniu rozwojem wyrobów. W pracy przedstawiono składowe zarządzania wspomagające realizację rozwoju produktu w ramach koncepcji „strategicznego wsparcia przedsięwzięć”, ze szczególnym uwzględnieniem składowej środowiskowej oceny cyklu życia produktu.

W dalszej kolejności opisano metodologię poprawy jakości procesów poprzez ich usprawnianie, między innymi metodykę DMAIC (Design, Measure, Analyse, Improve, Control). Pokazano przykład działań do usprawniania procesów projektowych i wytwórczych rozwoju wyrobów (procesów produkcyjnych) w ramach metodyki DMAIC. Model ten został zrealizowany w notacji BPMN.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieją narzędzia, metody i systemy wspomagające efektywne zarządzanie procesami i produktami (wyrobami i usłu-



Rysunek 6. Model metodyki usprawniania procesów projektowych i wytwórczych (DMAIC) rozwoju wyrobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ehrlich, 2002).

gami). Z kolei efektywne zarządzanie procesami i produktami jest bardzo istotną kwestią odniesienia przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego.

Bibliografia

1. Chlebus E. (2000), *Techniki komputerowe CAx w inżynierii produkcji*, Warszawa, PWN.
2. Czekaj J. (2007), *Procesy biznesowe w strukturze działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 736, s. 5-17, Kraków, Wyd. Akademii Ekonomicznej.
3. Durlik I. (1995), *Inżynieria zarządzania, cz. 1, Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Warszawa, Placet.
4. Ehrlich B.H. (2002), *Transactional Six Sigma and Lean Servicing. Leveraging manufacturing concepts to achieve world-class service*, Boca Raton, CRC Press LLC.
5. Eigner M. (2004), *Product Lifecycle Management – the backbone for engineering*, 1st International Conference Virtual Design and Automation VIDA, Poznań.
6. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. (1995), *The object advantage: Business process reengineering with object technology*, Boston: cop. Addison-Wesley.
7. Liwowski B., Kozłowski R. (2011), *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, wyd. 3 roz., Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
8. Paprocki M. (2016), *Metody modelowania i ustalenia kolejności etapów rozwoju wyrobu*, [w:] *Quality Management of Selected Products and Processes (Zarządzanie jakością wybranych produktów i procesów)*, M. Lotko, J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), pp. 73-82, Radom, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
9. Paprocki M. (2017), *Aspekty rozwoju wyrobu i organizacji przedsiębiorstw w środowisku rozproszonym*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Opole, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 1, s. 76-87.
10. Paprocki M. (2018), *Wykorzystanie metod i systemów komputerowego wspomaganie do proekologicznego projektowania rozwoju wyrobu*, „Mechanik”, 1, s. 73-75.
11. Romanowska M., Trocki M. (red.) (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, praca zbiorowa, Warszawa, SGH.
12. Shete S.S., Mishra H. (2017), *Introduction of PLM*, „International Journal of Engineering Sciences & Research Technology”, 6(10), pp. 284-287.
13. Workflow Management Coalition (1999), *Workflow Management Coalition Terminology & Glossary*.
14. Żytniewski M., Zadora P. (2013), *Modelowanie procesów biznesowych z użyciem notacji BPMN*, [w:] *Wyzwania w rozwoju podstaw metodycznych projektowania systemów informatycznych zarządzania*, M. Pańkowska, S. Stanek (red.), „Zeszyty Naukowe Wydziałowe”, 128 s. 195-210, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Implementacja podejścia procesowego w organizacji realizującej projekty¹

Janusz Nesterak, Barbara Fidelus

1. Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w środowisku gospodarczym wymuszają na organizacjach konieczność modyfikacji dotychczasowych zasad funkcjonowania. Dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowych warunków wymaga od ich organizacji zmiany sposobów zarządzania posiadanymi zasobami. Z kolei dostosowanie się przedsiębiorstw do wyzwań stawianych przez rynek wymaga stałego zadawania pytań i poszukiwania na nie odpowiedzi. Pytania o kształt, skuteczność oraz efektywność własnych procesów biznesowych mają tu bezwzględnie pierwszeństwo. Okresowa weryfikacja wyników badań nad procesami biznesowymi może okazać się działaniem nieskutecznym i nieprzynoszącym oczekiwanych korzyści. Dlatego ciągle stosowanie mechanizmów controllingowych staje się w wielu przedsiębiorstwach naturalnym i koniecznym elementem procesu zarządzania.

Na potrzeby poprawy jakości zarządzania projektami w organizacji AEGEE-Kraków podjęto się opracowania wzorca służącego uporządkowaniu sposobu podejmowania działań w tej organizacji. W artykule przedstawiono wyniki badania mającego na celu kompleksowe zbadanie istnienia oraz funkcjonowania controllingu projektów w tej organizacji.

2. Podejście procesowe w organizacji realizującej projekty

Rola projektów dla współczesnej organizacji jest określana jako znacząca, mimo że mogą one przyjmować różne formy. Wzrasta również świadomość przedsiębiorców, że ich zastosowanie niesie za sobą liczne korzyści. Pojęcie pro-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

jektu jest bardzo szerokie i może być definiowane na wiele sposobów (Nesterak i in., 2018). Projekt uznawany jest za:

- „przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych i kosztowych i jakościowych” (Kerzner, 2005, s. 17),
- „organizację tymczasową (ang. *temporary organisation*), w której zachodzą określone procesy zmierzające do osiągnięcia specyficznych celów w warunkach ograniczeń czasu, budżetu i innych zasobów” (Shenhar, Dvir, 2007, s. 94),
- „organizację tymczasową, której powierzone są zasoby do wykonania określonej pracy i dostarczenia zmiany przynoszącej korzyści” (Turner, 2009, s. 2),
- „działanie odnoszone najczęściej do jednorazowych przedsięwzięć o określonym celu, zakresie i czasie trwania” (Łada, Kozarkiewicz, 2010, s. 12).

Projekty różnią się od działań tym, że projekty kończą się, kiedy ich cele zostały osiągnięte lub gdy ich czas upłynął (Schalbe, 2015, s. 4).

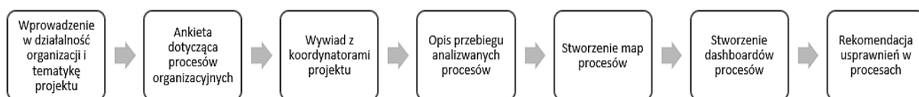
Monitorowanie procesów biznesowych realizowanych w projektach to z jednej strony ocena wpływu zmian wartości ustalonych kluczowych wskaźników sukcesu (KPI, ang. *Key Performance Indicator*), ale również stałe i metodyczne analizowanie istniejącego modelu procesu biznesowego (Hammer, Champy, 1993). Proces monitorowania i usprawniania procesów powinien być ciągły, a to wymaga od zespołów, które prowadzą takie działania, odpowiednich kompetencji i narzędzi. Z tego powodu należy szczególną uwagę zwrócić na dwa aspekty działalności przedsiębiorstwa, które ściśle wiążą się z zarządzaniem opartym na procesach (PBM, ang. *Business Process Management*). Są to zdolność do ciągłego ulepszania i wprowadzania zmian. Pierwszy z nich wymaga prowadzenia stałego monitoringu oraz pomiarów na różnych poziomach realizacji procesów. Wyniki pomiarów pozwalają bowiem na korektę działań i czynności realizowanych w całej organizacji (Harmon, 2015; Jeston, Nelis, 2014). Dlatego ważne jest odpowiednie skonfigurowanie controllingu, tak aby mógł on skutecznie oceniać przebieg procesów biznesowych (Nesterak 2015, s. 23-41). Z kolei zdolność do wprowadzania zmian dotyczy szerokiego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno w obszarze zarządzania, organizacji, portfolio produktów lub usług czy w sposobie obsługi klienta. Jeśli organizacja jest właściwie i profesjonalnie przygotowana do zarządzania procesami biznesowymi (BPM, ang. *Business Process Management*), to istnieje duża szansa, że proces przez nią przeprowadzony będzie bardziej skuteczny. Buh, Kovačič, Štemberger (2015) przedstawili 5 etapów skutecznego wdrożenia BPM. Pierwszy z nich to świadomość problemów występujących w podejściu procesowym, a drugi to konieczność ciągłej edukacji z zakresu modelowania, analizy i optymalizacji procesów biznesowych. Breyfogle (2014) za-

proponował z kolei 5 korzyści, tj.: zdolność organizacji do przystosowania się do zmian, redukcję kosztów, wzrost przychodów, zwiększenie efektywności organizacji i poprawę przejrzystości operacji oraz bezpieczeństwo. Odpowiednio zdefiniowane i modelowane procesy pomagają zespołom wykrywać wszystkie potencjalne obszary zagrożeń. Funkcjonowanie jednostki gospodarczej jako organizacji opartej na procesach (PBO, ang. *Process Based Organization*) wpływa nie tylko na bieżące jej osiągnięcia, ale także w znaczący sposób determinuje wyniki, które osiągnie się w przyszłości. Kolejny aspekt PBO dotyczy zdolności organizacji do tworzenia i wdrażania innowacji. W trakcie modelowania procesu biznesowego, wykorzystując graficzną notację służącą do opisywania procesów biznesowych (BPMN, ang. *Business Process Model and Notation*), organizacja może znaleźć obszary do wprowadzenia nowych rozwiązań dzięki udostępnieniu wiedzy na temat przebiegu procesów. Aby jednak osiągnąć te korzyści, pracownicy powinni być wyposażeni w odpowiednie umiejętności oraz mieć świadomość znaczenia BPM oraz PBM. W tym miejscu można wysunąć tezę, że wiedza związana z BPM jest absolutnie kluczowa dla skutecznego wdrożenia PBM w organizacji. W tych jednostkach, w których pracownicy nie są wyposażeni w wiedzę i umiejętności, występuje konieczność poniesienia znacznych nakładów na wdrożenie BPM i PBM.

Wszystkie materiały, raporty i prezentacje stanowią źródło danych do przeprowadzenia dodatkowych badań nad BPM z wykorzystaniem języka naturalnego (NLP, ang. *Natural Language Processing*) (Manning, Schütze, 1999; Nesterak, Radziszewski, 2019, s. 93-105; Powers, Turk, 1989). Dalszym celem badawczym jest poszukiwanie naturalnego sposobu opisywania procesów biznesowych, które mogą być wykorzystywane przez osoby bez profesjonalnego przygotowania w zakresie BPM.

3. Ogólna charakterystyka projektu „Darmowe Konwersacje Językowe”

Do przeprowadzenia badania wybrany został projekt pt. „Darmowe Konwersacje Językowe”, który jest realizowany od 9 lat przez organizację AEGEE-Kraków (AEGEE, 2020). Graficzny układ etapów tego projektu przedstawiono na Rysunku 1.



Rysunek 1. Etapy przeprowadzonego badania wybranego projektu

Źródło: opracowanie własne.

Głównym celem projektu jest organizacja darmowych zajęć, podczas których studenci mają możliwość nauki wybranego języka obcego. Zajęcia prowadzone są przez 8 tygodni, w wymiarze 1,5 godziny, w grupach liczących do 20 osób. Warto zaznaczyć, że w czasie rekrutacji w pierwszej kolejności pod uwagę brani są studenci. Aby dostać się na zajęcia, każdy zainteresowany musi wypełnić formularz aplikacyjny, udostępniany za pomocą mediów społecznościowych. Aplikacje nie są rozpatrywane według kolejności zgłoszeń, ale według motywacji, którą wpisują aplikanci w jednym z pytań ankiety. Ze względu na duże zainteresowanie zostało to uznane za najbardziej optymalną metodę wyboru uczestników zajęć. Odpowiedzi w ankietach są czytane i sprawdzane oraz oceniane komisyjnie przez grupę projektową organizującą „Darmowe Konwersacje Językowe”. Inną z zasad dotyczących zapisywania się na zajęcia jest możliwość wyboru tylko jednego języka, ponieważ zgodnie z ideą tego projektu, jak największa liczba osób powinna być beneficjentami tych zajęć. Zanim zaczną się aplikacje na uczestników zajęć, odbywa się nabór lektorów, którymi zazwyczaj są pasjonaci języków obcych, studenci filologii oraz osoby z zagranicy przebywające w Polsce. Każda osoba ma możliwość zgłosić się jako lektor dowolnego języka, który zna i chciałaby go nauczać. Weryfikowane są umiejętności i motywacja do prowadzenia zajęć. Wybrany lektor rozpoczyna szkolenie z zakresu prowadzenia zajęć, pomocy dydaktycznych i pracy z uczestnikami zajęć, po którym prowadzi 8-tygodniowy cykl zajęć z wybranego języka obcego. Po zakończeniu pozyskuje on certyfikat i zaświadczenie o udziale w takim projekcie. Uczestnicy otrzymują również dokument poświadczający ich udział w zajęciach, ale pod warunkiem, że uzyskali w trakcie trwania całej edycji projektu co najmniej 80% obecności. Zajęcia odbywają się w salach na różnych krakowskich uczelniach, które są udostępniane bezpłatnie. Do tej pory przeprowadzono 13 edycji tego projektu, a wśród uczestników największym zainteresowaniem cieszyły się kursy angielskiego, hiszpańskiego, francuskiego oraz włoskiego. Przeciętna liczba języków, które zostały otwarte podczas jednej edycji, wynosi od 15 do 20, a zajęcia odbywają się na każdym poziomie – od A.1 do C.2. Takie zróżnicowanie pozwala organizatorom trafić do jak największej grupy studentów, poszukujących sposobu na podniesienie swoich umiejętności. Popularność tego projektu jest bardzo duża, czego dowodzi ponad 1200 złożonych aplikacji w 2019 roku. Projekt organizowany jest przez wybranego przez zarząd organizacji koordynatora, który przeprowadza cykliczne, cotygodniowe spotkania dla swojej grupy projektowej, liczącej do około 20 osób z AEGEE-Kraków.

Znaczny rozwój krakowskiego oddziału AEGEE i różnorodność prowadzonych aktywności doprowadził do potrzeby sformalizowania podejmowanych wyzwań, stąd zainicjowane zostało zadanie wprowadzenia podejścia procesowego do organizacji.

4. Przebieg wdrożenia podejścia procesowego w organizacji AEGEE-Kraków

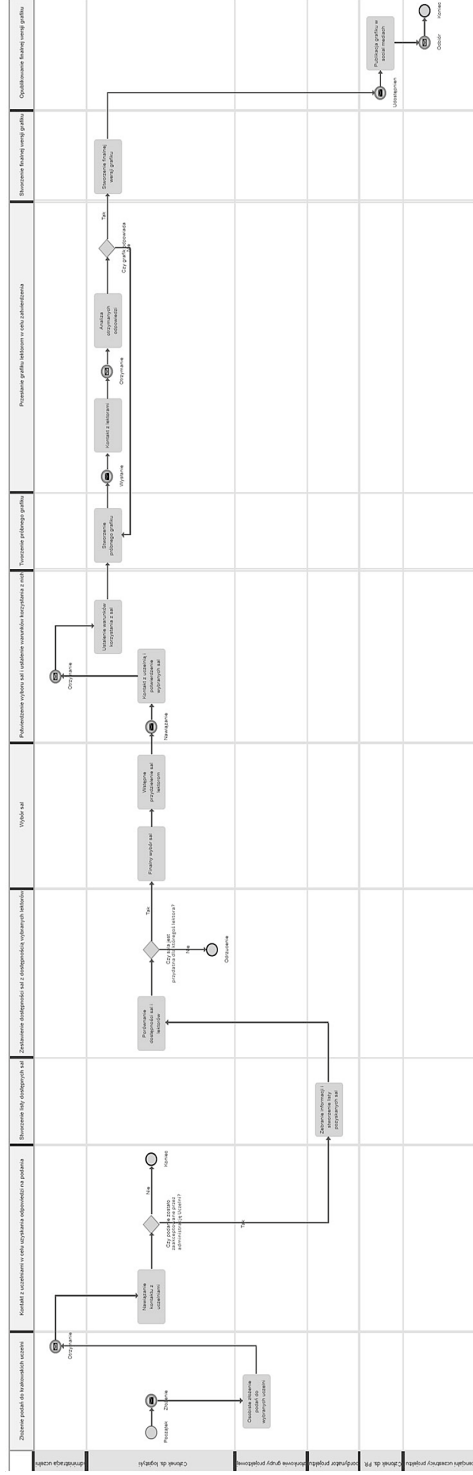
Na wstępie przeprowadzono rozbudowane badania ankietowe wśród dotychczasowych koordynatorów, celem uzyskania wiedzy na temat znajomości przez nich zagadnienia podejścia procesowego. Wyniki badania pozwoliły na odpowiednie przygotowanie etapów dalszych prac projektowych. Wnioski z badań wskazują, iż respondenci mają dużą wiedzę ogólną z tego zakresu, natomiast nie posiadają praktycznych umiejętności stosowania w praktyce narzędzi wspierających modelowanie i analizowanie procesów, takich jak język UML czy programy Business Intelligence. Z grupy pytań dotyczących sposobu monitorowania i doskonalenia projektów wynika, iż dotychczas nie zostały one sformalizowane, a wiedza kolejnym koordynatorom przekazywana jest jedynie ustnie na szkoleniach prowadzonych przez poprzednich koordynatorów. Wyniki przeprowadzonej ankiety stały się determinantą do podjęcia działań zmierzających do wprowadzenia podejścia procesowego w organizacji AEGEE-Kraków.

Kolejnym etapem prac projektowych było zebranie informacji na temat przebiegu prac związanych z organizacją wybranego projektu „Darmowe Konwersacje Językowe”. Przeprowadzono rozbudowane wywiady, dzięki którym zdobyto materiał zawierający identyfikację czynnika inicjującego podejmowany proces, precyzyjny opis każdej czynności i działania, wskazanie oczekiwanego wyniku każdego procesu, a także propozycji sposobu pomiaru przebiegu procesu. W przeprowadzonym badaniu pilotażowym skupiono się na dwóch głównych procesach: rekrutacji lektorów oraz tworzenia grafiku zajęć. Na tych procesach opiera się działalność całego projektu, dlatego tak ważne jest przeanalizowanie ich pod kątem występujących w nich nieścisłości lub błędów w celu ich usprawnienia.

Kolejnym etapem przeprowadzanego badania jest tworzenie map procesów, na podstawie informacji zebranych w trakcie prowadzonych wywiadów. Mapy prezentują przebieg całego procesu i pozwalają na precyzyjny pomiar przebiegu działań i czynności w nim realizowanych. To z kolei pozwala zidentyfikować najważniejsze zmienne wejściowe procesu oraz ustalić rozwiązania usprawniające proces. Do przygotowania map procesów wykorzystano narzędzie informatyczne IBM BlueWorks Life. Oprócz wizualnego obrazu mapy przygotowano kompleksowe dane opisujące poszczególne procesy. Rzetelne odwzorowanie przebiegu tych procesów wymaga zebrania kompleksowych informacji na temat czasu trwania poszczególnych czynności podczas każdego etapu. Na Rysunku 2 przedstawiono przebieg wybranego procesu, tj. rekrutacji lektorów. W górnej części mapy znajdują się nazwy kolejnych kamieni milowych, wyznaczające miejsce rozpoczęcia

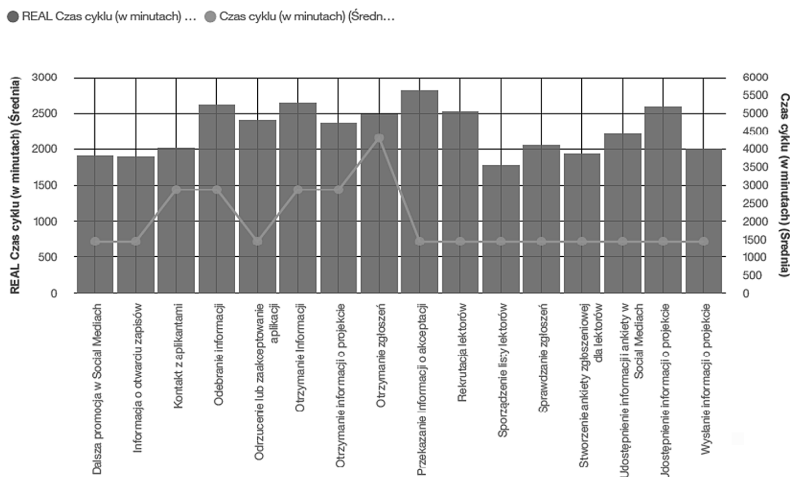
kolejnych etapów procesu. W pierwszej kolumnie wstawiono nazwy uczestników i organizatorów biorących udział w procesie, co pozwoliło przypisać poszczególne działania i zadania do ich wykonawców lub odbiorców. Opisy znajdujące się w prostokątach dotyczą działań, ikona z czarną kopertą symbolizuje wysłanie komunikatu, a koperta w kolorze białym jego odbiór. Grafika w kształcie pełnego okręgu symbolizuje koniec i początek całego procesu. Na mapie procesu rekrutacji lektorów widocznych jest 9 ikon oznaczających działanie, 3 oznaczające powstanie komunikatu i 4 symbolizujące jego odbiór. Pierwszym działaniem po rozpoczęciu procesu jest wysłanie komunikatu, którym jest informacja o projekcie, po którym następuje działanie polegające na udostępnieniu tej informacji w mediach społecznościowych. Jak wynika z mapy procesu, są to czynności wykonywane przez członka ds. Public Relations. Komunikat jest otrzymywany przez grupę potencjalnych lektorów i jest to ostatnia czynność składająca się na etap rozpoczęcia promocji. Następnym działaniem należącym do kolejnego etapu tworzenia ankiety aplikacyjnej jest czynność utworzenia tego formularza wykonywana przez członków grupy projektowej z koordynatorem projektu na czele. Ten sam wykonawca na następnym etapie wysłał komunikat o otwarciu zapisów dla lektorów. To zdarzenie inicjuje kolejny kamień milowy, czyli rozpoczęcie zapisów dla nauczycieli języków, udostępnione w Social Media, w postaci ankiety aplikacyjnej. Następną czynnością jest promocja projektu w mediach społecznościowych prowadzona przez członka ds. Public Relations. Po tym działaniu następuje potwierdzenie otrzymania wypełnionych ankiet rekrutacyjnych i na tej podstawie grupa robocza razem z koordynatorem zamyka aplikacje dla lektorów i sprawdza otrzymane zgłoszenia. Kolejnym kamieniem milowym jest wybór lektorów i wysłanie komunikatu, po którym następują dwie opcje. Jeżeli odpowiedź na pytanie „Czy kandydat został zaakceptowany?” jest przecząca, to działaniem, które powinno zostać podjęte, jest poinformowanie go drogą e-mailową lub telefonicznie o odrzuceniu jego aplikacji. W sytuacji, gdy kandydat został zaakceptowany, następującą czynnością jest przekazanie aplikantowi informacji o przyjęciu go na stanowisko lektora języków podczas bieżącej edycji projektu. Komunikat ten zostaje odebrany przez potencjalnych lektorów, co wiąże się z otrzymaniem od nich informacji zwrotnej, która jest jednoczesnym potwierdzeniem udziału w projekcie. Działaniem kończącym proces jest sporządzenie finalnej listy lektorów przez koordynatora i jego grupę roboczą.

W badaniach przeprowadzono również analizę procesu powstawania grafiku zajęć prowadzonych podczas „Darmowych Konwersacji Językowych” (Rysunek 3). Na jego mapie widnieje więcej podmiotów (6) zaangażowanych w przebieg procesu i więcej kamieni milowych (9). Przygotowano 13 ikon oznaczających działanie, 4 identyfikujące powstanie komunikatu i 4 potwierdzające ich odbiór. Proces ten jest bardziej złożony niż poprzedni.



Rysunek 2. Mapa procesu rekrutacji lektorów w projekcie „Darmowe Konwersacje Językowe”
 Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie badania podjęto istotny czynnik towarzyszący każdemu procesowi, czyli pomiar jego efektywności i skuteczności. Ten etap bazuje w dużym stopniu na danych, które zostały zgromadzone w trakcie tworzenia map procesów, podczas którego każdemu działaniu i czynności przypisano rzeczywisty czas ich trwania oraz oszacowano czas przebiegu całego procesu. Dla potrzeb szczegółowej analizy, raportowania i wizualizacji procesów wykorzystano program IBM Cognos Analytics. Na podstawie wyników analizy wskazano te elementy przebiegu procesu, które wymagają wprowadzenia usprawnień. Opracowano dashboards, które pozwoliły na stały monitoring efektywności i skuteczności realizowanych procesów. Porównywano realne czasy wykonania poszczególnych zadań w trakcie procesu ze średnimi czasami przeznaczanymi na ich wykonanie. Pierwszy zamieszczony wykres (Rysunek 4) dotyczy procesu rekrutacji lektorów. Można zaobserwować, iż działaniem, które pochłania największą ilość czasu podczas realizacji tego procesu to przekazanie informacji o zaakceptowaniu lub odrzuceniu aplikacji. Najdłuższy średni czas trwania czynności dotyczy otrzymywania zgłoszeń, które nadsyłane są przez potencjalnych nauczycieli języków obcych.

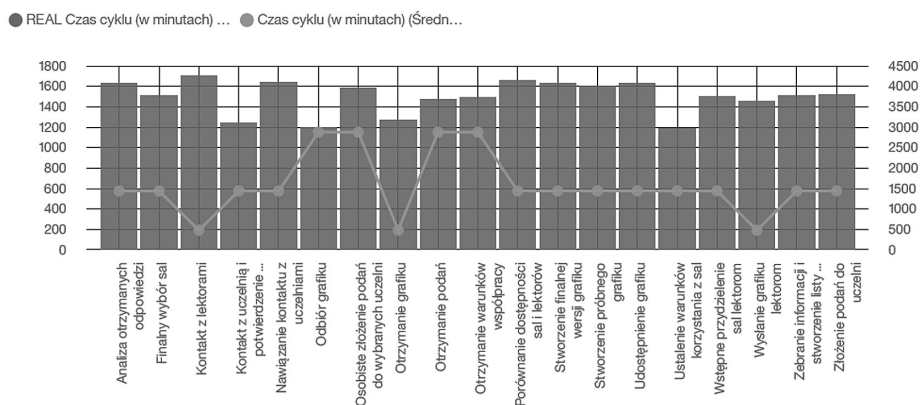


Rysunek 4. Dashboard procesu rekrutacji lektorów

Źródło: opracowanie własne.

Na Rysunku 5 zamieszczono dashboard dotyczący przebiegu procesu tworzenia grafiku. Średnie czasy realizacji przyjmują niższe wartości niż poprzednio i są bardziej zróżnicowane. Z tego powodu likwidacja wąskich gardeł w tym procesie jest bardziej złożonym i skomplikowanym zadaniem w porównaniu do wcześniej analizowanego procesu. Najdłuższy średni czas dotyczy czynności odbioru grafiku przez lektorów, osobistego składania podań o sale do administracji

uczelnii, otrzymywania podań przez administrację oraz przekazywania warunków współpracy przez administrację koordynatorowi. Można zauważyć, że realne czasy trwania czynności są na podobnym poziomie i plasują się w przedziale od 1400 do 1700 minut na jedną czynność. Najdłuższy realny czas przypada na działanie nawiązania kontaktu z lektorami.



Rysunek 5. Dashboard procesu tworzenia grafiku zajęć

Źródło: opracowanie własne.

Taki sposób przedstawienia czasów trwania poszczególnych działań jest przydatnym narzędziem. Przejrzyste zestawienie danych umożliwia identyfikację wąskich gardeł procesu, a ich analiza pozwala usprawnić proces poprzez skrócenie czasów trwania nieefektywnych działań. Dzięki intuicyjnej, czytelnej i graficznej formie przedstawienia danych w postaci wykresu, nie tylko controller, ale przede wszystkim bezpośredni realizator tego działania potrafi zaproponować usprawnienia.

5. Wnioski

Realizowany projekt wprowadzenia podejścia procesowego do AEGEE-Kraków uświadomił osobom zaangażowanym w działalność tej organizacji potrzebę wprowadzenia zmian w sposobie organizacji przez nich nowych projektów. Poświęcony czas na przygotowanie opisu projektu, zbudowanie map procesów i opracowanie rzetelnych miar oceniających skuteczność i efektywność przebiegu tych procesów, należy potraktować jako inwestycję, która osiągnie szybki okres zwrotu. Dodatkowo identyfikacja wąskich gardeł pozwala na każdorazowe przygotowanie programu zmian.

W opracowanym pilotażowym projekcie wskazano kilka usprawnień, które można potraktować jako rekomendacje dla osób zajmujących się kolejnymi

wydarzeniami w AEGEE-Kraków. Najistotniejszym ogólnym zaleceniem dla organizacji jest konieczność wprowadzenia formalnej dokumentacji dla każdego realizowanego projektu. Informacje uporządkowane i zebrane w jednym miejscu pozwolą w przyszłości kolejnym grupom projektowym i koordynatorom na eliminację ewentualnych błędów i usprawnianie procesów z roku na rok. Oprócz tego czynność zachowywania dokumentów oraz dokumentowania zakończenia lub rozpoczęcia kolejnych etapów projektu pozwoli na śledzenie realnego postępu nie tylko koordynatorowi, ale i jego superwizorowi. Odpowiednie udokumentowanie uwzględniające czas rozpoczęcia, wykonania, oczekiwania oraz opis przebiegu etapu z napotkanymi trudnościami pozwoli również w sytuacjach niejasności lub wątpliwości poświadczyć o wykonaniu danej czynności, np. w wypadku dostarczania dokumentów do administracji uczelni. Innym zaleceniem usprawnienia jest usystematyzowanie systemu przekazywania wiedzy koordynatorowi przed rozpoczęciem każdego projektu. Zmniejszy to szansę na ponawianie błędów. Druga kategoria zaleceń dotyczy proponowanych rozwiązań indywidualnych, odnosi się do poszczególnych procesów. Tu wskazania dotyczą:

- skrócenia czasu oczekiwania na wypełnione przez zainteresowanych ankiety aplikacyjne, poprzez zwiększenie liczby osób zajmujących się reklamą w Social Mediach,
- usprawnienia komunikacji pomiędzy lektorami a grupą organizatorów dzięki wprowadzeniu dodatkowych i równoległych narzędzi komunikacji,
- poprawy procesu składania podań do administracji uczelni, poprzez powołanie koordynatora,
- ograniczenia ryzyka związanego z ewentualnymi błędami, dzięki przygotowaniu zestandaryzowanego wzorca dokumentacji,
- poprawa sprawności komunikacji z lektorami, poprzez wyznaczenie większej grupy osób do kontaktu z nimi.

Opisane zalecenia są tylko wybranymi, które mogą zostać zaaplikowane przez organizację realizującą projekty AEGEE-Kraków. Wymaga to zaangażowania kolejnych koordynatorów w przeprowadzaniu usprawnień we wszystkich realizowanych projektach. Kluczową determinantą jest tu także włączenie się w ten proces zarządu organizacji, który przekazywałby wiedzę oraz nadzorował wdrażanie usprawnień w kolejnych projektach.

Bibliografia

1. AEGEE, <http://aegee-krakow.pl/> [dostęp 4.06.2020].
2. Anand A., Wamba S.F., Gnanzou D. (2013), *A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation*, Conference Paper, Enterprise and Organizational Modeling and Simulation, June 2013.

3. Breyfogle F. (2014), <https://www.qualitymag.com/blogs/14-quality-blog/post/92305-five-benefits-fromimplementing-business-process-management> [dostęp 4.06.2020].
4. Buh B., Kovačič A., Štemberger M.I. (2015), *Critical Success Factors for different stages of BPM adoptions*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, 28(1).
5. Chang J.F. (2016), *Business process management systems: strategy and implementation*, CRC Press.
6. Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business, Harper Collins Publishers.
7. Hammer M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives*, New York, Harper Business, Harper Collins Publishers.
8. Harmon P. (2015), *The scope and evolution of business process management*, [w:] *Handbook on business process management*, Berlin Heidelberg, Springer.
9. Jeston J., Nelis J. (2014), *Business process management, Practical Guidelines to Successful Implementations* Routledge.
10. Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Warszawa, One Press.
11. Kurdi M.Z. (2016), *Natural Language Processing and Computational Linguistics: speech, morphology, and syntax*, 1, Wiley, ISTE.
12. Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów: Instrumenty rachunkowości zarządczej i controlling*, Warszawa, C.H. Beck.
13. Manning Ch.D., Schütze H. (1999), *Foundations of Statistical Natural Language Processing*, The MIT Press.
14. Nesterak J. (2015), *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
15. Nesterak J., Radziszewski P. (2019), *Different Aspects of a Notion „Value” as an Element of Communication With Shareholders in Companies Annual Reports: the Natural Language Processing Analysis*, [w:] *Strategic Value Management: a Dynamic Perspective*, New York, Nova Science Publishers.
16. Nesterak J., Głodziński E., Kowalski M.J. (2018), *Controlling projektu w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Kraków, Krakowska Szkoła Controllingu.
17. Powers D.M.W., Turk Ch.C.R. (1989), *Machine Learning of Natural Language*, Springer-Verlag.
18. Schwalbe K. (2015), *An Introduction to Project*, Schwalbe Publishing.
19. Shenhar A.J., Dvir D. (2007), *Project Management Research – The Challenge and Opportunity*, „Project Management Journal”, 38(2), pp. 93-99.
20. Turner J.R. (2009), *The Handbook of Project-Based Management*, New York, McGraw-Hill.

Ryzyko w procesie podejmowania decyzji o internacjonalizacji przedsiębiorstwa¹

Marzena Wójcik

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce wiele przedsiębiorstw jest świadomych, iż odnoszone aktualnie sukcesy na rynku krajowym mogą w niedalekiej przyszłości być niewystarczające, aby rozwijać swój potencjał, a nawet aby utrzymać się na rynku. Jest to związane z faktem, iż dzisiaj każde przedsiębiorstwo bez względu na wielkość i aspiracje rozwojowe nie konkuruje już tylko na rynku lokalnym czy krajowym, ale na rynku globalnym. W dobie wzrastającej, globalnej konkurencji strategicznym zasobem przedsiębiorstwa staje się informacja. Zarządzanie wymaga bazowania na profesjonalnie zbieranych i przetwarzanych danych. Wejście na nowy rynek zagraniczny wiąże się z ryzykiem i niepewnością, dlatego zdobywanie informacji o nowym rynku pozwala na zmniejszenie tej niepewności i zwiększa szanse podjęcia właściwych decyzji.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie pojęcia ryzyka w procesie podejmowania decyzji w działaniach zmierzających do rozpoczęcia i rozwoju działalności na nowych rynkach zagranicznych. Metoda badawcza wykorzystana w pracy to krytyczna analiza literatury przedmiotu m.in. z zakresu ryzyka w działalności gospodarczej, internacjonalizacji przedsiębiorstw, marketingu międzynarodowego i badań marketingowych oraz zarządzania informacją. W opracowaniu przedstawione zostanie pojęcie ryzyka i zależność między ryzykiem niepewnością i informacją w procesie podejmowania decyzji, w kontekście wchodzenia przedsiębiorstwa na nowe rynki zagraniczne. W pracy przywołane zostaną także pojęcie oraz motywy internacjonalizacji współczesnych przedsiębiorstw.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

2. Pojęcie oraz motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Współcześnie internacjonalizacja staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym i znaczącym. Wchodzenie na nowe rynki przestało już być domeną dużych koncernów międzynarodowych. Wyzwanie to jest podejmowane także przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Pojęcie internacjonalizacja oznacza każdą formę działalności przedsiębiorstwa podejmowaną poza granicami kraju macierzystego, czyli kraju, w którym ma swoją główną siedzibę, bez względu na stopień (zakres) zagranicznego zaangażowania zasobów (Rymarczyk, 2004, s. 17). Internacjonalizacja nie stanowi biernej „formy działalności”, lecz jest określonym, złożonym zjawiskiem, procesem i dążeniem do umiędzynarodowienia pola rynkowych interesów przedsiębiorstwa. Internacjonalizację należy bowiem postrzegać w wymiarze dynamicznym i aktywnym, zarówno w aspekcie retrospektywnym, tj. nawiązanych już wcześniej w przeszłości i kontynuowanych obecnie kontaktów międzynarodowych, jak i potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 14).

Decyzje o wchodzeniu na nowe rynki zagraniczne, jak i wszystkie inne decyzje związane z kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa oparte są na wynikach kompleksowego rachunku ekonomicznego, w którym przedmiot kalkulacji stanowią, z jednej strony, określone motywy i spodziewane efekty działania, z drugiej zaś – potencjalne koszty i uwarunkowania funkcjonowania na nowym rynku. Wśród motywów internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw można wymienić m.in.:

- poszukiwanie nowych rynków zbytu (sprzedaży) – po nasyceniu przez przedsiębiorstwo jego rynku krajowego możliwości dalszego wzrostu są korzystniejsze na rynkach zagranicznych;
- zapewnienie źródeł zaopatrzenia surowcowego – przedsiębiorstwa lokują swoje filie w różnych częściach świata w celu pozyskania dostępu do podstawowych zasobów umożliwiających ich pierwotny rodzaj działalności;
- poszukiwanie nowych technologii (pomysłów naukowych i projektów) za granicą – nie ma kraju, który miałby dominację we wszystkich rodzajach technologii;
- poszukiwanie minimalizacji kosztów – m.in. poprzez zbliżanie do rynków zbytu, ograniczenie kosztów dystrybucji oraz kosztów pracy przez korzystanie z tańszej siły roboczej, oraz wykorzystanie korzyści efektów skali;
- możliwość korzystania z różnorodnych subwencji i ulg podatkowych w nowym kraju, np. lokowanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej w specjalnych strefach ekonomicznych w danym kraju;
- możliwość przedłużenia cyklu życia produktów wchodzących na rynku krajowym w fazę spadkową;

- możliwość omijania lokalnych, protekcjonistycznych barier podatkowo-celnych i trudności administracyjnych, np. lokowanie fabryk przez pozaeuropejskie koncerny samochodowe na obszarze Unii Europejskiej (Ostrowska, 2002, s. 49-50; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 25).

3. Źródła ryzyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw

Pomimo wielu korzyści i zachęt do rozpoczęcia procesu internacjonalizacji część przedsiębiorstw obawia się wejścia ze swoją ofertą na rynki zagraniczne, dostrzegając duże ryzyko z tym związane. Podmioty te są świadome barier i zagrożeń wynikających m.in. z różnic językowych (w tym także różnic pojęciowych), z przepisów celnych, różnic w systemach podatkowych i prawnych, różnic kulturowych, kontroli nad wymianą walut itp. Jednak strategia wejścia na nowe rynki zagraniczne to nie tylko ryzyko, bariery i zagrożenia, ale także korzyści i szansa na rozwój danego przedsiębiorstwa, o czym zostało wspomniane powyżej w części dotyczącej motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wchodząc na rynki zagraniczne, przedsiębiorstwa w istocie rozkładają ryzyko, uniezależniając się od rynku w jednym tylko kraju. Rynek na ich produkty może być dojrzały w kraju, a rozwijać się za granicą. Ponadto przedsiębiorstwa te znajdują zachętę do doskonalenia swoich produktów, do rozwijania się w wyniku konkurowania w nowych sytuacjach i z nowymi podmiotami (Kotler, 2004, s. 93).

Niepowodzenia związane z wchodzeniem na nowe rynki zagraniczne wynikają najczęściej z niedostatecznych informacji na temat nowego rynku. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo angażuje zbyt małą ilość czasu na rzetelne poznanie, obserwację, przyswojenie i nauczanie się nowego rynku. Taka sytuacja ma miejsce, kiedy przedsiębiorstwo nie podejmuje wytrwałego wysiłku w dotarciu do wiarygodnych informacji o nowym rynku, a także kiedy badając nowy rynek, nie dostosowuje narzędzi marketingowych do społeczno-kulturowych uwarunkowań danego rynku, co również może wpłynąć na zniekształcenie rzetelności uzyskanych informacji. Otoczenie kulturowe jest jednym z bardzo istotnych elementów, który podczas procesu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa stawia przed menedżerami podmiotów wchodzących na rynki zagraniczne znaczące wyzwanie. Specjaliści ds. marketingu w przedsiębiorstwach działających na rynku krajowym, w społeczeństwie, z którego się wywodzą, często nie analizują skrupulatnie kultury swojego narodu podczas opracowania planów czy strategii marketingowych nowych produktów czy usług, ponieważ sami są członkami społeczności, na rzecz której pracują, znają więc zasady w niej obowiązujące. Nie oznacza to jednak, że pracujący w rodzimych firmach specjaliści ds. marketingu całkowicie rezygnują z analizy otoczenia kulturowego w swoim kraju, często jednak wystarczy, że wykorzystają oni własną wiedzę o tradycjach i zwyczajach kultywowanych przez rodaków (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 63).

Wchodząc i prowadząc działalność na nowych rynkach zagranicznych, przedsiębiorstwo kieruje swoje analizy nie tylko na otoczenie kulturowe, ale otoczenie w bardzo szerokim znaczeniu, poszukując i identyfikując w nim możliwości do wykorzystania szans, przy jednoczesnym unikaniu czy minimalizowaniu zagrożeń. Warto także zauważyć, że decyzje związane z działaniami poza granicami kraju wiążą się na ogół z większym ryzykiem, niż decyzje podejmowane w – przynajmniej częściowo – znanych, krajowych warunkach. W celu minimalizowania ryzyka niewłaściwych decyzji i działań przedsiębiorstwo powinno pozyskiwać i analizować jak najwięcej informacji o nowych rynkach przyszłej ekspansji. Dla przedsiębiorstwa decydującego się na rozpoczęcie działalności na nowym rynku zagranicznym ważna jest nie tylko analiza otoczenia w danym miejscu i czasie, ale również monitorowanie oraz przewidywanie zmian, które w tym otoczeniu zachodzą i mogą zachodzić. Pozwala to z wyprzedzeniem dostosować strategię, plany i poszczególne elementy marketingu-mix do przyszłych warunków działania (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 41-42).

4. Znaczenie informacji w minimalizowaniu ryzyka w procesie podejmowania decyzji o wchodzeniu przez przedsiębiorstwo na nowe rynki zagraniczne

Etymologicznie termin „informacja”, pochodzący od łacińskiego wyrażenia *informatio*, wyraża „wyobrażenie, wyjaśnienie, zawiadomienie”, w mowie potocznej oznacza jakąkolwiek wiadomość (Kieżun, 1980, s. 274). T. Wierzbicki (1981, s. 9) określa informację jako treść zaczerpniętą ze świata zewnętrznego, która zwiększa wiedzę lub zmniejsza niewiedzę decydującego, niepewność i nieokreśloność sytuacji decyzyjnej.

Nawiązując bezpośrednio do ostatniej wyżej przedstawionej definicji informacji, warto podkreślić, iż wśród teoretyków i praktyków zarządzania panuje zgodne stanowisko, iż informacja jest głównym składnikiem procesu decyzyjnego. Jak podaje m.in. J. Penc – dobrze podjęta decyzja to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji (pomysłowości) i 10% intuicji menedżera (Mroczo, Stańkowska 2010, s. 148).

Sprawność procesu decyzyjnego w znacznym stopniu zależy od dysponowania użytecznymi informacjami. Podejmowane przez kierownictwo decyzje służą urzeczywistnianiu celów przedsiębiorstwa. Od posiadanych informacji zależy decyzja, od decyzji zależy działanie, a działanie wiąże się z ryzykiem. W zależności od posiadanej wiedzy i dysponowania odpowiednimi informacjami można to ryzyko minimalizować. Dlatego szczególną rolę w przedsiębiorstwie odgrywa system informacyjny, który ma za zadanie zapewnić sprawne przesyłanie, przechowywanie i przetwarzanie informacji do celów zarządzania (Korzeniowski, 2002, s. 189;

Wallis, 2016, s. 32). Informacja jest dzisiaj traktowana jako zasób o kluczowym znaczeniu, stanowiący o sile i konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno w jego działalności na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych².

Decydując się na podjęcie działań zmierzających do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, kierownictwo – jak już wcześniej zostało podkreślone – potrzebuje zbioru informacji o nowym rynku, o funkcjonowaniu branży w danym kraju, o nowych potencjalnych konkurentach i klientach etc. Poniżej w Tabeli 1 przedstawione zostały wybrane wymagane informacje na poszczególnych etapach procesu decyzyjnego związanego z wejściem przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne.

Tabela 1. Informacje potrzebne do podejmowania decyzji na rynkach międzynarodowych

Rodzaj decyzji	Wymagane informacje
Decyzja o wejściu na rynki zagraniczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ szanse, które stwarzają rynki zagraniczne dla powodzenia produktów firmy ■ porównanie szans istniejących na rynku krajowym z rynkami międzynarodowymi ■ konkurencyjność firmy w odniesieniu do konkurentów lokalnych i międzynarodowych
Decyzja o wyborze konkretnych rynków zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> ■ ranking rynków według potencjału rynkowego poszczególnych państw lub regionów ■ lokalni konkurenci ■ ryzyko polityczne ■ bariery w handlu zagranicznym ■ kulturowa odległość rynków od kraju macierzystego
Decyzja dotycząca strategii wejścia na rynki zagraniczne	<ul style="list-style-type: none"> ■ cechy produktu ■ wielkość rynku ■ charakterystyka kanałów dystrybucji ■ charakterystyka lokalnych konkurentów ■ koszty transportu ■ regulacje prawne
Decyzje związane z tworzeniem programu marketingowego	<ul style="list-style-type: none"> ■ zachowania nabywców ■ praktyki konkurentów ■ dostępność kanałów dystrybucji ■ środki i media promocji
Wdrażanie i kontrolowanie programu marketingowego	<ul style="list-style-type: none"> ■ style negocjacji w różnych kulturach ■ wielkość sprzedaży w różnych przekrojach ■ działy w rynku ■ koszty marketingu

Źródło: Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 157.

Im pełniejszy i bardziej aktualny zbiór powyższych informacji, tym mniejsze ryzyko w procesie podejmowania decyzji o wejściu na nowe rynki zagraniczne. Mając na uwadze istotną rolę, jaką odgrywają informacje w planowaniu i podejmowaniu decyzji o wejściu i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych,

² Istnieje bogata literatura przedmiotu z zakresu roli i znaczenia informacji we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. W tym miejscu warto przywołać m.in. (Ciborowski, 2005; Czekaj, 2000; Mroczko, Stańkowska, 2010).

należy starannie podejść nie tylko do określania zakresu wymaganych informacji, ale także źródeł i sposobów ich pozyskiwania. Zdobywanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw wymaga nie tylko znajomości języka danego kraju, ale przede wszystkim dobrej znajomości otoczenia kulturowego – kultury i zwyczajów danej społeczności, danego rynku zagranicznego. Dotyczy to zarówno pozyskiwania informacji ze źródeł pierwotnych, jak i wtórnych (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 177)³.

5. Pojęcie „ryzyko” i relacje ryzyko – niepewność – informacje w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw

Z procesem decyzyjnym nierozłącznie związane jest ryzyko, ponieważ nigdy nie ma absolutnej pewności co do skutków podejmowanych decyzji. Ryzyko towarzyszy wszelkiej aktywności ludzkiej, a więc i także wszelkim działaniom podejmowanym w ramach procesu internacjonalizacji, gdzie przedsiębiorstwo również podejmuje wiele decyzji obarczonych ryzykiem. Nie jest możliwe w sposób absolutnie pewny przewidzieć kształtowanie się poszczególnych czynników, zdarzeń w przyszłości, które mają wpływ na podejmowane dziś decyzje. Warto podkreślić, że niepewność i ryzyko wejścia i funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest dużo większe niż w sytuacji podmiotów obsługujących wyłącznie rynek krajowy. Ten wyższy stopień ryzyka związany jest m.in. z większą liczebnością i różnorodnością analizowanych elementów, geograficznym oddaleniem od rynku macierzystego, trudnością w pozyskiwaniu danych i informacji na temat otoczenia, różnicami kulturowymi etc. Można więc wywnioskować, że wszystkie decyzje, szczególnie te dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa

³ Więcej na temat źródeł i sposobów pozyskiwania informacji, w tym także o badaniach wtórnych i pierwotnych m.in. w: (Duliniec, 1999, s. 25-35; Kaczmarczyk, 2002, s. 136-163; Mynarski, 2000, s. 15-19). Badania marketingowe prowadzone w różnych kulturach mogą wykorzystywać podejścia *emic* lub *etic*. Pojęcia te wprowadzone przez Pike'a są przyrostkami dwóch terminów: fonemiczny (*phonemic*), odnoszący się do znaczeń tworzonych przez jednostki używające danego języka, i fonetyczny (*phonetic*), odnoszący się do „zewnętrznej” analizy tego języka przez badacza. W podejściu *etic* analizowana rzeczywistość kulturowa jest traktowana w sposób obiektywny i zewnętrzny wobec badacza, który ma uprzywilejowaną pozycję poznawczą względem tej rzeczywistości. Ta perspektywa poznawcza ma charakter uniwersalny i globalny. Analizowana struktura znaczeń i wartości badanej kultury jest wyrażana za pomocą pojęć i języka badacza, stosującego uniwersalne kulturowo narzędzia pomiarowe (*culture-free*). W podejściu *emic* interpretacja rzeczywistości kulturowej dokonuje się w jej ramach z punktu widzenia badanych, ich sposobu rozumienia świata, języka i wzorów zachowań, przy dostosowywaniu w każdym przypadku specyficznego dla danej kultury instrumentu pomiarowego (*culture-bound*) (Sagan, 2004, s. 19-21; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 177-178). Więcej na temat podejść *emic* i *etic* w międzynarodowych badaniach marketingowych oraz o ekwiwalencji badań prowadzonych w różnych kulturach m.in. w: (Jaciow, 2017; Karcz, 2004; Mirek, 2017; Sagan, 2003; Sagan, 2004, s. 19-24; Usunier, Lee, 2009; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 177-181).

oraz inwestowania, są decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności. Podejmując decyzje w warunkach niepewności, ponosimy określone ryzyko, że nie przyniosą one oczekiwanych efektów bądź okażą się błędne. Pomimo iż nie można całkowicie wyeliminować ryzyka z działalności gospodarczej, można nim zarządzać, ograniczając błędne decyzje, tak by osiągać wyznaczone cele (Drabik, 2016, s. 77; Malina, 1998, s. 11; Wallis, 2016, s. 27; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 158).

Na przestrzeni wieków obserwując rozwój człowieka i jego otoczenia można zauważyć, że ryzyko towarzyszyło mu od zawsze i nie było i nie ma działań człowieka, które nie byłyby związane z ryzykiem. Ryzyko związane jest zarówno z działaniem (ryzyko związane z realizacją określonych zamierzeń), ale i ze stanem (ryzyko związane z zachowaniem istniejącego stanu rzeczy, czyli z niepodjęciem lub zaniechaniem określonych działań) (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 11). Definiowanie ryzyka nie jest zadaniem prostym. Pojęcie to jest definiowane na podstawie różnych nauk i teorii, m.in. w ekonomii, naukach behawioralnych, naukach prawnych, psychologii, statystyce, ubezpieczeniach, teorii prawdopodobieństwa etc. Nie ma jednej dostatecznie ogólnej, pełnej i powszechnie akceptowanej definicji ryzyka (termin angielski: *risk*, francuski: *risque*, niemiecki: *Risiko*). Wieloznaczność pojęcia utrudnia skonstruowanie jednoznacznej, uniwersalnej definicji. Niewątpliwie jednak warto podejmować próby systematyzacji rozumienia pojęcia ryzyko oraz określenia relacji zachodzących między ryzykiem, niepewnością i informacjami.

P.L. Bernstein wskazuje na źródła słowa „ryzyko”, w starowłoskim *riscare*, które oznacza „ośmielić się, stawić czoło, odważyć się”, lub nawet w greckim *rhi-ze*, które odnosi się do „opłynięcia przylądka”, czyli śmiałego czynu. Jak wynika z semantyki tego określenia, ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Łacińskie słowo *risicum* oznacza „szansę, prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia pozytywnego lub negatywnego, sukcesu lub porażki”. Tak więc termin ryzyko (czasownik ryzykować) w swoich korzeniach dotyczy podjęcia trudnej decyzji o działaniach, w których można coś zyskać albo stracić. Ryzyko to możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty, to przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Potocznie ryzyko kojarzone jest wyłącznie z zagrożeniem lub zagrożeniem i szansą jednocześnie. Termin ryzyko w tym kontekście oznacza stan lub zespół uwarunkowań, w otoczeniu których podejmowane są decyzje implikujące konsekwencje nieznane w chwili podejmowania tych decyzji. Powszechnie terminu ryzyko używa się dla opisu takich sytuacji jak: nieszczęśliwe wypadki, nieprzewidziane zdarzenia, możliwość poniesienia straty, możliwość, że uzyskany wynik będzie odmienny od oczekiwanego (Kubińska-Kaleta, 2008, s. 9; Staniec, Klimczak, 2015, s. 14; Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 11).

Przy definiowaniu ryzyka często pojawia się termin niepewność. Czasem nawet ryzyko definiuje się jako niepewność osiągnięcia czegoś, np. przyszłych dochodów. W literaturze przedmiotu niepewność nierzadko określana jest jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 12-13). Pojęć „ryzyko” i „niepewność” używa się niekiedy zamiennie, choć nie jest to poprawna zamiana, ponieważ słowa te nie są synonimami. Występuje między nimi jednak ścisły związek – ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, jest jej funkcją. Zależność między ryzykiem a niepewnością jest taka, że im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko, i odwrotnie. W miarę zmniejszania się czynników nieokreślonych i niepewnych maleje także ryzyko. Ryzyko związane jest z działaniem człowieka, natomiast niepewność – ze stanem środowiska lub ograniczonością systemu otoczenia (Korzeniowski, 2002, s. 91; Wallis, 2016, s. 28; Zachorowska, 2006, s. 55).

Analizując tę relację ryzyko – niepewność, można dalej wnioskować, że ryzyko towarzyszy niepewność, ryzyko wynika z niepewności, a niepewność wzrasta wraz z brakiem lub niewystarczającą ilością informacji. Jak już wcześniej wspomniano, ryzyko wiąże się praktycznie z każdym podejmowanym przez przedsiębiorstwo działaniem i jest zdeterminowane przez dostępne kierownictwu informacje. Z teorii ekonomii wiadomo, że istnieje zależność funkcyjna między działaniem a informacją. Informacja pozostaje w relacji z działaniem, a działanie pozostaje w relacji z ryzykiem. Wobec tego ryzyko jest w relacji z informacją, ponadto ważnym źródłem ryzyka może być informacja (Wierzińska, 1996, s. 13-14 i s. 81). Menedżer, dysponując odpowiednimi informacjami i kierując się posiadaną wiedzą, kwalifikacjami, doświadczeniem i wyobraźnią, podejmuje decyzje dotyczące zasadniczych spraw w przedsiębiorstwie. Odpowiednie informacje muszą być na bieżąco pozyskiwane. Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces sekwencyjnego podejmowania decyzji kierowniczych. Wymaga to ciągłego zaspokajania potrzeb informacyjnych zaangażowanych w ten proces osób. Potrzebne są w tym celu dokładne, właściwe, adekwatne do sytuacji, dostępne w odpowiednim czasie informacje (Wallis, 2016, s. 31). Dlatego też im większy dostęp do użytecznych informacji, tym mniejsza niepewność w podejmowanych decyzjach i tym samym mniejsze ryzyko niepowodzenia na nowych rynkach zagranicznych.

6. Wnioski

W opracowaniu omówiono pojęcie ryzyka w podejmowaniu decyzji w działaniach zmierzających do rozpoczęcia i rozwoju działalności na nowych rynkach zagranicznych. Internacjonalizacja przedsiębiorstw daje szansę na rozwój przedsiębiorstwa i zdobycie nowych rynków zbytu. W pracy przedstawiono źródła ryzyka internacjonalizacji przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem, iż sposobem na

minimalizację tego ryzyka jest jak najgłębsze poznanie nowego, docelowego rynku. Proces decyzji o wejściu na nowe rynki zagraniczne wymaga zebrania i przeanalizowania wielu informacji, dzięki czemu przedsiębiorstwo obniża poziom niepewności i zmniejsza ryzyko podjęcia niewłaściwych decyzji. W opracowaniu wskazano także, że pozyskiwanie informacji o rynkach zagranicznych wymaga szczególnej staranności związanej ze świadomością różnic kulturowych występujących w różnych krajach oraz wskazano na konieczność ekwiwalencji badań prowadzonych w różnych kulturach. Dzięki analizie wyżej przywołanych zagadnień można uznać, iż cel pracy został zrealizowany.

Bibliografia

1. Ciborowski L. (2005), *Zarządzanie i informacja w obliczu wyzwań współczesności*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, I. Hejduk, L. Ciborowski (red.), Siedlce, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
2. Czekał J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
3. Drabik I. (2016), *Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa w warunkach turbulencji otoczenia*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia*”, XLVII (1), s. 73-91.
4. Duliniec E. (1999), *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Jaciow M. (2017), *Ekwiwalencja w międzynarodowych badaniach marketingowych – identyfikacja problemu*, „*Handel Wewnętrzny*”, 6 (371), s. 112-121.
6. Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Warszawa, PWE.
8. Kieżun W. (1980), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa, Książka i Wiedza.
9. Korzeniowski L. (2002), *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, Kraków, European Association for Security.
10. Kotler Ph. (2004), *Marketing od A do Z*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
11. Kubińska-Kaleta E. (2008), *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach przemysłowych na przykładzie huty stali. Rozprawa doktorska*, Kraków, Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania.
12. Malina A. (1998), *Istota i znaczenie ryzyka w działalności gospodarczej*, [w:] *Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej*, A. Zeliaś (red.), Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
13. Mirek J. (2017), *Ekwiwalencja badań marketingowych w turystyce międzynarodowej*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, 473, s. 357-369.
14. Mroczko F., Stańkowska M. (2010), *Informacja jako kluczowy zasób współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, R. Borowiecki, J. Czekał (red.), Warszawa, Difin.

15. Mynarski S. (2000), *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Zakamycze, Kantor Wydawniczy Zakamycze.
16. Ostrowska E. (2002), *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Warszawa, PWE.
17. Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
18. Sagan A. (2004), *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
19. Sagan A. (2003), *Ekwiwalencja pomiaru w badaniach międzykulturowych*, [w:] *Eurromarketing. Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, J.W. Wiktor (red.), Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
20. Staniec I., Klimczak K.M. (2015), *Panorama ryzyka*, [w:] *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), Warszawa, C.H. Beck.
21. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, Warszawa, PWE.
22. Usunier J.-C., Lee J.A. (2009), *Marketing Across Cultures*, Harlow, Pearson Education Ltd.
23. Wallis A. (2016), *Rola informacji i wiedzy w zarządzaniu ryzykiem ekonomicznym w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 24, t. 2, s. 27-37.
24. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
25. Wierzbicki T. (1981), *System informacji gospodarczej*, Warszawa, PWE.
26. Wierzbińska M. (1996), *Ryzyko w gospodarce rynkowej*, Lublin, Wydawnictwo UMCS.
27. Zachorowska A. (2006), *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE.

Automatyzacja analizy migawkowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym¹

Janusz Nesterak, Justyna Siudy

1. Wprowadzenie

Controlling zarządczy, który daje duże kompetencje współczesnym controllerom, wpływa na poszukiwanie metod, które w sposób skuteczny, a przede wszystkim efektywny pozwolą na podejmowanie decyzji, obarczonych niskim ryzykiem błędu. Warunkiem koniecznym jest tutaj potrzeba stosowania mechanizmów ciągłego monitorowania i pomiaru przebiegu procesów technologicznych i biznesowych w organizacjach. Ma to znaczenie praktycznie we wszystkich jednostkach bez względu na rodzaj prowadzonej działalności czy formę własności. W działalności usługowej czy handlowej pomiar ten jest relatywnie łatwiejszy, niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych, w których procesy są z reguły bardziej rozbudowane. Zdecydowanie trudniejsze są analogiczne działania prowadzone w obszarze procesów produkcyjnych. Niemniej jednak współczesne wyzwania, przed którymi staje kadra kierownicza przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, wymuszają na decydentach konieczność podejmowania prób poszukiwania i wdrażania efektywnych i skutecznych sposobów monitorowania tych procesów. Z tego powodu, zwłaszcza w tych podmiotach należy wprowadzać mechanizmy, które pozwolą na sterowanie parametrami technicznymi i ekonomicznymi realizowanych procesów.

Rosnąca popularność wiedzy z zakresu controllingu zarządczego, a także większe umiejętności zastosowania Lean Management stwarza szansę na to, iż znaczna część organizacji skorzysta z korzyści, jakie niesie wprowadzenie controllingowych instrumentów zarządzania procesami produkcyjnymi. Narzędzia te oraz wspierające je zasady bezpośrednio wpływają na zmniejszanie liczby zmar-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

nowanych godzin pracy, które powstają wskutek nieprawidłowej organizacji pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Istnieje wiele determinant, które wspomagają obecnie controllerów w przyspieszeniu decyzji menedżerów o wprowadzeniu proponowanych rozwiązań. Jedną z nich jest przewidywany wzrost kosztów pracy wynikający z zapowiadanego podniesienia kwoty płac minimalnych. Idący za tym wzrost kosztów pracy powinien skłonić przedsiębiorców do poszukiwania sposobów na podniesienie produktywności pracy. Margines błędów decyzyjnych zostanie zawężony, zwłaszcza jeśli uwzględni się dodatkowo fakt, iż wielu konkurentów wprowadza automatyzację i robotyzację procesów produkcyjnych. Stałe podejmowanie inicjatyw naprawczych powinno stać się regułą, która wymusi na kadrze kierowniczej przedsiębiorstw wdrożenie mechanizmów monitoringu i pomiaru, dzięki którym skuteczność tych inicjatyw będzie poddawana weryfikacji.

Jedną z metod pozwalających na uzyskanie tego efektu jest analiza migawkowa. Celem publikacji jest zaprezentowanie jej zasad, ale w kontekście wykorzystania współczesnych technik pozwalających na jej automatyzację. Zaprezentowane rozwiązanie zostało przetestowane w przedsiębiorstwie produkcyjnym Polonez Plus sp. z o.o. w Kielcach.

2. Geneza metody obserwacji migawkowej

Metoda obserwacji migawkowych jest metodą powszechnie znaną oraz używaną w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko produkcyjnych. Celem wdrożenia tej metody jest odpowiednia rejestracja czasu pracy, co pozwala zarządzającym wyznaczyć odpowiednie normy wykonywania czynności w danym procesie. Obserwacja ta nie jest ciągła, lecz dotyczy wybranych przypadkowych obserwacji (Czekaj, 2012). Ich wybór sprowadza się do wykonania odpowiednich obliczeń, które zostaną ukazane w dalszej części artykułu

Swój początek metoda obserwacji migawkowych datuje na rok 1927, kiedy to angielski statystyk L.H.C. Tippett (1927, 1982) zastosował ją po raz pierwszy w przemyśle włókienniczym (Daniels, 1982, s. 261-262). Pracownik przedsiębiorstwa British Cotton Industry Research Association (2020) wykorzystał ją w celach obliczenia skali przerw i przestoju maszyn oraz urządzeń w wyniku konieczności wykonania niezbędnych czynności obsługi (Smelser, 1959). W latach międzywojennych metodę tę stosowano rzadziej, pojedyncze próby jej wykorzystania zaobserwowano m.in. w Holandii i w Związku Radzieckim. Prawdziwy rozkwit i wzrost popularności metoda obserwacji migawkowych zawdzięcza pracom Amerykanina R.L. Morrowa, który to w 1940 roku wygłosił swój referat, a następnie wydał książkę poświęconą tej technice (Lawlor, 1970, s. 102). W wyniku tego pierwsze próby stosowania tej metody dokonywano na przestrzeni

lat również we Francji, Niemczech oraz Szwajcarii. W Polsce natomiast po raz pierwszy zagadnienie to zostało poruszone w 1956 roku, a wydane w publikacji autorstwa H. Białek oraz St. Bauman (Czen, Dzan, 1960, s. 179; Grudzewski, 1966, s. 66-68).

Na przestrzeni lat badania migawkowe zyskały ogromną popularność i dziś należą do najczęściej wykorzystywanych w praktyce metod badania czasu pracy. Dzieje się tak dzięki szerokiemu wachlarzowi możliwości, jakie ma owa technika. Ma ona zastosowanie w większości faz cyklu, sfer i działów. Może być również wykorzystana przez przedsiębiorstwa zarówno produkcyjne, usługowe, ale również handlowe (Mikołajczyk, 2002, s. 79).

Metoda obserwacji migawkowej coraz częściej zastępuje tradycyjną metodę fotografii dnia roboczego. Klasyczna metoda zakładała ciągłą obserwację stanowiska pracy, co przy zwiększeniu liczby obiektów poddanych badaniu wiąże się nie tylko z ogromnymi kosztami, ale również poświęconym czasem. Dzięki metodzie obserwacji migawkowych wyniki otrzymujemy po kilku obserwacjach wrywkowych. Obserwator, który jest odpowiedzialny za dostarczenie informacji o czasie pracy, dokonuje w losowo wybranych momentach obchodu stanowisk zawierających się w badaniu. Następnie rejestruje on wyniki zużycia czasu. W ten sposób po kilku lub kilkunastu obserwacjach mamy pełny obraz wyników, które możemy poddać analizie (Martyniak, 1999, s. 66-67).

3. Etapy postępowania w analizie migawkowej

Rozpoczęcie rozważań na temat etapów postępowania przy przeprowadzaniu badania metodą obserwacji migawkowych należy zacząć od podziału techniki na układ dwufrakcyjny i wielofrakcyjny. Pierwszy z nich zakłada dwie podstawowe i elementarne frakcje, które dzielą czas pracy na frakcję „praca” oraz „niepraca”. Czas pracy obejmuje: czas przygotowawczo-zakończeniowy, obsługi oraz wykonania. W czasie niepracy natomiast zawierają się wszelkie przerwy związane z załatwieniem potrzeb fizjologicznych, przyczyn organizacyjnych, technologicznych lub technicznych. Jest prosty, gdyż obserwatorowi łatwo jest odróżnić czas pracy od przerw i przestojów. Nieco trudniej jest natomiast w przypadku zastosowania układu wielofrakcyjnego. Badanie ma w głównej mierze ustalić przyczyny pojawiania się przestojów w czasie trwania procesu. Technika ta obrazuje w sposób pełniejszy zagospodarowanie czasu pracy w przedsiębiorstwie. W przypadku układu wielofrakcyjnego wyodrębnia się zazwyczaj od 4 do nawet 10 frakcji. Ich wybór jest podyktowany m.in. cechami badanego przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono 8 przykładowych (Grudzewski, 1966, s. 180-184):

- pracy (P) – frakcja ta łączy najwięcej czynności procesu, są to m.in. zmiana kształtu wyrobu (we wszystkich jego aspektach), czas potrzebny na zabranie

materiału, ustawienie maszyn i urządzeń, przygotowanie stanowiska pracy, utrzymania na nim czystości, zapoznania się z projektem potrzebnym do odpowiedniego wykonania produktu,

- przestojów spowodowanych brakiem materiału (M) – przerwy te dotyczą tylko sytuacji, kiedy brak jest materiału potrzebnego na danym stanowisku, jednak brak ten nie wynika tylko ze złej organizacji pracy przedsiębiorstwa, ale również z błędów lub zaniedbań niezależnych od zakładu,
- związanych z potrzebami fizjologicznymi badanych pracowników (F) – zawarte są tutaj przerwy na potrzeby naturalne, obligatoryjne z mocy Kodeksu pracy; w przypadku prac ciężkich (fizycznych bądź mocno obciążających psychicznie) znajdują się tu również czasy odpoczynku,
- przerw związanych ze złą organizacją transportu (T) – wynikające ze złej liczby środków transportu, suwnic, wózków widłowych w danym momencie, bądź też ich złego rozplanowania w czasie trwania procesu,
- zatrzymania spowodowane brakiem energii lub awarią (AE) – jak sama nazwa wskazuje, przestoje w tej frakcji są spowodowane np. przerwą w dostawie prądu, ciepła, wody; znajdują się tu również przerwy związane z uszkodzeniem urządzeń i maszyn niezbędnych w badanym procesie,
- niezbędnych do dostarczenia brakujących dokumentów bądź narzędzi (ND) – ta grupa przerw pojawia się najczęściej w sytuacji braku projektu, rysunku bądź też informacji odgórnej, bez której dalsze czynności procesu nie mogą zastać wykonane; frakcja ta zawiera w sobie również sytuacje, w których w wyniku różnych sytuacji na danym stanowisku brakuje niezbędnych narzędzi do pracy,
- przestojów wynikających z bezpośredniej winy pracownika (W) – frakcja ta obejmuje przerwy związane m.in. ze spóźnieniem pracowników do pracy, wcześniejszym jej zakończeniem, przedłużaniem potrzeb fizjologicznych bądź też rozmowami towarzyskimi pomiędzy współpracownikami,
- przerw innych (I) – sytuacje związane z potrzebą załatwienia nieoczekiwanych spraw osobistych pracownika (wizyta lekarska), ale również wszelkie inne postoje wyżej niezaklasyfikowane.

Badanie metodą obserwacji migawkowej, aby było zaimplementowane w sposób prawidłowy, niezbędne jest spełnienie trzech warunków. Pierwszym z nich jest reprezentatywność, czyli jasne określenie na początku liczby obserwacji, jakie zostaną przeprowadzone w badaniu. Kolejnym jest losowość wybieranych momentów obserwacji, czyli wybranie ich na drodze przypadku, a nie z góry określonej reguły. Ważne jest również zapewnienie ciągłości przyczynowo-skutkowej, czyli przeprowadzenie obserwacji w warunkach uznanych wcześniej za typowe dla danego procesu lub odrębnego stanowiska roboczego (Bieda, Bieniok, 2011, s. 120).

W przypadku opisywanej metody, podobnie jak w poprzednich, literatura przedmiotu prezentuje trzy etapy postępowania. Na każdy z nich składają się mniejsze, lecz równie ważne czynności, których niewykonanie skutkuje utrudnionym przeprowadzeniem obserwacji bądź też błędną analizą zaprezentowanych wyników. Wyróżniamy więc etap pierwszy, który obejmuje szeroko rozumiane przygotowanie przedsiębiorstwa do badania, etap drugi, czyli przeprowadzenie badań opisaną metodą. Trzecim i ostatnim zaś jest przedstawienie oraz analiza wyników badań. Każdy z wymienionych etapów, jak i ich części składowe zostaną szczegółowo zaprezentowany poniżej (Dudek, 2016, s. 285).

Etap pierwszy rozpoczyna się określeniem przedmiotu oraz celu, w jakim wykonywane zostaje badanie metodą obserwacji migawkowych w danym przedsiębiorstwie. Od prawidłowego i odpowiedzialnego zaplanowania oraz przygotowania badania zależeć będzie jego przyszła rzetelność oraz prawdziwość wyników. Dlatego też wszyscy autorzy opisujący proces przeprowadzenia badań tą metodą poświęcają pierwszemu etapowi najwięcej uwagi. Cel badania jest istotny, ponieważ odpowiada nam na pytanie, czy badanie przedsiębiorstwa bądź też odrębnego stanowiska nie jest możliwe do przeprowadzenia inną metodą. I tu pojawia się element analizy możliwości oraz ekonomiczności metody obserwacji migawkowej. Dokładne określenie przedmiotu oraz celowości sprowadza się najczęściej do określenia, jak wygląda struktura zużycia czasu, a także, jakie są przyczyny tego najczęściej zbyt wysokiego wyniku. Tylko wyraźny jasno określony przedmiot oraz wyraźny cel dają szansę na prawidłowy wybór metody obserwacji, a także jej prawidłową implementację do przedsiębiorstwa (Trzcieniecki, 1964, s. 16).

Jedną z najważniejszych czynności etapu pierwszego jest losowy wybór momentów obserwacji oraz liczby obserwacji. Zasadą jest, że każdy element możliwy do wyboru powinien mieć jednakową szansę. Momenty te muszą być zatem wybrane w sposób całkowicie przypadkowy, nie mogą przedstawiać prostych do rozpoznania ciągów bądź szeregów. Aby ułatwić zatem pracę przygotowującym badanie, wykorzystywane są techniki losowania lub też pomoce w formie tablic logarytmicznych bądź losowych. Liczbę obserwacji ustala się natomiast z wykorzystaniem dwóch podstawowych dla tej metody wzorów. Różnica między nimi spowodowana jest wcześniej opisanym podziałem metody na układ dwufrakcyjny oraz wielofrakcyjny. Najbardziej znany i stosowany w przypadku dwufrakcyjnego układu metody obserwacji jest wzór (1) Tippetta. W przypadku wyboru układu wielofrakcyjnego pomocny okaże się wzór (2) H. Steinhausa (Mikołajczyk, 2002, s. 81):

$$n = \frac{4(1-p')}{s^2 p'} \quad (1)$$

gdzie:

- n – liczba obserwacji,
 p' – szacunek wielkości procentowego udziału zdarzeń oczekiwanych,
 S – założony względny szacunek.

$$n = \frac{\sqrt{\frac{k-1}{k} - E}}{E} \quad (2)$$

gdzie:

- k – liczba frakcji,
 E – bezwzględny błąd.

Przygotowanie oraz przeprowadzenie badań nie jest możliwe bez odpowiedniego przygotowania pracowników oraz wyboru obserwatorów. Jest to kolejna czynność w ramach pierwszego etapu postępowania. Najważniejsze jest racjonalne oraz rzetelne zapoznanie kadry kierowniczej przedsiębiorstwa z wadami oraz zaletami przeprowadzonej analizy migawkowej. Zaprezentowanie wszystkich kosztów, jakie należy ponieść w wyniku jej zastosowania. Jednak nie jest to jedyna grupa osób, która powinna zostać poinformowana oraz odpowiednio przygotowana. Ważne jest, aby każdemu pracownikowi, a szczególnie temu, którego stanowisko zostanie objęte nadzorem, przekazano wszystkie niezbędne informacje. Należy spodziewać się, że wszelkiego rodzaju pomiary pracy mogą negatywnie wpłynąć na poczucie komfortu osób pracujących. Obserwowany pracownik czuje zwiększoną presję, co może odbić się nie tylko na pomiarach przeprowadzonych w trakcie badań, ale również na zmęczeniu psychicznym oraz fizycznym samego zainteresowanego. Oprócz osoby odpowiedzialnej za pracę na stanowisku ważną rolę w całym procesie odgrywa także obserwator. To od jego umiejętności i kwalifikacji zależą wyniki oraz odpowiednie przeprowadzenie obserwacji. Obserwatorem powinna być osoba cechująca się dużym doświadczeniem produkcyjnym oraz mająca wystarczającą ilość informacji na temat procesu. Na stanowisko to najczęściej wybierani są więc specjaliści ds. produkcji bądź też pracownicy działu organizacji. Następnie wybrane osoby poddaje się odpowiednim szkoleniom (Grudzewski, 1966, s. 220-226).

Jedną z ostatnich czynności wykonywanych na tym etapie badania jest przygotowanie odpowiednich formularzy i arkuszy obserwacyjnych (Tabela 1).

W etapie właściwym, czyli samym przeprowadzeniu badania, obserwator przechodzi wyznaczoną wcześniej trasą w odpowiednim momencie, rejestruje czynność, a następnie umieszcza ją w odpowiedniej kolumnie zaprezentowanego arkusza obserwacyjnego. W czasie zbierania danych metodą obserwacji migawkowych bardzo istotne jest stosowanie kilku podstawowych zasad postępowania. Wiążą się one głównie z etapem prowadzenia obserwacji i odnoszą się do spo-

sobu jej przeprowadzenia. Najważniejsze jest, aby poczynione badania obserwator dokonywał zawsze w jednym określonym miejscu. Wszystkie obserwacje nie powinny przekraczać dwóch sekund. Powinny być krótkotrwałe, gdyż przedłużenie obserwacji może powodować łączenie dwóch odrębnych elementów pracy i w ten sposób zakłócać wyniki. To natomiast rzutuje na błędną analizę czasu pracy stanowiska. Notowanie zaobserwowanych zdarzeń odbywa się za pomocą arkusza obserwacji migawkowych. Po przydzieleniu czynności do wydzielonych wcześniej frakcji w odpowiednim miejscu umieszczane są umowne znaki (w postaci kreski, krzyżyka itp.). Ważną zasadą, która powinna być przestrzegana, jest stałość trasy obchodu, która jednak odbywa się w losowo dobranych momentach, a więc różnych odstępach czasu. Głównym celem spełnienia tej zasady jest wykluczenie ewentualnych nienaturalnych zachowań pracownika związanych z cykliczną powtarzalną obserwacją (Bieda, Bieniok, 2011, s. 127-128).

Tabela 1. Fragment arkusza obserwacji migawkowych

Przedsiębiorstwo		Wydział		ARKUSZ OBSERWACJI MIGAWKOWYCH				Nr obserwacji	Data	Nazwisko obserwatora
Lp.	Nr stanowiska	Obserwowane frakcje czasu							Ogółem obserwacji	
		t_{pz}	t_w	t_o	t_r	t_{xi}	t_{xot}			
1										
2										
Obliczona struktura czasu roboczego w %										
1										
2										
	Razem									

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bieda, Bieniok, 2011, s. 127).

Etapem kończącym prowadzenie badań metodą obserwacji migawkowych jest przedstawienie oraz ocena wyników. Informacje końcowe uzyskane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem najczęściej stanowią podstawę do wprowadzania ewentualnych zmian w organizacji. Dlatego ważne jest, aby przed podjęciem ostatecznych decyzji dotyczących np. ustalenia norm czasu pracy, wcześniej skontrolować raz jeszcze wyniki. Ocena uzyskanych danych wiąże się z uzmysłowieniem, że na zaprezentowane zjawiska wpływ miała wypadkowa wielu zmiennych. Zaliczamy do nich m.in. obiekt obserwacji, warunki otoczenia, czas obserwacji oraz typ czynności lub działania obserwowanego. Dlatego też głównym zadaniem przy ocenie całokształtu badania przeprowadzonego jest wykrycie oraz eliminacja źródeł błędów, które powodują zniekształcenie danych (Trzcieniecki, 1965, s. 46-47).

4. Automatyzacja analizy migawkowej przy wykorzystaniu nagrań z kamer przemysłowych

W tradycyjnej analizie migawkowej obserwator stawia kreskę, krzyżyk lub inny znak przy nazwie czynności, którą wykonał dany pracownik w momencie dokonywania obserwacji. Po zakończeniu badania obserwator podlicza kreski i tworzy zestawienie. Taki sposób przeprowadzania badania ma między innymi następujące wady:

- obiekt badania ma świadomość, że jest obserwowany, co może mieć istotny wpływ na sposób wykonywania przez obserwowanego poszczególnych czynności,
- rozdzielczość prowadzonych pomiarów powoduje, iż 30- lub 60-sekundowe interwały mogą powodować, iż wiele czynności nie jest rejestrowanych,
- obserwator, który dokładnie nie zna procesów, może nieświadomie przypisać zdarzenia do czynności, które z racji pewnych podobieństw mogą być pomyłone z innymi,
- aspekt kosztowy – aspekt związany z kosztem i skomplikowaniem tego procesu badawczego. Pracownik lub specjalista zaangażowany spoza przedsiębiorstwa musi poświęcić na badanie prawie dwa dni. Do tego dochodzi jeszcze problem zakłócenia, które obserwator wprowadza, pojawiając się w otoczeniu gniazd produkcyjnych.

Wyszczególnione wady powodują, iż wielu menedżerów dużych przedsiębiorstw decyduje się na przeprowadzenie analizy migawkowej nie częściej niż co pół roku, a to oznacza, iż trudno jest ocenić skuteczność i efektywność wprowadzonych zmian w sposobie realizacji poszczególnych czynności. Małe i średnie podmioty rezygnują w pełni z analizy migawkowej.

Wymienione czynniki stały się determinantami do wykorzystania kamer przemysłowych stosowanych w halach produkcyjnych do prowadzenia analizy migawkowej. Opracowane pod nadzorem naukowym prof. UEK dr. hab. Janusza Nesteraka narzędzie analizuje automatycznie nagrania wideo i wskazuje obszary, gniazda produkcyjne, w których istnieje duże prawdopodobieństwo, iż zastosowanie w nich corobotów (Matiakowski, 2019; Forum, 2020, Co to, 2020) pozwoliło by na podniesienie efektywności realizowanych procesów biznesowych (Nesterak i in., 2020). Współpraca z firmą Polonez Plus Sp. z o.o., w której stosuje się Lean Management do stałego usprawniania procesów produkcyjnych, przyczyniła się do określania nowych kierunków wykorzystania analizy nagrań wideo oraz pozwoliła na przetestowanie poszczególnych rozwiązań².

² Projekt realizowany był w ramach konkursu pn. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”, który współfinansowany

Przedsiębiorstwo Polonez Plus Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Kielcach swoją działalność rozpoczęło w 1988 roku. Spółka posiada wyłącznie polski kapitał. W 1995 roku doszło do istotnej modernizacji podmiotu i od tego momentu przedsiębiorstwo zakresem swej działalności obejmuje kompleksowe wykonanie instalacji: klimatyzacyjno-wentylacyjnych, elektroautomatyki hydraulicznych, wodno-kanalizacyjnych, C.O., sanitarnych, chłodniczych oraz tych związanych z ochroną przeciwpożarową. Polonez Plus dysponuje nowoczesnymi halami produkcyjnymi, wysoką automatyzacją procesów produkcyjnych oraz bardzo dużym potencjałem wykonawczym. Na swojej liście referencyjnej ma ponad 600 zrealizowanych kontraktów. Polonez Plus znajduje się w ścisłej czołówce polskich producentów systemów wentylacyjnych (Polonez Plus, 2020).

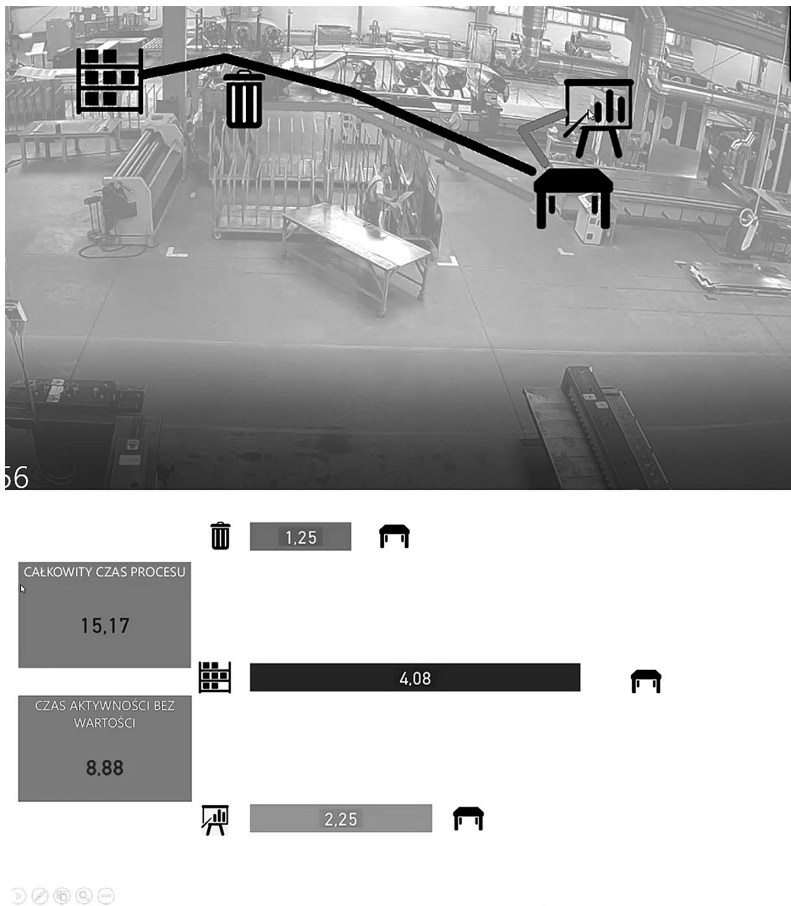
Opracowane w tym przedsiębiorstwie rozwiązanie pozwala bez ingerencji człowieka uzyskać wiele raportów, w tym m.in. taki, który przedstawia procentowy udział czasu pracy kadry pracowniczej na badanym gnieździe produkcyjnym. Dodatkowo przedsiębiorstwo uzyskuje dane związane z liczbą pracowników, którzy są obecni w określonym wcześniej czasie i w danym gnieździe produkcyjnym. Wyniki zamieszczone w raporcie pozwalają na wstępną analizę efektywności stanowisk dla konkretnych godzin czasu pracy.

Narzędzie zastosowane w Polonez Plus przebiega w pięciostopniowym harmonogramie pracy. Po pierwsze należy utworzyć odpowiednie konto dla analizowanego procesu produkcyjnego. Następnie kierownik odpowiedzialny za badany zakres czynności w przedsiębiorstwie dokonuje odpowiedniej identyfikacji oraz rejestracji czynności w systemie. Kolejnym krokiem jest utworzenie konta dla przemysłowej kamery na hali produkcyjnej, która rejestruje wymienione w poprzednim etapie czynności procesu produkcyjnego. Bezpośrednio po tym następuje załadowanie do systemu odpowiednio przygotowanych danych w postaci nagrań, które będą następnie wykorzystywane w ostatnim etapie wdrażania narzędzia. Jest to właściwe przeprowadzenie i zarejestrowanie obserwacji analizy migawkowej w oparciu o wcześniej przygotowane dane. Tak konstruowane narzędzie, co ważne, nie narzuca w żaden sposób utartych oraz sztywnych schematów działania, ponieważ to kierownicy odpowiednich działów najlepiej znają specyfikacje procesów, za które są odpowiedzialni.

Całościowy raport z analizy migawkowej zawiera wyszczególnienie i podsumowanie wszystkich czynności oraz operacji, które w badanym procesie nie przynoszą wartości dodanej dla klienta (Rysunek 1). Dzięki temu kierownik ma

był ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020, a zlecony przez Staropolską Izbę Przemysłowo-Handlową w Kielcach.

podstawy do zmian w celu optymalizacji czasu pracy danego stanowiska. Na nagraniu z kamery przemysłowej zaznaczone zostają kluczowe, najważniejsze dla procesu produkcyjnego miejsca bądź też obszary. Następnie tworzone są ścieżki, którymi porusza się pracownik. Końcowym elementem raportu jest zestawienie czasów. Po pierwsze przedstawiony zostaje całkowity czas, w jakim dany proces zostaje wykonany, czas poszczególnych czynności, a także, co najważniejsze z punktu widzenia optymalizacji procesów produkcyjnych, czas aktywności bez efektu.



Rysunek 1. Kompletny raport z przeprowadzanej analizy migawkowej

Źródło: zrzut raportu uzyskanego z badań w przedsiębiorstwie Polonez Plus Sp. z o.o.

Dane zebrane w trakcie analizy nagrań stanowią olbrzymią wartość opisanego narzędzia. To dzięki nim możliwe jest nie tylko tworzenie szczegółowych raportów opisujących rzeczywisty przebieg procesu produkcyjnego, oparty na cza-

sach realizacji czynności, ale również opracowywanie rekomendacji wskazujących obszary, w których możliwe jest wdrożenie usprawnień. Wokół narzędzia zbudowana została funkcjonalność, która koncentruje się na dostarczaniu palety rekomendacji. Przedsiębiorstwo otrzymuje nie tylko raport pokazujący przebieg procesu, ale również propozycje zmian, które mogą być wprowadzone, aby zmniejszyć poziom czasu poświęcanego na realizację czynności, które nie są źródłem wartości dodanej dla klienta.

5. Wnioski

Omówione w artykule rozwiązanie bardzo mocno wspiera praktyczne aspekty dotyczące wdrażania w życie Lean Management i controllingu zarządczego. Dzięki szczegółowym danym pozyskiwanym z analizy migawkowej przedsiębiorstwo otrzymuje twarde dowody, w postaci zsumowanego czasu trwania czynności, wskazujące na źródła marnotrawstwa w analizowanym procesie produkcyjnym. Nie obserwacja, ale konkretne minuty stają się czynnikiem inicjującym rozmowy dotyczące obszarów, które wymagają usprawnień. I z tego powodu to właśnie te rzeczywiste wartości stanowią podstawę do wyznaczenia nowych czasów standardowych, które określa się dla poszczególnych czynności. Po wdrożeniu usprawnień dane te porównywane są z wartościami uzyskanymi w czasie kolejnych powtórzonych sesji analizy migawkowej.

Efektom realizowanego projektu było powstanie narzędzia informatycznego, które pozwala obecnie na wykorzystanie trzech zagadnień:

1. Analiza środowiska dla COROBOTÓW wykonywana na bazie pozyskanego materiału wideo. Na podstawie nagrania dokonywana jest analiza, której efektem jest raport, wraz z rekomendacjami dla przedsiębiorcy.
2. Analiza efektywności pracy, która realizowana jest w ramach oprogramowania zainstalowanego lokalnie lub w chmurze.
3. Analiza migawkowa realizowana obecnie w formie usługi outsourcingowej. Po pozyskaniu materiału z kamer przemysłowych, następuje etap wspólnego zdefiniowania procesów, a następnie prowadzona jest analiza zebranego materiału. W jej efekcie powstaje raport z analizy migawkowej. W dalszej fazie rozwoju narzędzia informatycznego założona jest samodzielna praca wykonywana przez pracowników przedsiębiorstwa.

Metoda obserwacji migawkowej cyklicznie wykonywana za pośrednictwem kamer zamontowanych na hali produkcyjnej pozwoliła przedsiębiorstwu Polonez Plus na uzyskiwanie szczegółowych i precyzyjnych raportów. Uzupełniając je o szczegółową analizę przy wykorzystaniu pozostałych narzędzi oferowanych przez controlling zarządczy, menedżerowie przedsiębiorstwa pozyskali możliwość szybszego i sprawnego eliminowania występujących „wąskich gardeł”.

Bibliografia

1. Bieda J., Bieniok H. (2011), *Metody i techniki badania i normowania czasu roboczego*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania*, H. Bieniok (red.), Warszawa, Placet, s. 114-151.
2. British Cotton Industry Research Association: first annual meeting, at Manchester. (2020), „Journal of the Textile Institute Proceedings and Abstracts”, 11:10, pp. 283-285.
3. *Co to jest COBOT? Jakie ma zastosowanie? Czym się różni od robota przemysłowego?* (2020), <https://www.youtube.com/watch?v=jshaOVgqGbA> [dostęp 20.05.2020].
4. Czekaj J. (2012), *Podejścia i metody badawcze w organizowaniu*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, A. Stabryła (red.), Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 156-185.
5. Czen P., Dzan D.I. (1960), *O dzieleniu liczby obserwacji przy metodzie migawkowej*, „*Applicationes Mathematicae*”, 5, pp. 179-194.
6. Daniels H.E. (1982), *A Tribute to L.H.C. Tippett*, „Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)”, 145(2), pp. 261-262.
7. Dudek M. (2016), *Projektowanie szczupłych systemów wytwarzania. Wybrane zagadnienia*, Warszawa, Difin.
8. *Firma Polonez Plus* (2020), <https://polonez-plus.com.pl/firma/> [dostęp 20.05.2020].
9. Forum Cobotyki (2019), <http://www.forum-cobotyki.com.pl/> [dostęp 20.05.2020].
10. Grudzewski W. (1966), *Badanie rezerw wydajności pracy metodą obserwacji migawkowych*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
11. Lawlor A. (1970), *Technical aspects of supervision*, Oxford, Pergamon Press.
12. Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
13. Matiakowski R. (2019), *CoRobotics Przemysłowe zastosowania kobotów*, <https://www.youtube.com/watch?v=yfxADSDkjnA> [dostęp 20.05.2020].
14. Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Nesterak J., Radziszewski P., Derlatka S. (2020), *Coroboty w procesie automatyzacji analizy migawkowej skutecznym narzędziem controllingu produkcji*, „*Controlling i Zarządzanie*”, 1, s. 10-15.
16. Smelser N.J. (1959), *Social change in the Industrial Revolution. An application of theory to the British cotton industry*, New York, Routledge.
17. Tippett L.H.C. (1982), *The Making of an Industrial Statistician*, [w:] *The Making of Statisticians*, J. Gani (red.), New York, NY, Springer.
18. Tippett L.H.C. (1927), *Random Sampling Numbers*, „*Tracts for Computers*” 15, London, Cambridge University Press.
19. Trzcieniecki J. (1964), *Metoda obserwacji migawkowych w badaniu organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Kraków, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Krakowie.

CZĘŚĆ III **SPOŁECZNY WYMIAR ORGANIZACJI**
I JEJ OTOCZENIA

Kompetencje społeczne pracowników organizacji turkusowej na tle wybranych modeli zarządzania¹

Alicja Szczygieł

1. Wprowadzenie

Uwarunkowania historyczne i rozwój człowieka wpłynęły na tworzenie różnych podejść w zarządzaniu, a tym samym roli, jaką pełnił pracownik w organizacji oraz stawianych przed nim wymagań. Jednym z autorów koncepcji jest F. Laloux, który wyróżnił pięć modeli organizacji. W pracy zaprezentowano kompetencje społeczne pracowników w tych organizacjach oraz dokonano porównania z osobami zatrudnionymi w organizacjach turkusowych – samozarządzających. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania: Jakie kompetencje społeczne są wskazane u osób, które chcą pracować w organizacjach turkusowych? Czy każdy pracownik jest gotowy do pracy w organizacji turkusowej? Szczególną uwagę zwrócono na kompetencje komunikacyjne pracowników.

2. Przegląd organizacji

Laloux badał etapy ewolucji człowieka i jego świadomości i zauważył, że każdy poziom rozwoju wprowadzał nowy sposób współpracy międzyludzkiej, w tym cenionych wartości. Poszczególnym poziomom rozwoju przypisał modele organizacji, które nazwał, używając kolorów: czerwona, bursztynowa, pomarańczowa, zielona i turkusowa.

Organizacje czerwone charakteryzują się stosowaniem siły i przemocy w relacjach interpersonalnych. W hierarchicznej strukturze decyzje podejmowane są głównie przez „wodza”, a realizowane przez członków grupy, którzy są nagradzani lub karani. Szef oczekuje bezwzględnego podporządkowania, a w razie niesubor-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

dynacji wobec pracowników wyciągane są konsekwencje. Stosowany jest dominujący styl komunikacji wynikający między innymi z mentalności szefów: „chcę czegoś, to biorę”. W relacjach z innymi członkami organizacji dominuje lęk i uległość (Laloux, 2015, s. 23-27). Najważniejszą wartością w organizacjach czerwonych jest bezwzględne posłuszeństwo (Blikle, 2017, s. 55). Przykładem są gangi uliczne i mafie.

Organizacje bursztynowe mają strukturę piramidy z ustaloną i stałą hierarchią. Charakteryzują się dużym sformalizowaniem obejmującym sposób zachowania, używaniem tytułów, ubioru i zwyczajów, które są przywilejami (uprawnieniami) grupy zajmującej ten sam poziom w strukturze. „Dyrektor fabryki zarządza szefami pionów, którzy nadzorują kierowników liniowych, majstrów i operatorów maszyn” (Laloux, 2015, s. 31). Osoba zarządzająca jako autorytet decyduje, jakie działania są słuszne i podlegają pochvale, a czego nie powinno się robić, by nie zostać ukaranym. Normy postępowania narzucane są arbitralnie pracownikom. Łączą się głównie z pełnionym stanowiskiem i wynikającymi z niego uprawnieniami, a nie słuszością podejmowanych działań czy charyzmą osoby zarządzającej. Pracownicy są kierowani i stale kontrolowani. Decyzje podejmowane „na górze” przekazywane są po kolei na niższe szczeble. Od zatrudnionych osób nie oczekuje się samodzielnego podejmowania decyzji czy krytycznego myślenia. W organizacji dominuje komunikacja jednostronna, uważa się, że rozmowa czy dyskusja z pracownikiem jest zbędna i powinna być prowadzona tylko wówczas, gdy jest potrzebna. W ramach sztywnej hierarchii istnieje łańcuch poleceń, formalnych procesów i jasnych reguł, które warunkują podział: „kto i co może robić”, ale także dają poczucie stabilności pracownikom, gdy są one przez nich respektowane (Laloux, 2015, s. 31-34). Główną wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu lub etycznemu” (Blikle, 2017, s. 55). Przykładem są rządowe agencje, szkoły publiczne, instytucje religijne i wojskowe.

Organizacje pomarańczowe, podobnie jak bursztynowe, mają układ piramidy, jednak różnią się sposobem zarządzania i mniejszą hierarchicznością przez wprowadzenie grup projektowych, zespołów, stanowisk ekspertów, konsultantów, w celu usprawnienia komunikacji i wspierania innowacji. Kadra kierownicza pełni ważną rolę w zarządzaniu, formułuje cele, które następnie przydziela pracownikom niższego szczebla. Otrzymują oni duży kredyt zaufania i tym samym możliwość samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania różnych problemów służących zrealizowaniu oczekiwanych przedsięwzięć. Taki sposób postępowania powoduje, że podczas pracy osoby mogą działać, wykorzystując swoje kompetencje i talenty, a dobre pomysły są implementowane. Powstające konflikty niweluje się poprzez uświadamianie korzyści płynących z osiągniętego celu stawianego zawsze na pierwszym miejscu. Organizacje pomarańczowe porównywane

są do „maszyny”, w której ważny jest wynik. Pracownicy boją się ujawnić brak pożądaných umiejętności i dlatego zakładają „maskę profesjonalizmu”. Starają się sprawiać wrażenie zajętych, kompetentnych osób kontrolujących swoje obowiązki. Nie okazują na zewnątrz przeżywanych przez siebie emocji, nie mówią o swoich wątpliwościach, ponieważ w organizacji ceni się profesjonalistów gotowych do odniesienia sukcesu (Laloux, 2015, s. 37-40). Najważniejszą wartością jest skuteczność, a wartość pracownika uzależniona jest od jego użyteczności dla organizacji (Blikle, 2017, s. 56). Przykładem są korporacje i banki.

Organizacje zielone mają hierarchiczną strukturę, w której decyzje przekazywane są w dół do pracowników. Pracownicy zajmujący niższe szczeble mają w znacznym stopniu uprawnienia do podejmowania samodzielnych decyzji. Relacje interpersonalne przypominają rodzinę. Pracownicy tych organizacji nastawieni są na pomoc innym, w tym także współpracownikom. Zależy im na współdziałaniu, w sytuacjach konfliktowych zbierane są wszelkie informacje, na podstawie których dochodzi się do konsensusu. Pracownicy są wysłuchiwni przez przełożonych, a także uzyskują wsparcie, aby mogli stać się przywódcami dla „słusznej sprawy” (np. pomagania potrzebującym). W rozmowie osoby starają się być empatyczne. „Obowiązują tu demokratyczne reguły... a najważniejszymi wartościami są: równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też tym, jaki jest” (Blikle, 2017, s. 55). Przykładem są organizacje non profit, pracownicy socjalni.

3. Model organizacji turkusowych

Idea organizacji turkusowych zakłada, że życie jest wartością podstawową i dlatego należy o nie zadbać, a szczególnie o jakość i warunki pracy, która stanowi część znaczną funkcjonowania człowieka (Blikle, 2017, s. 55-56). Laloux wymienia trzy filary, na których opierają się organizacje turkusowe: samo zarządzanie, pełnia (równe traktowanie) oraz ewolucyjny cel (ciągły rozwój). Samo zarządzanie niweluje strukturę pionową organizacji na rzecz płaskiej (współpracy zespołowej). Władza i stanowiska sprzyjają tworzeniu się podziałów pomiędzy ludźmi na lepszych i gorszych, motywują do zdobywania pozycji w sposób nie zawsze uczciwy lub kosztem innych ludzi. W turkusie przywództwo jest rozporoszone, nie istnieją role przywódcze (Laloux, 2015, s. 151). Turkus proponuje pracę zespołową bez kierowników, którzy nadzorują wyznaczone kierunki działań.

Relacje pomiędzy pracownikami budowane są na wzajemnym zaufaniu, ludzie ze sobą współpracują, a nie współzawodniczą. Problem rozwiązywany jest przez osoby lub zespoły, które czują się kompetentne i nie ma tutaj znaczenia rola, jaką ktoś w danym momencie odgrywa w organizacji. „W przypadku organizacji turkusowych mamy do czynienia z zespołowym podejmowaniem decyzji

w sprawie podziału zadań, a nie z zespołowym wydawaniem poleceń...” (Blikle, 2017, s. 56). Przykładem są działania wprowadzone w organizacji samorządzącej Zappos, w której zaimplementowano zintegrowany zestaw szczegółowych zaleceń dających poszczególnym pracownikom pełną autonomię w zakresie wykonywania zadań a niwelujących formalnych menedżerów. Na spotkaniach dotyczących zarządzania grupy każda osoba może zaproponować zmiany w sposobie pracy zespołu, organizacji czy prowadzonej polityki. Propozycje są omawiane w grupie i przez nią akceptowane. Podejmowane czynności weryfikują pełnione role w grupie (Lee, Edmondson, 2017, s. 36-37). Pracownicy organizacji samorządzącej mają poczucie odpowiedzialności za firmę, a nie tylko za jednostkowy projekt. Rola, jaką pełnią osoby, jest równoznaczna z przejęciem zobowiązania wobec innych współpracowników, czyli każdy z nich jest szefem w ramach podjętych zobowiązań (Hopej-Tomyczka, Hopej, 2018, s. 222). Motywacja do pracy nie wynika z przymusu lub nadzoru i konsekwencji, jakie płyną z niewykonania zadania, jak w innych organizacjach. Pracownicy realizują cele, ponieważ czują się potrzebni, działają w życzliwych sobie warunkach, w których mogą się bezpiecznie rozwijać, być kreatywnymi bez narażania się na krytykę i inne negatywne zachowania ze strony przełożonych i współpracowników. Takie warunki pracy sprzyjają z jednej strony wykorzystaniu potencjału pracowników, z drugiej rozwojowi kompetencji. Jak zauważył Buurtzorg: „ludzie pracujący w życzliwych warunkach nie potrzebują szefa, by ich motywował” (Laloux, 2015, s. 152). To nie znaczy, że pracownicy działają dowolnie bez żadnych konsekwencji, wręcz przeciwnie, są oni oceniani według jasnych kryteriów i wskaźników jakości pracy takich jak zysk czy wydajność, stosowanych na poziomie zespołów. Osoby mają czuć, że to, co robią, ma sens i wiedzieć, czy to, co robią, robią dobrze, czyli uzyskać konstruktywną informację zwrotną, np. od przełożonego, współpracownika czy klienta. W turkusach poziom zaufania jest wysoki, a poziom lęku niski, dzięki czemu ludzie nie obawiają się krytyki, której celem jest ocena personalna, a nie efekty pracy. Organizacje turkusowe wyróżniają się właściwym wykorzystaniem potencjału pracowników, wzajemnym zaufaniem i szacunkiem, transparentnością, dużą odpowiedzialnością i samodzielnością w podejmowaniu decyzji.

4. Kompetencje społeczne pracowników

Badacze zajmujący się kompetencjami pracowników podkreślają ich istotne znaczenie dla realizacji wszelkich przedsięwzięć zawodowych (Amstrog, 2001; Kossowska, Sołtysińska, 2002; Król, 2006, s. 82; Pocztowski, 2007; Boyatzis, 2008; Zawadzka, 2010; Kruk, 2017). „Kompetentne osoby wykorzystują swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości i cenione przez siebie wartości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolowi” (Amstrog, 2001, s. 243). Kompetencje:

„obejmują swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar” (Pocztowski, 2007, s. 117). Boyatzis ujmuje kompetencje w trzy grupy, które wpływają na realizację zadań przez pracownika. Pierwszą z nich stanowią kompetencje poznawcze, takie jak myślenie systemowe i rozpoznawanie wzorców. Drugą kompetencje inteligencji emocjonalnej, w tym kompetencje samoświadomości i zarządzania sobą, do których należą samoświadomość emocjonalna i samokontrola emocjonalna. Trzecia grupa zawiera kompetencje inteligencji społecznej, w tym kompetencje w zakresie świadomości społecznej i zarządzania relacjami, takie jak empatia i praca zespołowa (Boyatzis, 2008).

Inteligencja społeczna i inteligencja emocjonalna traktowane są przez psychologów jako pojęcia pokrewne, ale nie tożsame². Edward Thorndik był jedną z pierwszych osób, która zdefiniowała pojęcie inteligencji społecznej w 1920 roku. Autor uważał ją za: „zdolność do rozumienia innych ludzi i mądrego postępowania w stosunkach z nimi” (Gliwny, 2019, s. 75). Inteligencja społeczna jest zdolnością, dzięki której osoby mogą rozwijać i ulepszać relacje interpersonalne, potrafią być empatyczne oraz działać i reagować adekwatnie do sytuacji. Zdolność ta pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i sytuacji problemowych (Goswami, 2019, s. 3). Inteligencja emocjonalna rozumiana jest jako „umiejętność właściwego spostrzegania, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w odpowiednich momentach, gdy mogą wspomóc myślenie oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny” (Sękowski, Sitko, 2018, s. 122).

Salovey i Mayer uważają, że inteligencja emocjonalna jest: „zbudowana pod pojęciem inteligencji społecznej, ale celem końcowym obu tych inteligencji – społecznej i emocjonalnej – jest to samo, to znaczy posiadanie efektywnych interakcji z innymi i odpowiednie działanie w danej sytuacji” (Goswami, 2019, s. 2).

Na bazie inteligencji społecznej i emocjonalnej rozwijają się kompetencje społeczne, które rozumiane są: „jako nabyte umiejętności warunkujące efektywność funkcjonowania człowieka w różnych sytuacjach społecznych” (Matczak, 2007). Kompetencje społeczne utożsamiane są z dyspozycją niezbędną dla osiągnięcia sukcesu w relacjach interpersonalnych, determinują one stopień, w jakim radzimy sobie z innymi (Tomorowicz, 2011; Agryle, 2002; Ratajczak, 2007; Goleman, 1999).

Na przestrzeni lat powstawało wiele modeli kompetencji społecznych (Ratajczak, 2007; Goleman, 2002; Matczak, 2007; Witczak-Roszkowska, 2018). Autorzy

² Tekst artykułu nie dotyczy opracowania różnic pomiędzy rodzajami inteligencji, dlatego autor podaje tylko podstawowe definicje.

są zgodni, że kompetencje społeczne nie ograniczają się do jednej umiejętności/zdolności, natomiast trudno jednoznacznie wskazać, która z nich jest dominująca (Tabela 1). Wśród wielu zaproponowanych kompetencji umiejętności komunikacyjne i związane z nimi empatia oraz asertywność ujmowane są przez wszystkich autorów.

Tabela 1. Komponenty kompetencji społecznych

Autor	Komponenty kompetencji społecznych
Agryle	asertywność, gratyfikacja i wsparcie, zdolność komunikowania werbalnego i niewerbalnego, zdolność empatii, zdolność współpracy, adekwatnego zachowania się w różnych sytuacjach
Cavell	1. Przystosowanie społeczne 2. Funkcjonowanie społeczne 3. Umiejętności społeczne
Matczak	1. Kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach intymnych 2. Kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach ekspozycji społecznej 3. Kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach wymagających asertywności
Goleman	1. Empatia (rozumienie innych, doskonalenie innych, nastawienie usługowe, świadomość polityczna, wspieranie różnorodności) 2. Umiejętności społeczne (wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, umiejętności zespołowe)
Rinn i Markleya	1. Umiejętności komunikacyjne 2. Umiejętności asertywne 3. Umiejętności wyrażania siebie 4. Umiejętności wzmacniania 5. Umiejętności podtrzymywania innych
Wspólne komponenty kompetencji społecznych	
Kompetencje komunikacyjne Asertywność Empatia	

Źródło: opracowanie własne.

6. Kompetencje komunikacyjne w turkusie

W skład kompetencji społecznych wchodzi umiejętności komunikacyjne, które wykorzystywane są przez pracowników wszystkich firm. Kultura organizacji wraz z preferowanym systemem wartości wymuszają jednak sposób komunikowania i współdziałania pomiędzy ludźmi. Podstawowe różnice przedstawia Tabela 2.

Dlaczego to organizacje turkusowe preferują najkorzystniejszy sposób rozmowy sprzyjający współpracy i rozwiązywania konfliktów? W organizacjach turkusowych szczególne znaczenie ma umiejętność empatycznego komunikowania opartego na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Według Bliklego: „drogę do cywilizacji turkusowych należy zacząć od nauki dobrej, empatycznej komunikacji. Od umiejętności debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy” (Blikle, 2017, s. 57).

Tabela 2. Sposób rozmowy stosowany w organizacjach

Nazwa organizacji	Stosowany sposób rozmowy
Czerwona	Przemoc, grożenie, agresja
Bursztynowa	Przekazywanie poleceń od góry hierarchii (od górnego szczebla w dół) do szczebla w dół. Silny związek z grupą, do której się przynależy „my kontra inni”. W rozmowach i sytuacjach konfliktowych obrona stanowisk własnej grupy i obwinianie osób, które nie są z nią związane.
Pomarańczowa	Decyzje podejmowanie przez przełożonych. Działania skoncentrowane na osiągnięciu wyniku a nie dbałości o relacje w zespołach. Brak szczerości w rozmowie spowodowana lękiem przed ujawnieniem niekompetencji.
Zielona	Struktura hierarchiczna. Przekazywanie informacji w dół do pracowników. Dbanie o relacje w firmie między pracownikami. Konflikty mogą wynikać z braku umiejętności stosowania asertywnej komunikacji.
Turkusowa	Struktura płaska – współpraca i wzajemna odpowiedzialność między pracownikami. Prowadzenie rozmów opartych na wzajemnym szacunku z uwzględnieniem wzajemnych potrzeb. Stosowanie komunikacji asertywnej. Empatia.

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy organizacji turkusowych starają się rozmawiać, wykorzystując zasady komunikacji asertywnej i ideę porozumienia bez barier, które są komplementarne. Według Rosenberga (autora porozumiewania bez barier): „osoba powinna komunikować się w taki sposób, aby zachować człowieczeństwo (godność) nawet w niesprzyjających okolicznościach” (Rosenberg, 2010, s. 19). Postawa asertywna oznacza szacunek dla siebie i innych osób. Polega na przekonaniu, że potrzeby, uczucia, poglądy jednostki są ważne, ale także równie istotny jest drugi człowiek ze swoimi potrzebami takimi jak: akceptacja, uznanie, wspólnota, empatia, miłość, wsparcie i zaufanie. W komunikacji asertywnej człowiek broni własnych praw bez naruszania praw innych osób (Lindenfield, 1999; Wróbel, 2011). Wśród wielu z nich można wymienić:

- prawo do wyrażania własnego zdania,
- prawo do zmieniania zdania,
- prawo do popełniania błędów,
- prawo do odnoszenia sukcesu.

Osoby komunikujące się w sposób asertywny są świadome własnych możliwości i ograniczeń, czyli znają swoje mocne i słabe strony, rozpoznają przeżywane przez siebie emocje, wiedzą, co dla nich jest ważne i jakie cele są w stanie realizować. Akceptują siebie oraz biorą odpowiedzialność za podejmowane decyzje, dlatego postawa asertywna wymaga od osoby dojrzałości emocjonalnej i poczucia własnej wartości. Dzięki temu osoba potrafi dokonywać własnych wyborów, nie przyjmuje biernie poleceń ani też nie stara się manipulować jednostkami w celu uzyskania własnych korzyści. W sytuacjach trudnych nie obwinia współpracow-

ników, ale potrafi przyznać się do popełnionych błędów lub zaakceptować i pochwalić sukces innych.

Podstawowy komunikat bez barier koncentruje się na czterech obszarach:

- poinformowaniu o działaniu, które wpłynęło na nasze samopoczucie,
- powiedzeniu o swoich emocjach: co czujemy w związku z tym, co spostrzeżliśmy,
- poinformowaniu o naszych oczekiwaniach, wartościach, pragnieniach, z których wynikają nasze uczucia,
- prośbie o konkretne zachowanie, czyny, które są ważne dla nas i naszego życia (Rosenberg, 2010, s. 20).

W tym komunikacie osoba wyraża samego siebie w sposób zrozumiały, stanowczy, z przywiązywaniem uwagi do tego, co myśli i czuje.

Rolę stosowania komunikacji asertywnej w organizacjach turkusowych podkreśla Nikolaya Korova (doradca firm polskich i zagranicznych w rozwoju pracowników z turkusowym podejściem): „gdy lider nie ma przerobione w sobie – szacunek dla innych osób podczas współpracy, umiejętną komunikację, branie odpowiedzialności za swoje decyzje i jest liderem naciskowym, który chce kontrolować sytuację, to gdy chce z takiego poziomu wprowadzić turkus, nie ma szansy, żeby mu się udało... Ideą turkusu jest samokontrola i odpowiedzialność za własne decyzje, które decydują o współpracy i wynikach” (Chałas 2019, s. 48).

Czy każdy pracownik może porozumiewać się bez barier? Swobodę rozmowy warunkuje z jednej strony pełna akceptacja siebie i dojrzałość pracownika, z drugiej kultura zatrudniającej go organizacji. Nasze wyobrażenie o sobie zależy w dużej mierze od tego, w jaki sposób byliśmy oceniani w dzieciństwie. Niskie poczucie własnej wartości przyczynia się do prowadzenia rozmowy w sposób uległy lub dominujący, brakiem pewności siebie, brakiem umiejętności podejmowania decyzji (Branden, 2016; Góralewska-Słońska, 2011). Trudno z dnia na dzień dokonać przemiany z pracownika z niskim poczuciem własnej wartości na osobę śmiało wyrażającą swoje poglądy i bez niepotrzebnego lęku angażującą się w działania organizacji. Nauka komunikacji asertywnej wymaga czasu. Jest procesem, w którym człowiek uczy się formułować prawidłowo komunikaty, poznaje techniki aktywnego słuchania, znaczenie informacji zwrotnej. Zasad można się nauczyć szybko, czas jednak potrzebny jest do zrozumienia samego siebie, co pozwoli w konsekwencji na empatyczne zrozumienie drugiego człowieka.

Organizacje turkusowe (w odróżnieniu od innych modeli) stwarzają pracownikom warunki do prowadzenia rozmów bez barier. Przykładem jest firma Marco, w której panuje zasada równego traktowania, wszyscy zasługują na taki sam szacunek, informacja zwrotna płynie w obie strony od liderów do pracowników i odwrotnie. Kultura firmy Semko opiera się na dziesięciu zasadach, do których należą: „cenię szczerości i otwartości wyżej niż doraźny interes, za-

chęcanie wszystkich do podejmowania własnych decyzji i kwestionowania decyzji pochodzących z góry, utrzymywanie miłej atmosfery, pokora i przyznawanie się do popełnianych błędów” (Blikle, 2017, s. 78-79). M. Kulaga (właścicielka turkusowego Przedszkola Krasnal w Krakowie, współtwórczyni firmy Leance) uważa, że: „Najważniejsze w firmie jest poczucie bezpieczeństwa i zaufanie. Jeżeli pracownik wie, że może otwarcie mówić, co myśli i nie zostanie za to ukarany, wręcz przeciwnie – dostanie wsparcie i pomoc, to nie ma po jego stronie oporu. Pracownicy mają komfort psychiczny” (Koc, 2018).

7. Wnioski

Przedstawione organizacje różnią się systemami wartości, które wpływają na zachowanie pracowników, ich relacje interpersonalne i sposób komunikowania. Organizacja czerwona preferuje posłuszeństwo wobec szefa. Organizacja burztynowa kładzie nacisk na przestrzeganie kodeksu, zasad, odnoszenie się z należytym szacunkiem do stanowiska i zajmowanych pozycji w firmie. Organizacje pomarańczowe doceniają osiągnięty wynik i użyteczność dla firmy, natomiast organizacja zielona ceni człowieka samego w sobie. Wszystkie te organizacje są jednak do siebie podobne pod względem stosowania pionowej komunikacji w zarządzaniu hierarchicznym, sztywnych kompetencji z uprawnieniami do wydawania poleceń i podejmowania decyzji oraz kontrolowania pracowników. Osoby w nich zatrudnione nie przywiązują wagi do komunikacji opartej na wzajemnym zaufaniu i szacunku (z wyjątkiem zielonej).

Organizacje samorządzące umożliwiają pracownikom bycie takim jakim są, bez noszenia tzw. masek zobowiązujących do stanowiska czy miejsca pracy. Dzieje się tak dzięki temu, że osoby mogą i potrafią rozmawiać ze sobą asertywnie, na równym poziomie, niezależnie od stażu pracy czy wykonywanych obowiązków. Niski poziom lęku, odczuwanie akceptacji powodują, że pracownicy funkcjonują w warunkach bezpiecznych dla siebie i ułatwiających otwarcie się na drugiego człowieka. Relacja wzajemnego zaufania nabiera szczególnego znaczenia w czasach obecnych – pandemii. Wiele firm zmuszone było do reorganizacji i podjęcia przez pracowników zdalnej pracy z domu, bez ciągłej kontroli przełożonych. Interesujące jest, czy „wirus COVID-19” wzmocni współpracę w organizacjach turkusowych, w których pracownicy odpowiedzialnie podejmują działania często z własnej inicjatywy dla dobra ogółu? Czy nowe warunki pracy w innych organizacjach wpłyną na wzrost kontroli pracowników ze strony przełożonych, czy jednak spowodują zwrócenie się w kierunku zasad proponowanych przez turkus? Warto zwrócić w tym miejscu uwagę, że nie wszystkie firmy mogą i powinny przyjmować model turkusowy, nie ma też osób zachowujących się zawsze w sposób asertywny. Trudno wyobrazić sobie organizacje militarne jako samoza-

rzządzające czy pracownika komunikującego się codziennie empatycznie z pełnym zrozumieniem potrzeb współpracownika. Każdy z modeli zarządzania od czerwonego do turkusowego będzie preferowany przez osoby o różnych kompetencjach społecznych.

Praca w turkusie niesie za sobą wiele korzyści takich jak ciągły rozwój indywidualnych kompetencji, poczucie wspólnoty, ale może także wprowadzać pewien chaos organizacyjny, wynikający z rozmycia odpowiedzialności (Ziębicki, 2017). Nie każda osoba ma kompetencje społeczne, które pozwolą jej na pracę w takich uwarunkowaniach. Mogą w niej na pewno realizować się jednostki z odpowiednią osobowością, np. o osobowości wewnątrzsterownej, dojrzałe emocjonalnie, dążące śmiało do wyznaczanych celów. Trudniej będzie egocentrykom lub pracownikom zależnym, z niskim poczuciem własnej wartości, o osobowości zewnątrzsterownej, chętnych do wykonywania prac zleczanych, które podlegają kontroli i weryfikacji, dzięki czemu czują się zwolnieni z odpowiedzialności i inicjowania działań (jest to jeden z powodów przeprowadzania bardzo dokładnej rekrutacji przez pracowników organizacji samodzielnymi, którzy sami decydują, z kim w przyszłości chcą pracować).

Człowiek przez całe swoje życie nabywa kompetencje społeczne, uczestnicząc w treningu społecznym. Osoba codziennie podejmuje aktywność rodzinną, zawodową, rozmawia ze współpracownikami lub pełni różne role społeczne i funkcje, a tym samym rozwija swoje umiejętności i zdolności. Skutek zależy od informacji zwrotnej (jej sposobu przekazywania), którą osoba otrzymuje na temat własnego zachowania. „Wyznacznikami treningu społecznego są jego intensywność zależna od osobowości i temperamentu człowieka oraz efektywność uwarunkowana inteligencją społeczną i emocjonalną” (Tomorowicz, 2011, s. 93). Pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje społeczne, uczestnicząc w przedsięwzięciach szkoleniowych proponowanych przez firmę, w której pracują, lub (jak to się ma w organizacjach turkusowych) wybierając samodzielnie szkolenie zgodne z własnymi potrzebami rozwojowymi. Istotne jest, aby organizacja stworzyła warunki do transferu nowo nabytych kompetencji społecznych przez pracownika.

Bibliografia

1. Agryle M. (2002), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa, PWN.
2. Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
3. Blikle A.J. (2017), *Doktryna jakości*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
4. Boyatzis R. (2008), *Competencies in the 21st century*, „Journal of Management Development” 27(1), https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century, [dostęp 1.04.2020].
5. Branden N. (2016), *Sześć filarów poczucia własnej wartości*, Łódź, Wydawca, JK.

6. Cavell T.A. (1990), *Social Adjustment, Social Performance, and Social Skills: A Tri-Component model of Social Competence*, „Journal of Clinical Child Psychology”, vol. 19, No. 2, pp. 111-122 [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, S. Konarski (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 61.
7. Chałas K. (2019), *Rozwój organizacji w kierunku turkusów*, „Personel i Zarządzanie”, Warszawa, Wydanie specjalne, s. 46-49.
8. Gliwny M. (2019), *Życie wśród ludzi. Czym są kompetencje społeczne i czy można się ich nauczyć*, „Personel i Zarządzanie”, 6, s. 74-79, Warszawa.
9. Goleman D. (1999), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań, Wydawnictwo Media Rodzina.
10. Goswami M. (2019), *Understanding the Multifaceted Concept of Intelligence and its Effect on Organizational Outcomes*. International Conference on Advances. W: in Engineering Science Management & Technology. https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=64611710002200006711612110_71201031041180810070140640_8908609400906911809108102710710805012210111801312405508909811207809708609702307405301500006810206802210309601907605808_201006410800011201909809510506910006908106409907601311_61130000650200161040_21125082&EXT=pdf [dostęp 10.04.2020].
11. Góralewska-Słońska A. (2011), *Poczucie własnej wartości jako potencjał jednostki*, „Problemy Profesjologii”, 2, s. 97-112, Zielona Góra.
12. Hojce-Tomczycka M., Hojce M. (2018), *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie”, z. 30, Wyd. Politechniki Śląskiej w Gliwicach, s. 217-226, <https://www.pulshr.pl/zarządzanie/marta-kulaga-firm-turkusowych-jest-duzo-wiecej-niz-nam-sie-wydaje,51184.html> [dostęp 2.04.2020].
13. Koc J. (2018), *Marta Kulaga. Firm turkusowych jest dużo więcej, niż nam się wydaje*, <https://www.pulshr.pl/zarządzanie/marta-kulaga-firm-turkusowych-jest-duzo-wiecej-niz-nam-sie-wydaje,51184.html> [dostęp 2.04.2020].
14. Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków, Wyd. Oficyna Ekonomiczna.
15. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Warszawa, PWN.
16. Kruk S. (2017), *Doskonalenie kompetencji pracowników naukowych w Polsce*, [w:] *Nieustanny rozwój organizacji*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, 1(22), s. 61-66.
17. Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka.
18. Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017), *Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 37, pp. 35-58.
19. Lindenfield G. (1999), *Asertywność*, Łódź, Wydawnictwo RAVI.
20. Matczak A. (2007), *Kwestionariusz kompetencji społecznych*, Warszawa, KKS Pracownia Testów Psychologicznych PTP, <https://www.practest.com.pl/kks-kwestionariusz-kompetencji-spoecznych-organizacji> [dostęp 10.04.2020].
21. Ratajczyk Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa, PWN.

22. Rosenberg M.B. (2010), *Porozumienie bez przemocy*, Warszawa, Wydawnictwo Czarna Owca Sp. z o.o.
23. Sękowski A.E., Sitko E.M. (2018), *Inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć u kobiet na stanowiskach kierowniczych*, „Polskie Forum Psychologiczne”, tom 23, nr 1, s. 122-138.
24. Tomorowicz A. (2011), *Struktura kompetencji społecznych w ujęciu interakcyjnym*, „Psychiatria”, tom 8, nr 3, s. 91-96.
25. Witczak-Roszkowska D. (2018), *Kapitał społeczny studentów województwa świętokrzyskiego a wyzwania rynku pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, tom CVIII, 2018 PL ISSN 0081-6841; e-ISSN 2450-8179 s. 333-346.
26. Wróbel A. (2011), *Asertywność na co dzień*, Warszawa, Wydawnictwo Samo Sedno.
27. Zawadzka A. (2010), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa.
28. Ziębicki B. (2017), *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania*, [w:] *Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*, D. Walczak-Duraj, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), „Humanizacja Pracy”, 4(290), s. 79-90, Poznań.

Turkusowy model zarządzania w warunkach firm rodzinnych

Aneta Waszkiewicz

1. Wprowadzenie

Po publikacji w 2014 roku książki F. Laloux „Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness” (polskie wydanie pt. „Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości”) (Laloux, 2015), wprowadzającej pojęcie turkusowych organizacji, zaczęto przeciwstawiać sobie dwa modele zarządzania: turkusowy, oparty na zaufaniu, samorozwoju i samo zarządzaniu oraz model, określony przez Laloux jako pomarańczowy, oparty na hierarchii, procedurach i skupiony na realizacji celów finansowych firmy. Modele te są na tyle różne, że połączenie ich w obrębie jednej firmy wydaje się niewykonalne. Jednocześnie nie ma jednoznacznych dowodów, że zmiana modelu z pomarańczowego na turkusowy gwarantuje sukces. Dlatego powstało wiele wątpliwości w zakresie upowszechnienia się turkusowego modelu na rynku. Jednocześnie występuje duża potrzeba wdrożenia wartości turkusu jako przeciwwagi dla problemów pracowniczych, jak np. wypalenie zawodowe, niskie zaangażowanie czy problemy wynikające ze zmiany pokoleniowej. Mając potrzebę, na którą turkus odpowiada, warto zadać sobie pytanie, które elementy stanęły na przeszkodzie do powszechnego wdrożenia, a następnie określić, czy istnieją specyficzne środowiska biznesowe, dla których model turkusowy byłby adekwatny do potrzeb i możliwości. Takim środowiskiem mogą być firmy rodzinne. Celem artykułu jest próba oceny możliwości zastosowania modelu turkusowego w tej specyficznej grupie podmiotów gospodarczych. Na bazie cech turkusu oraz wyzwań stojących przed właścicielami firm rodzinnych artykuł ukazuje te elementy, które są spójne, oraz te, które mogą uniemożliwić wdrożenie modelu.

2. Turkusowa organizacja jako prospołeczny model zarządzania

Używając określenia turkusowa organizacja, korzystamy z nazwy wprowadzonej przez F. Laloux, po czym stosowanej w późniejszych opracowaniach także polskich autorów, np. A. Bliklego czy M. Wzorka. Cechą wyróżniającą turkus od znanych wcześniej modeli zarządzania jest bardzo wyraźne odseparowanie działalności firmy od celów finansowych oraz rezygnacja z zarządzania skupionego w rękach decydentów (menedżerów), na rzecz samodzielnego zarządzania opartego na potencjale każdego pracownika.

F. Laloux przedstawił modele organizacyjne, obrazując je zarówno kolorami, jak i poprzez porównania. Bazował zarówno na ewolucji w czasie, jak i na celach, i wartościach stojących za danym typem organizacji. Turkus wskazany jest jako najnowszy model, gdzie analogią jest żywy organizm, zaś główne filary to:

- samodzielnego zarządzanie – brak tradycyjnej hierarchii i decyzyjność w rękach specjalistów,
- dążenie do pełni – samoświadomość pracowników i wykorzystanie w pełni ich indywidualnego potencjału,
- ewolucyjny cel organizacji – postawienie przed organizacją innego celu niż finansowy (Laloux, 2015, s. 72).

Wartości te przemawiają do środowiska biznesowego, borykającego się z problemem niskiego zaangażowania, wypalenia zawodowego i zmiany pokoleniowej. Mogłoby się wydawać, że opracowanie modelu wspierającego rozwiązanie tych problemów powinno spowodować szybką i radykalną zmianę i liczne przekształcenia organizacyjne w firmach. Tak się jednak nie stało – firmy bazujące na modelu turkusowym są nadal nieliczne, zarówno w Polsce, jak i na świecie.

O ile F. Laloux bardzo głęboko wszedł również w aspekty duchowe, spełnienia czy celu nadrzędnego, to nie dał jasnej recepty, jak przekształcić istniejącą organizację w turkusową, koncentrując się raczej na tym, po co i dlaczego. Podejście takie budzi naturalny opór menedżerów, którzy preferują mniej wzniosłe podejście do biznesu, nie podważając przy tym wartości, jakie niesie turkus. Polskie opracowania (Wzorek, Blikle) w większym stopniu skupiają się na praktycznych możliwościach zastosowania turkusu, niż na samej idei.

Blikle np. wskazuje na możliwość zastosowania hybrydowego modelu przejściowego, w którym odejście od hierarchii może być zastąpione zarządzaniem procesowym (Blikle, 2017, s. 325-342). Wzorek natomiast nazywa i opisuje kroki, które pomogą przeprowadzić firmę przez zmianę (Wzorek, 2019, s. 182-201).

Na zagadnienie można też spojrzeć z innej perspektywy – nie dlaczego i jak wprowadzać do organizacji, lecz co najczęściej stoi na przeszkodzie takim

zmianom. Najczęstsze powody oporu przed zmianami to zagrożenie interesów menedżerów oraz brak właściwej adaptacji zmian (Mrówka, 2010, s. 176-177).

Wprowadzenie turkusów narusza fundamenty organizacji. Likwidacja hierarchii powoduje, że wszelkie wcześniejsze formy podejmowania decyzji i zarządzania przestają być skuteczne. To zaś pociąga za sobą konieczność znalezienia takiej motywacji dla wprowadzenia turkusów, by wartość osiągnięta w rezultacie była większa niż koszty.

Przykładem detalicznego poszukiwania argumentacji promującej turkus jest opracowanie A. Dębowskiego.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia turkusów

Plusy dla ludzi, którzy są turkusami	Plusy dla organizacji	Zagrożenia turkusów	Proponowane rozwiązania
Dbą o równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym.	Ma zespół, który się sam reguluje pod kątem czasu pracy i odpoczynku. Dbą o to, żeby nikt się nie przepalał, nie przemęczał.	Nieporozumienia wewnętrzne związane z różną gotowością pracowników do adaptacji turkusów.	Zmiana zasad rekrutacji, praca nad mentalnością pracowników.
Jest elastyczny i otwarty na zmianę, nie stresują go zmiany i potrzeba rozwoju – wręcz do tego dąży.	Ludzie nie są na sztywno przywiązani do zadań, struktur. Są otwarci na zmiany, nie tworzą oporu, nie boją się zmian.	Ludzie przestają czuć bezpieczeństwo. Brak uporządkowania systemowego może prowadzić do chaosu i silnego obciążenia psychicznego.	Ucz siebie i ludzi, że gdy trzeba, to potrzebne jest, aby zaważać o wyniki, być uporządkowanym, podążać za liderem, przycisnąć.
Robi to, co go pasjonuje, nie chce zajmować się biznesowymi zadaniami.	Pracownicy są zmotywowani.	Utrata pracowników, którzy nie zdobędą umiejętności samomotywacji.	Musimy umieć dbać o inne poziomy organizacji i poziomu świadomości.
Ważny jest człowiek, wizja, rozwój. Mniejsze znaczenie mają zyski, liczby, raporty.	Współpraca i wsparcie w miejsce wewnętrznej konkurencji.	Bez celów trudno jest utrzymać koncentrację.	Potrzebujemy rozmawiać systematycznie z ludźmi – szczerze i otwarcie o zagrożeniach i możliwościach.

Źródło: Dębowski, 2016, str. 19.

Kluczem do wprowadzenia turkusów są nie tyle zmiany na poziomie zadań do wykonania, lecz raczej nauki empatii, samoświadomości i zupełnie nowej kultury budowania relacji. Zauważają to także praktycy: „Nie spotkałem się natomiast ani razu z konkretną dyskusją na temat tego, co robić, żeby wspierać ewolucję świadomości liderów aspirujących do turkusów, nie mówiąc już o pracownikach” (Holwek, 2018, s. 17).

M. Borowiak z kaliskiej turkusowej Breyer pisze: „Turkus to nie jest kolejny system zarządzania, który możemy zaimplementować w dowolnej firmie. Turkus to stan umysłu, to flow w codziennym działaniu, to swego rodzaju rezygnacja z dążenia do bogactwa, to prawdziwe otwarcie się na innych ludzi, to także dba-

łość o otaczające nas środowisko naturalne. To jest umiejętność docenienia tego, co mamy – że żyjemy w pokoju i względnym dobrostanie” (Borowiak, 2020).

Zasadne wydają się więc pytanie, dla kogo turkus byłby drogą nie tyle rewolucji, co usankcjonowania idei, która i tak istnieje. Kierując się myślą, że turkus jest ideą związaną z brakiem sztywnej hierarchii oraz wspólnym działaniu wszystkich interesariuszy, naturalnym środowiskiem do weryfikacji wydają się firmy rodzinne.

3. Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych

Można spotkać wiele definicji firm rodzinnych. Najprostsze stwierdzenie definiujące firmy rodzinne mówi, że jeśli przedsiębiorstwo uważa się za rodzinne, to tak jest w rzeczywistości (Dźwigoł, 2017, s. 14).

Dla potrzeb niniejszego artykułu ważniejsze niż sparametryzowanie definicji, są cechy firm rodzinnych. Cechy te można podzielić na dwie grupy – pozytywne, zwiększające konkurencyjność i potencjał firm rodzinnych oraz te, które utrudniają ich funkcjonowanie i rozwój.

W zakresie przewagi rynkowej następujące cechy firm rodzinnych wspomagają ich konkurencyjność:

- szybkość podejmowania decyzji,
- większa gotowość do ryzyka,
- szybsza adaptacja do potrzeb rynkowych,
- lepsza komunikacja,
- większa lojalność i zaangażowanie członków rodziny (Szczepkowska, Wietrzyk, 2011, s. 401).

Tę przewagę konkurencyjną potwierdzają też efekty – jak wynika z raportu firmy doradczej Grant Thornton, co piąta spółka notowana na warszawskiej giełdzie to właśnie rodzinny biznes z dużą dynamiką rozwoju, a przychody tych firm wzrosły w latach 2012-2016 o 51,6% (Grant Thornton, 2018, s. 9).

Patrząc zaś od strony ograniczeń, najczęściej występujące w literaturze problemy firm rodzinnych to kwestia sukcesji, dialog międzypokoleniowy, przenoszenie negatywnych emocji i trudności w kwestii wynagrodzeń/rozliczeń (Zawadka, 2012; Rusin, 2016; Dąbrowski, 2018; Wojtowicz, 2018).

W kwestii sukcesji sytuacja bywa dwojaka: albo jest sukcesor, albo go nie ma. Temat jest o tyle istotny, że w obu przypadkach powoduje problemy. Jeśli sukcesor, czyli członek rodziny mający predyspozycje i chęci do przejęcia firmy, jest określony, to problemem często jest zbyt późna sukcesja, a także przeprowadzenie jej w sposób niezadowolający dla obu stron. Nierzadko jednak problemem jest brak sukcesora – nie tylko dlatego, że nie istnieje, lecz również dlatego, że sukcesor nie chce powielać modelu życia rodziców, pracować w danej branży czy w ogóle zajmować się prowadzeniem firmy. Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2014 roku

przez Instytut Biznesu Rodzinnego i firmę audytorsko-doradczą KPMG, tylko 6,3% spadkobierców ma zamiar przejąć rodzinną firmę (Margalski, 2016).

Tu znowu dochodzimy do kwestii dialogu międzypokoleniowego – gdzie wartości związane z pracą zawodową pokolenia urodzonego po 1990 roku nie pasują do oczekiwań ich rodziców. Z danych Ministerstwa Rozwoju opublikowanych w uzasadnieniu projektu ustawy o zarządzie sukcesyjnym wynika, że w CEIDG jest blisko 200 tys. przedsiębiorców, którzy ukończyli 65. rok życia, a co miesiąc wpływa ok. 100 wniosków o wykreślenie podmiotu z ewidencji w związku ze śmiercią przedsiębiorcy (Miłaszewski, Ratajczyk, Szymkowiak, 2019, s. 26)

Z badań wynika też, że 43% naturalnych sukcesorów to jedynacy, co powoduje, że ich brak zainteresowania przejęciem firmy sprawia, że prosta sukcesja nie wystąpi. Jeszcze więcej (47,3%) badanych preferowałoby założenie własnego przedsięwzięcia, co w zasadzie wyklucza zaangażowanie się w biznes rodziców (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2017).

Kolejny powszechny problem: niejasne zasady rozliczeń, może spowodować nie tylko problemy na tle zawodowym, lecz również doprowadzić do konfliktów wewnątrz rodziny, gdyż bardzo często wyznacznikiem do działań nie jest sama argumentacja, ale pokrewieństwo czy spowinowacenie – ojciec stanie za synem, żona za mężem itp. I niestety podobnie działa to w drugą stronę – przenoszenie konfliktów osobistych na grunt firmy jest dużym utrudnieniem w pracy, w szczególności jeśli firma zatrudnia także pracowników niezwiązanych osobistymi więzami z rodziną, którzy mają ogromny problem z uzyskaniem spójnych informacji.

W efekcie bardzo często wykształca się model działania oparty na jednej osobie założyciela, nestorze – która kanalizuje wszystkie decyzje i od jej predyspozycji tak naprawdę zależy przyszłość firmy. Ten zaś element z punktu widzenia turkusów może być pomocnym czynnikiem. Jeśli główny decydent jest zwolennikiem wartości wskazywanych przez turkus, to miałby duże szanse na jego skuteczne wprowadzenie, a tym samym uwolnienie potencjału pozostałych członków rodziny. Co więcej, wprowadzenie turkusów w firmie rodzinnej z dużym prawdopodobieństwem pozwoli również rozwiązać konflikty i emocje związane ze zbyt dużym wzajemnym uzależnieniem się członków rodziny od siebie i związanymi z tym problemami występującymi również w sferze prywatnej.

4. Filary turkusowego zarządzania w firmie rodzinnej

Mając zatem dwa modele o określonych cechach i wartościach, spróbujemy je porównać. Porównanie oparte jest na trzech filarach turkusów (cel, samorealizacja, samozarządzanie) w odniesieniu do cech firm rodzinnych.

W turkusie finanse nie są celem samym w sobie. Ewolucyjny cel powinien być motorem motywującym cały zespół, nieść wartości społecznie aprobowa-

ne. Pracownicy wsłuchują się w cel firmy i odpowiadają sobie na pytanie, na ile współbrzmi on z ich indywidualnym rozwojem i postrzeganiem świata (Laloux, 2015, s. 264). Muszą jednak pamiętać, że finanse są niezbędne do realizacji celu, więc nie mogą dopuścić do sytuacji braku możliwości finansowania działalności, łącznie z własnymi potrzebami w formie wynagrodzeń.

W firmach rodzinnych często również celem nie jest tylko pomnażanie zysków czy nawet samo istnienie firmy, lecz także stworzenie warunków do społecznej aprobaty – tak, aby rodzina żyjąca w danym środowisku była akceptowana i poważana. W przeciwieństwie do typowych firm nastawionych na szybki zysk, tu strategia bardziej ukierunkowana jest na pozostawienie firmy następcom w jak najlepszej kondycji (Sułkowski, 2011, str. 29). Cel, który najczęściej przyświeca takiemu działaniu, to troska o przyszłe pokolenia czy też potrzeba kontynuacji dorobku przodków. Nierzadko również sama działalność firmy w oczach właścicieli ma wartości prospołeczne związane np. z troską o rozwój regionu czy wsparciem dla inicjatyw lokalnych. Często nazwisko rodziny jest pewnego rodzaju gwarantem jej trwałości.

Z punktu widzenia turkusów pytanie jest następujące: czy firma rodzinna jest w stanie przedstawić swoim strukturom pozafinansowy cel, który pracownicy uznają za atrakcyjny (będą dumni, że go realizują). Jeśli tak, to pierwszy kluczowy warunek dla turkusów mielibyśmy spełniony.

Dla firm rodzinnych, gdzie kluczowym celem jest dobrobyt pracującej rodziny i zapewnienie jej przyszłości przy jednoczesnym szacunku środowiska, zastosowanie ewolucyjnego celu jest pewnego rodzaju połączeniem wartości i bieżących potrzeb. W praktyce zastosowanie celu turkusowego oznaczałoby to, że zamiast kontynuacji działalności opartej bardzo mocno na aktualnie rządzącym członku rodziny i jego przekonaniach, firmy mogłyby zbudować wiele różnych celów opartych na potencjale wielu członków rodziny. Jeśli członkowie rodziny kierować będą się tym, że celem firmy jest jej rozwój z korzyścią dla żyjącego i przyszłego pokolenia z zachowaniem pozytywnego odbioru społecznego, to mielibyśmy pogodzenie celu firmy rodzinnej i celu opartego na szerokim potencjale. Stwarza to szanse zarówno na niwelację konfliktu międzypokoleniowego (jest wspólny człon, ale także prawo różnicowania działań), znacznie ogranicza kwestie związane z sukcesją i jej brakiem lub za późną realizacją (sukcesorzy realizują swój potencjał równoległe do bieżącego profilu firmy, pilnując, bez odcinania się od niego, jako że wspólnym celem jest jej przetrwanie).

Turkus (Laloux, 2015, s. 172) wyklucza hierarchie i stanowiska, stawiając na samoorganizujące się zespoły, ograniczenie ról administracyjnych/kontrolnych, unikanie typowych spotkań decyzyjnych, otwartą i przejrzystą komunikację, bez utajniania jakichkolwiek informacji. W rodzinie wiele tych elementów istnieje – w firmach rodzinnych świadomość dotycząca finansów jest wyższa niż w przecięt-

nej firmie (dla członków rodziny), stanowiska są często nieformalne i wynikające z aktualnych potrzeb, zaś komunikacja pozbawiona jest ograniczeń wynikających z przypisania ról i hierarchii. W turkusie wymieniane są dwa kluczowe warunki, aby firma mogła zastosować ten model (Laloux, 2015, s. 283) – światopogląd przywódcy i zgoda właścicieli. W przypadku firm rodzinnych to często są zbieżne role, więc model jest możliwy do wprowadzenia, jeśli członkowie rodziny się z nim zgadzają i przywódca/mentor stojący na czele byłby w stanie zrzec się roli patriarchy na rzecz samodzielnego zarządzania. Gdyby pójść tą drogą, to ponownie wiele problemów związanych z sukcesją, konfliktami byłoby zminimalizowane.

5. Korzyści i ograniczenia zarządzania turkusowego w firmach rodzinnych

Firmy rodzinne to taki model biznesu, gdzie wartości wynikające z życia rodzinnego przenikają do biznesu oraz w którym budowanie stabilizacji i przyszłości firmy bywa ważniejsze niż generowanie zysków tu i teraz.

Element społecznego osadzenia jest istotny i szczerzy, podczas gdy w świecie korporacji jest on często tylko elementem marketingu.

Z drugiej strony jest to kwestia obosieczna – stabilizacja i rozwój firmy rodzinnej w dużym stopniu zależą od więzi rodzinnych, emocji i relacji pomiędzy jej członkami i spójności poglądów i wartości.

To każdej firmie rodzinnej daje swoisty wybór, praktycznie nieistniejący w firmach o złożonej strukturze własności i zarządzania. Wybór polega na określeniu stopnia, w jakim firma chce być turkusowa, a w jakim pomarańczowa.

Co zatem powinno być parametrem, który wskazuje na optymalny model zarządzania?

Odpowiedź jest stosunkowo łatwa, bo wprost wynika z założeń turkusów – nie może zaistnieć turkus, jeśli przywódca nie ma cech, które go budują. Jeśli tu za przywódcę uznamy rodzinę, nie wnioskując, jaka struktura została zbudowana do zarządzania firmą, to oczywiście staje się, że turkusowa firma rodzinna może powstać tylko na bazie rodziny, w której wartości turkusów są czymś normalnym w życiu rodzinnym.

Jeśli rodzina ma charakter patriarchalny, oparty na jednym decydencie ograniczającym swobodę innych, narzucającym swoją wolę i poglądy dzieciom, to szanse na zastosowanie turkusowego modelu w firmach rodzinnych są minimalne. Turkus w tym przypadku może mieć jednak zastosowanie – świadome wykluczenie go jako modelu działania, przeanalizowanie, dlaczego nie jest właściwy może zobrazować rzeczywiste wartości, jakimi kieruje się rodzina i wywołać reakcje. Przykładowo, uświadomienie sobie, że mentor rodu nie dopuści do decyzji swoich dzieci, niezależnie od ich umiejętności, pozwala odpowiedzialnie podjąć

decyzje, czy jest to dla nich sytuacja akceptowalna, czy nie. Wiedząc to wystarczająco wcześniej, unikną wieloletnich niespełnionych oczekiwań rodzica i swoich.

Z drugiej strony, jeśli rodzina oparta jest na zaufaniu i otwartości, naturalną konsekwencją wydaje się zarządzanie zbieżne z turkusem, niezależnie od tego, czy opracowanie Laloux ukazałoby się na rynku, czy nie. Jednakże często wartości, które są bazą dla turkusu, jak np. zaufanie, nie są wystarczające do budowania współpracy, jeśli nie ma pomysłu, jak je wzmocnić i wykorzystać w firmie. Turkus, już nie co do wartości, lecz do sposobów jego wprowadzenia w praktyce, daje możliwość uniknięcia pułapek polegania tylko na wartościach, gdyż wskazuje również na konieczność zbudowania ram i modeli rozwiązywania sytuacji trudnych. Kolejna kwestia to sukcesja – nawet w najlepiej rozumiejących się rodzinach sukcesora po prostu może nie być. Może także zaistnieć sytuacja, że większą wartością dla rodziny jest korzystanie z dorobku firmy (czy prywatnie np. podróżując, czy społecznie np. angażując się w działalność dobroczynną), niż skupianie się na zarządzaniu przedsiębiorstwem. Do realizacji tych ambicji, przy jednoczesnym zachowaniu spuścizny dla przyszłych pokoleń, niezbędna jest możliwość powierzenia firmy w ręce osób z zewnątrz. W takim przypadku zewnętrzni pracownicy rozwijający firmę w pożądanym kierunku, niewymagający nadzoru i mający pełny dostęp do informacji, stawia przed rodziną założycielem zupełnie inną perspektywę.

6. Wnioski

Idea turkusu jest rozwiązaniem, które może zostać zastosowane w firmach rodzinnych i tym samym pomóc rozwiązać typowe dla tej formy działalności problemy. Kluczowym elementem jest określenie stosunku decydentów do kwestii samzarządzania, rozwoju opartym na potencjale pracowników oraz określenia, czy istnieje taki cel, wspólny dla zaangażowanych osób, który dawać im będzie osobiste spełnienie. Pozytywne odpowiedzi na te zagadnienia mogą stanowić podstawę do budowania turkusu, przy czym ważne jest, żeby określić, jak to zrobić, zwrócić uwagę na zastąpienie istniejących procesów poprzez nakreślenie nowych, turkusowych tak, aby rezultatem zmiany nie był chaos, lecz stabilizacja oparta na różnorodności. Dzięki turkusowemu modelowi zarządzania główne problemy firm rodzinnych związane z kwestią własności, sukcesji i zarządzania mogą zostać zniwelowane. Turkus daje też większe możliwości skorzystania z zewnętrznego know-how i wsparcia się w zarządzaniu menedżerami spoza rodziny. Jest też ogromną szansą na dywersyfikację działalności firmy w oparciu o potencjał i pomysły członków rodziny, co może zapewnić przetrwanie niezależnie od koniunktury konkretnej branży. Zaletą turkusu jest też spójność z modelem rodzinnym – przeniesienie wartości, które są domeną rodzin, na grunt zawodowy daje wewnętrzną spójność i może ograniczyć konflikty.

Bibliografia

1. Blikle A. (2017), *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej organizacji*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
2. Borowiak M. (2018), *Turkusowe organizacje*, <https://www.linkedin.com/pulse/czy-turkusowe-organizacje-uraturj%C4%85-%C5%9Bwiat-maciej-borowiak-1e/> [dostęp 20.01.2020].
3. Dąbrowski J. (2018), *Z bliskimi dobrze tylko na zdjęciach? Oto największe zagrożenia dla firm rodzinnych*, <https://brief.pl/z-bliskimi-dobrze-tylko-na-zdjeciach-oto-najwieksze-zagrozenia-dla-firm-rodzinnych/> [dostęp 13.12.2019].
4. Dębowski A. (2016), *Zagrożenia turkusowych organizacji – cienie turkus*, https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/benefitsystems/miesiecznik_benefit/benefit_12_2016_www.pdf.
5. Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 76(5).
6. Grant Thornton (2018), *Rodzinny biznes na giełdzie. Analiza spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, Warszawa, Grant Thornton.
7. Holwek J. (2018), *Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią*, „Coaching Review”, (1)10.
8. Instytut Biznesu Rodzinnego (2017), *Barometr sukcesyjny, ścieżki kariery pokolenia. Next Generation w polskich firmach rodzinnych*, https://www.ibrpolska.pl/wpcontent/uploads/2019/11/raport_BAROMETR_2017.pdf [dostęp 21.01.2020].
9. Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa, Studio Emka.
10. Margalski S. (2016), *Rodzinna firma oaza spokoju czy źródło konfliktu*, <http://www.margalski.pl/firmy-rodzinne/63-rodzinna-firma-oaza-spokoju-czy-zrodlo-konfliktu.html> [dostęp 26.01.2020].
11. Miłaszewski J., Ratajczyk M., Szymkowiak R. (red.) (2019), *Zmiana warty. Praktycznie o sukcesji w twojej firmie*, Poznań, Pragmat IQ.
12. Mrówka R. (2010), *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
13. Rusin A. (2016), *Firmy rodzinne. Największe problemy*, „Medical Maestro Magazine”, 12, pp. 1629-1776, <http://medicalmaestro.pl/index.php/firmy-rodzinne-najwieksze-problemy>.
14. Sułkowski Ł. (red.) (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 12(6).
15. Szczepkowska M., Wietrzyk-Szczepkowska K. (2011), *Firmy rodzinne jako specyficzny rodzaj mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 62, s. 399-406.
16. Wojtowicz D. (2018), *Jest dobrze, ale może być... gorzej. Trzy największe zagrożenia, jakie czyhają na rodzinny biznes*, <https://innpoland.pl/146065,3-najwieksze-zagrozenia-dla-firm-rodzinnych-oto-co-radzi-wykladowca-alk/> [dostęp 15.01.2020].

17. Wzorek M. (2019), *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Warszawa, OnePress.
18. Zawadka M. (red.) (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Powody odejść pracowniczych – badania jakościowe

Mariusz Makowski

1. Wprowadzenie

Ruchliwość pracownicza zewnętrzna – dobrowolne odejścia z pracy, stanowi zjawisko, które dla organizacji może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. W sytuacji socjologiczno-gospodarczej, określanej jako rynek pracownika, badanie negatywnych skutków odejść pracowniczych nabiera szczególnej wagi. Raporty z badań Key Employer Challenges (KPMG 2017; KPMG 2018) przeprowadzonych w 161 polskich firmach, obejmujących 16 branż wyraźnie diagnozują trudności firm z utrzymaniem i przyciąganiem pracowników liniowych, jak też niekontrolowanymi odejściami pracowników fizycznych oraz innych pracowników niskiego szczebla. Z kolei wysoki wskaźnik retencji kluczowych pracowników (który mówi o niskim poziomie odejść, utraty pracowników o wysokich dla firmy zasobach) stanowi istotny element przewagi konkurencyjnej na rynku. Negatywne konsekwencje ruchliwości pracowniczej prowadzą do czasowego braku obsady na określonych stanowiskach pracy, mogą też prowadzić do pogorszenia się struktury zatrudnienia (Pocztowski, 2003, s. 177). Stan istnienia wakatów w firmie nierzadko prowadzi do przeciążenia zatrudnionych osób, którym przydziela się dodatkowe obowiązki. Skutkuje to wzrostem niezadowolenia, przemęczeniem, frustracją; poczuciem naruszenia kontraktu psychologicznego między zatrudnionym a pracodawcą. W efekcie przeładowani ilością pracy pracownicy mogą rozważać opuszczenie organizacji.

W badaniach nad przyczynami odejść pracowniczych dominuje podział na czynniki wypychające z organizacji (*push factors* – poziom frustracji, niezadowolenia, negatywny bilans zysków i kosztów, dysonans oczekiwań i realiów) oraz czynniki przyciągające do nowego pracodawcy (*pull factors* – atraktory związane z lepszą pracą, jej warunkami, pozycją firmy, możliwością innych relacji międzyludzkich) (np. Taylor, 2006). Rozdział ów jest przydatny dla celów analitycz-

nych, pamiętać jednak należy, iż z perspektywy pracownika są one ściśle ze sobą związane, wręcz nierozzerwalne. Jest tak z kilku przyczyn. Po pierwsze ewentualna nowa praca (miejsce pracy) stanowi punkt odniesienia, porównań dla pracy aktualnie wykonywanej, pozwala to zarówno relatywizować, jak i obiektywizować ocenę bieżącej sytuacji jako zatrudnionego. Po drugie postrzegany przez osobę brak możliwości zatrudnienia gdzie indziej prowadzi do racjonalizowania bieżącego położenia. Skutkiem tego może być pozostawanie w aktualnej pracy, choć realistyczny bilans wskazywałby, iż praca ta ani nie zaspokaja potrzeb ekonomicznych, ani też relacyjnych czy rozwojowych. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę opisu, jak proces rezygnacji z pracy przebiegał z perspektywy pracowników. Skupiono się na tym, aby pozwolić badanym na nadawanie własnych znaczeń zjawiskom, które temu procesowi towarzyszyły.

2. Opis badania

Celem badania była eksploracja zjawiska, jakim jest rezygnacja z pracy (ruchliwość zewnętrzna). Chodziło tu o poznanie i opis zachodzących zależności, zjawisk lub zachowań, umożliwienie snucia przez badanych własnych narracji dotyczących ich życia zawodowego. W ujęciu jakościowym badający nie przyjmuje założeń, że wie, w jaki sposób jego respondenci będą odpowiadać na pytania, ani nie zakłada, że zna pełny katalog możliwych czy prawdopodobnych wypowiedzi (Gudkova, 2012, s. 334). Pozwolenie, aby osoba badana opowiadała o swoim doświadczeniu, pozwala na dotarcie do obszaru danych częstokroć pomijanych lub niedocenianych w standaryzowanych, ustrukturyzowanych wywiadach. Pochtowski (2009, s. 60) uważa, iż narzędzie, jakim jest wywiad, w analizie fluktuacji pracowników (rezygnacji) ma dużą moc diagnostyczną i jest szczególnie popularną metodą zyskiwania informacji zwrotnej od pracowników opuszczających firmę (tzw. exit interview). Co więcej, postrzeganie osoby badanej jako eksperta w wybranym wycinku rzeczywistości – własnego doświadczenia, stanowi jeden z głównych wyznaczników Action Research. Firmy strzegą danych zgromadzonych w tego rodzaju wywiadach, gdyż stanowią one informację wrażliwą, która nie powinna znaleźć się w rękach nieodpowiednich osób (np. konkurencji). Tworzy to potrzebę uzyskania tych danych samodzielnie przez badacza.

Badanie miało charakter pilotażowy, chodziło w nim o zdobycie orientacji w czynnikach, które miały związek z opuszczeniem organizacji, jak też zebranie danych, które w przyszłości pozwolą na opracowanie kwestionariusza do badań ilościowych.

Przyjęto, iż w pilotażu weźmie udział 10 osób. W trakcie pozyskiwania zgód na wywiad jedna osoba wycofała się, inna nie była dostępna w umówionej porze, a kolejna – po rozpoczęciu wywiadu – okazała się nie spełniać warunków

udziału w badaniu. Przeprowadzono 7 około półgodzinnych wywiadów, które były nagrywane. W wywiadzie respondentom zadano jednakowy zestaw 9 pytań, w większości otwartych oraz zebrano dane biograficzne: wiek, płeć, całościowy staż pracy, staż w ostatniej pracy, którą zmieniono, rodzaj pracy/branży oraz wielkość firmy. Czas wypowiedzi i zakres nie był respondentom ograniczany. Wywiadów dokonano telefonicznie.

Dobór osób do badania nie był ściśle zdeterminowany określonymi ramami, tym niemniej istotne były dwie cechy kluczowe: aby wzięły w nim udział osoby, które dokonały zmiany pracy (intencjonalny, podmiotowy wybór, a nie zwolnienie przez pracodawcę lub koniec umowy) w okresie nie dalszym niż rok od badania oraz aby byli to pracownicy zatrudnieni w dużych i małych firmach. Badanie przeprowadzono według 5-fazowego modelu prowadzenia wywiadów pogłębionych (por. Miński, 2017, s. 39): działania doboru i pozyskania uczestników, opracowania scenariusza wywiadu, przeprowadzenia wywiadu, transkrypcji oraz analizy i interpretacji danych.

Wywiad miał charakter niestandardyzowany i częściowo strukturalizowany, składały się nań następujące pytania:

- Jak do tego doszło, że zrezygnowałaś z pracy?
- Czego potrzebowałaś, tam pracując?
- Co ci najbardziej doskwierało?
- Czy próbowałaś temu przeciwdziałać?
- Czy dawałaś informację pracodawcy, że jesteś niezadowolona z pracy i pragniesz zmian?
- Kiedy pojawiła się pierwsza myśl o odejściu?
- Czy brałaś pod uwagę to, co robią inni pracownicy, jeśli chodzi o zwalnianie się?
- Czy inny pracodawca składał ci propozycję zatrudnienia, która była atrakcyjniejsza?
- Jak postrzegasz zmianę i obecną pracę?

W literaturze poświęconej retencji pracowników w organizacji wyróżnia się trzy grupy czynników moderujących procesy fluktuacji pracowników, ich pracowniczego lojalności oraz dynamiki zaangażowania. Są to czynniki: *pull factors*, *stay factors* oraz *push factors*. Pierwsze dotyczą tego, co przyciąga ludzi do określonej firmy lub pracy, drugie odnoszą się do tego, co „trzyma” osobę w określonym miejscu pracy, stabilizuje, podtrzymuje jej motywację, z kolei czynniki trzeciego rodzaju wiążą się z obszarem frustracji pracowniczego, tych wszystkich rzeczy w pracy sprawiających, że nie chce się tam dalej pracować lub nie widzi perspektyw na poprawę. W konstrukcji wywiadu, w sformułowanych pytaniach zawarto wszystkie powyższe czynniki. Otwarty charakter pozyskiwania danych umożliwia ocenę, której kategorii czynniki były najbardziej aktywne w historii badanej osoby.

Po zebraniu wywiadów dokonano ich transkrypcji (każdy zajmował 3-4 strony maszynopisu), a następnie kodowania¹. Wywiady oraz cały proces przetwarzania pozyskanych danych były przeprowadzone przez autora artykułu.

3. Charakterystyka grupy badanej

W badaniu wzięły udział wyłącznie kobiety, nie był to efekt selekcji przez badacza; tylko kobiety odpowiedziały akceptująco na propozycję wywiadów. Dla zachowania anonimowości osoby badane zostały zakodowane do cyfr od 1 do 7. Informacje biograficzne ujęto w Tabeli nr 1.

Tabela 1. Dane osób badanych, badania własne

Osoba	Wiek	Ogólny staż pracy	Staż w opuszczonej pracy	Branża/stanowisko	Liczebność pracowników w firmie
1	31	7	6 mies.	Handel, hurtownia, specjalista kadrowo-placowy	> 15 tys.
2	29	10	8 mies.	Korporacja usługi księgowe, specjalista finansowy	> 15 tys.
3	36	11	10 lat	Dom pomocy społecznej, opiekun społeczny	50 osób
4	42	14	4 lata	Gminny ośrodek pomocy społecznej, pracownik socjalny	45 osób
5	28	4	3 lata 6 mies.	HR, consulting placowy, analityk	25 osób
6	30	6	3 lata	HR, finanse, specjalista	> 2 tys.
7	40	6,5	4 mies.	Handel, hurtownia, pracownik fizyczny	30 osób

Cztery kobiety pracowały w dużym mieście (3 duże firmy – korporacje, jedna mała), trzy pozostały zatrudnione były w firmach mieszczących się na wsi i małym miasteczku, dwie placówki były państwowe (budżetówka), jedna prywatna.

Klasyczna procedura badania jakościowego z użyciem kwestionariusza niestandardyzowanego i częściowo ustrukturuowanego obejmuje (por. Charmaz, 2013): zaprojektowanie wywiadu, przeprowadzenie wywiadów, transkrypcja nagrań wywiadów 1:1, kodowanie oraz opracowanie not. Biorąc pod uwagę charakter pilotażowy badania, jak też brak miejsca w niniejszym artykule na pełne udostępnienie kompletu danych z 7 przeprowadzonych wywiadów, zdecydowano o dokonaniu syntezy istotnych informacji, dbając jednocześnie, aby poprzez skróty nie utracić kluczowych informacji z wywiadów.

¹ Kodowanie polega na kategoryzowaniu segmentów danych za pomocą krótkich tytułów, które jednocześnie streszczają i obejmują każdy element danych. Efektem kodowania są kody, które pokazują, w jaki sposób badacz wybrał i posortował dane, by przystąpić do ich analitycznego wyjaśnienia (por. Charmaz, 2013, s. 61).

4. Wywiady poddane kodowaniu

4.1. Osoba 1

Kobieta, lat 31, o stażu pracy 7 lat, przepracowała w ostatnim miejscu pracy 6 miesięcy, referentka w dziale kadrowo-płacowym sieci hurtowni, obsługująca 250 osób. Duże miasto.

Zrezygnowała z pracy z powodu zatrudnienia na stanowisku, którego wymogi, ponoszona odpowiedzialność przekraczały jej kompetencje i wiedzę. W rozmowie rekrutacyjnej zapewniono ją o tym, że otrzyma asystę współpracownicy. Poinformowała pracodawcę o swoim skromnym doświadczeniu, przeszła tygodniowe szkolenie, które w istocie było wdrożeniem w funkcjonowanie firmy. Pod koniec szkolenia przypadkowo dowiedziała się, że osoba mająca z nią pracować, zwolniła się. Na przydzielonym stanowisku przez cały okres zatrudnienia w firmie była sama. Mówi o narastającym stresie związanym z funkcjonowaniem bez niezbędnego wsparcia, weryfikacji swej pracy i jej kontroli, a jednocześnie poczuciem odpowiedzialności i obawą o ewentualne sankcje prawne w przypadku pomyłki. Przejmując stanowisko, napotyka bałagan pozostawiony po poprzedniej osobie, co dodatkowo nasila napięcie i frustrację związane z brakiem zasobów do przywrócenia porządku, jak też obawą o to, że będzie odpowiadać za zaniedbania pozostawione przez poprzedników. Frustruje ją stanowisko dyrekcji, która dopuszcza do takiej sytuacji, jak też fakt, iż nie spełniono obietnicy z rozmowy rekrutacyjnej i nie dano jej osoby do pomocy i nauki. Skazana jest na samodzielną naukę i błędy, brakowało jej niezbędnych narzędzi do pracy, miała poczucie, że stoi wobec biurokratycznej maszyny, gdzie komunikacja jest spowolniona i pojedynczy pracownik ma małą siłę przebicia w kwestii zgłaszania swoich potrzeb, trudności, a nawet komunikowania zagrożeń dla procesu pracy. Rozpoczyna myśleć o odejściu już w momencie rozpoczęcia pracy, gdyż jest inaczej niż jej to przedstawiono. Kontynuuje pracę, podejmuje wyzwanie, nie chce rezygnować za wcześnie, chce spróbować, czy podoła. Gdy pojawiają się kolejne trudności, podtrzymuje pracę z powodu ambicji. Chce przynajmniej doprowadzić sprawę swego działu do względnego porządku, tak aby osoba, która ją zastąpi, nie musiała się borykać z kłopotami, jakie ona napotkała. W szóstym miesiącu pracy uzyskuje zainteresowanie przełożonego i obietnice wsparcia, lecz jest już zdecydowana do odejścia. Zna już specyfikę firmy, jej ograniczenia, nie ufa deklaracjom, zdaje sobie sprawę, iż nie może wykonywać swoich zadań w sposób bezpieczny i odpowiedzialny, ma poczucie, że w tej firmie przełożonym nie zależy na sprawnej komunikacji z pracownikami. Składa wypowiedzenie po pół roku.

4.2. Osoba 2

Kobieta, lat 29, staż pracy 10 lat, ostatnia praca 8 miesięcy, specjalista od wynagrodzeń, duża firma – korporacja międzynarodowa. Duże miasto.

Rezygnacja z pracy nastąpiła z trzech głównych przyczyn; był to nadmiar pracy, do 12 h dziennie, sporo nadgodzin, również w weekendy, co wiązało się z brakiem czasu prywatnego, nadmiernym poziomem stresu związanego ze ścisłym dotrzymywaniem i egzekwowaniem terminów oraz poczuciem nieadekwatnie niskiego wynagrodzenia w stosunku do nakładu pracy i charakteru stanowiska. Potrzebuje psychicznego odpoczynku od presji i odpowiedzialności, a nie ma nań szans z racji przeciążenia pracą. Doskwiera jej niedokładna, nieprecyzyjna komunikacja w firmie, przekazy i dyrektywy zbyt ogólne, niedookreślone. Nie wie, czego dokładnie, konkretnie oczekuje przełożony. Podejmuje z nim rozmowy, prosząc o delegowanie części obowiązków, jednak bezskutecznie. Ma jeszcze nadzieję, że jeżeli dotrze ze swoimi potrzebami do zwierzchnika, sytuacja w pracy znormalizuje się. Tak się nie dzieje. Ma poczucie nieadekwatnie niskiego wynagrodzenia w stosunku do wypełnianych obowiązków, jak też porównując swój zakres zadań i prac z innymi osobami w tym samym dziale firmy. Jako specjalistka kadrowo-płacowa ma wgląd do tych danych i postrzega swoje wynagrodzenie jako krzywdząco zaniżone. Podejmuje rozmowę w sprawie podwyżki, spotykając się z kategoriyczną odmową. Zwalnia się po 8 miesiącach pracy.

4.3. Osoba 3

Kobieta, lat 36, staż pracy 11 lat, w ostatniej pracy 10 lat, pracownik pomocy społecznej, opiekun rodziny, dom pomocy społecznej. Wieś.

Do odejścia z pracy doszło po długim procesie dojrzewania do tej decyzji. Zaczęła doskwierać rutyna, jak też niedobre relacje z szefową, odbierane jako mobbing. Nie podobało jej się to, jak w nieodpowiedni, krzywdzący sposób kierowniczką traktuje inne pracowniczki. Praca była również w niedziele i święta, co utrudniało opiekę nad dziećmi. Warunki finansowe były coraz bardziej niewystarczające. Jako największą bolączkę wskazuje złe relacje między szefostwem a pracownikami; traktowanie wyższościowe, z brakiem szacunku, pozbawione postawy partnerskiej. Mówi też o nierównym traktowaniu i osobach faworyzowanych przez kierowniczkę, co budziło frustrację. Rozmowy z kierowniczką zorientowane na chęć naprawy relacji spełzały na niczym, kończyły się ogólnikowymi frazesami i mało wiarygodnymi obietnicami. W odejściu z pracy udział miała koleżanka, która zwolniła się wcześniej i namawiała ją do pójścia w jej ślady; dawała jej wiary w siebie, zapewniała o realności podjęcia pracy gdzie indziej. Powodem podtrzymywania stosunku pracy mimo niedogodności były dla niej charakter pracy zgodny z zainteresowaniem działalnością pomocową. Korzystny

był też układ czasowy pracy – na ranną zmianę, co dawało możliwość równoległe zajmowania się domem i dziećmi jak również jej (pracy) stałość. Była to pierwsza praca po studiach. We wcześniejszym okresie zatrudnienia najważniejsze dla niej było utrzymać pracę ze względu na potrzeby rodziny, małe dzieci w domu. Zrezygnowała z pracy po 10 latach.

4.4. Osoba 4

Kobieta, lat 42, staż pracy 14 lat, w ostatniej pracy 4 lata. Asystent rodziny, kurator społeczny, gminny ośrodek pomocy społecznej. Wieś.

Zrezygnowała z pracy z powodu przełożonej, relacji z nią określanej jako mobbingowa. Była przez nią stale krytykowana, kontrolowana, uzyskiwała regularnie informacje o swojej niekompetencji i konieczności ciągłego korygowania pracy. Efekty jej działań były kontrolowane przez kierowniczkę, co postrzega jako brak zaufania. Inny przełożony, któremu przedstawiła swoje raporty, nie miał do nich zastrzeżeń. Źle się czuje, słysząc autorytarny ton kierowniczkę, zaczyna wątpić w siebie. Zapewnia, iż gdyby nie ta atmosfera stworzona przez przełożoną, nie chciałaby zrezygnować z tej pracy i pracowałaby tam do dzisiaj. Ma poczucie straty dorobku swojej pracy z rodzinami w tej instytucji, dostrzega też, że ośrodek stracił dobrego pracownika w jej osobie. W pracy czuła, że jest traktowana bez szacunku, w sposób, który utrudniał jej funkcjonowanie, że musi uważać na najmniejsze uchybienia, że jest pod obserwacją i szefowa nie ma do niej zaufania. Stopniowo rozwija się u niej zwątpienie we własne kompetencje, jak też możliwość dalszego znoszenia pracy w takich warunkach, doskwierają jej stany depresyjne. Swoje możliwości przeciwdziałania krzywdzącej, obciążającej relacji z kierowniczką postrzega jako bardzo słabe, nie dysponuje twardymi dowodami na jej przemocowość, wie, iż osoba ta ma powiązania ze znaczącymi osobami z jej miejscowości i stosunek sił postrzega jako bardzo nierówny. Obok niej, działań mobbingowych doświadcza też jej koleżanka, która wkrótce zwalnia się z pracy. Następstwem tego zdarzenia jest przekierowanie mobbingu na nią. Postrzega siebie jako specjalistkę od prowadzonych przez siebie rodzin i działania kontrolne są brakiem wiary w jej profesjonalizm. W końcowym etapie pracy uzyskuje etykietę „osoby z problemem”, niezdolnej do pracy z powodu depresji, zostaje zmuszona do wzięcia zwolnienia lekarskiego. Sama odeszłaby stamtąd wcześniej, lecz ograniczały ją realia nikłego dostępu innej pracy w okolicy, a miała regularne obciążenia kredytowe do spłaty. Kiedy tylko ta szansa się pojawiła, odeszła z pracy natychmiast, bez zastanawiania się.

4.5. Osoba 5

Kobieta, lat 28, staż pracy 4 lata, w ostatniej pracy 3,5 roku. Analityk-konsultant ds. wynagrodzeń, dział HR, mała firma. Duże miasto.

Odeszła z pracy z powodu szefa. Odnosił się do niej z wyższością, pozwalał na niestosowne żarty, jego wymagania bywały sprzeczne, niesprawiedliwie traktował pracowników. Zdarzało się, że z jego ust padały wobec niej groźby karalne (pobicia). Postrzega jego działania jako szkodliwe dla firmy, a atmosfera, jaką tworzył – nieprzewidywalność reakcji – wywoływała w niej stan napięcia i dyskomfortu. Przełożony wywierał presję na pracowników, m.in. odradzał udział w Pracowniczym Planie Kapitałowym, co było nadużyciem władzy. W końcowym okresie pracy szef przeniósł swoje stanowisko do sali, gdzie pracowała, co dodatkowo nasiliło lęk i przeszkadzało w pracy. Obok mobbingu, ocenia, iż w jej obowiązaniach 80% czynności było zbędnych, nic nie wnoszących do rozwoju firmy, jak też męczących i pozbawionych sensu, złościło ją to. Liczyła na rozwój osobisty w tej pracy, lecz on skończył się, jak ocenia po półtorej roku pracy. Brakowało jej również wsparcia zarządczego, miała poczucie, że w firmie tej każdy pracownik zmuszony jest zarządzać swoim menedżerem, to frustrowało. Próby zaradzenia kłopotom z szefem – w postaci dwukrotnych rozmów – nie przyniosły poprawy, wręcz odczuła, że po tych spotkaniach stosunki jeszcze bardziej pogorszyły się, działania ze strony szefa stały się dotkliwsze. Przez długi czas nie myślała o zmianie pracy, licząc na pojawienie się większej ilości satysfakcjonującej, będącej wyzwaniem pracy. Również relacje ze współpracownikami były dobre i wspierające, szkoda jej było opuszczać tych ludzi. Kiedy zaczęła myśleć o odejściu, po dwóch latach zatrudnienia, zdała sobie sprawę, że w tamtym momencie jest pracownikiem kluczowym w firmie (prowadziła większość projektów, a praktykanci byli nie wdrożeni) i nie chciała swoim odejściem postawić firmy w trudnej sytuacji. Dalszy czas naznaczony był dla niej rozterkami co do rezygnacji, niektórzy pracownicy, którzy wcześniej odeszli, wrócili do firmy, obawiała się, czy znajdzie dobrą pracę. Jednocześnie osoby w jej otoczeniu pracy dawały jej informację zwrotną, że widzą, jak męczy się w tej pracy i że powinna ją zmienić. Równocześnie mówiono jej, że jest lubiana wśród współpracowników i szkoda im będzie, gdyby odeszła. Specyfikę swojej firmy widzi jako miejsce, gdzie po około dwóch latach, kiedy pracownicy z adeptów mogą zacząć stawać się praktykami, ze strony kierownika uruchamiane są awersyjne działania, które mają zatrzymać ich na poziomie adeptów; własne zdanie i używanie zdobytych kompetencji spotyka się z pośrednio okazywanym niezadowolaniem szefa. W ostatnich miesiącach pracy uaktywniła się na portalach branżowych typu LinkedIn i otrzymała kilka ofert pracy. Twierdzi, iż odeszłaby z tej firmy niezależnie od tego, czy znalazłaby nową pracę, czy nie.

4.6. Osoba 6

Kobieta, lat 30, staż pracy 6 lat, w ostatniej pracy 3 lata. Specjalista HR, finanse, business center – korporacja międzynarodowa. Duże miasto.

Odejście nastąpiło za sprawą kumulacji poczucia przeciążenia pracą, braku wsparcia menedżerskiego i poczucia bezradności w realizacji zadań zawodowych. Odszedł kierownik, a osoba, która go zastąpiła, w krótkim czasie zaszła w ciążę i również odeszła na urlop. Jednocześnie w zespole przybyło projektów do realizacji, pojawiło się dużo pracy. Skutkiem tego było pojawienie się chaosu w działaniach, nerwowości, ludzie nie dawali rady, a szefostwo nie chciało tego przyjąć do wiadomości. Zauważalnie poszerzył się zakres odpowiedzialności za zlecenia do wykonania, a równocześnie brakowało wsparcia przełożonego, który pozyskiwałby dodatkowe zasoby od firmy. Management zaczął się interesować jej działem dopiero wtedy, gdy zespół „zawalił” kilka zleceń. Brakowało jej nadzoru merytorycznego i podziału odpowiedzialności. Z trudną sytuacją jej zespół radził sobie, wspierając się wzajemnie, rozładowując sytuację humorem, ludzie mieli świadomość wspólnego losu w trudnym położeniu, co dodawało ducha. Nie mogło to jednak zastąpić działań decyzyjnych ze strony wyższego szczebla przełożonych. Coraz bardziej doskwierała jej bezradność wynikająca z tego, że szereg nieważnych czy niewłaściwych zadań zmuszona była realizować, a te znaczące i kluczowe były zablokowane. Coraz mniej miała nadziei na poprawę. W ostatnim miesiącu pracy zmienił się kierownik i sytuacja znormalizowała się, jednak ona podjęła już wcześniej decyzję, że odchodzi. Zmęczyła ją wyczerpująca praca, stres, bezwładność działań zarządzających firmą, ich stosunek do potrzeb zespołu, niezauważanie, iż zespół przez pół roku pozbawiony jest kierownika. Kolejno kilka osób złożyło wypowiedzenie, a finalnie i ona.

4.7. Osoba 7

Kobieta, lat 40, staż pracy 6,5 roku, w ostatniej pracy 4 miesiące. Pracownik magazynu, hurtownia, mała firma. Wieś.

Rezygnacja z pracy nastąpiła z powodu ciągłego naruszania przez właściciela firmy kodeksu pracy i nieuczciwego postępowania wobec pracowników. Pracodawca oficjalnie podpisał z nią umowę na pół etatu, natomiast pracowała na cały etat. Była to powszechna praktyka w tym miejscu. Obawiała się o ewentualne chorobowe, urlop czy składki na ZUS, czy będzie je mieć odprowadzane i czy będzie mogła korzystać z zabezpieczenia NFZ. Kierownictwo przymuszało do pracy w trzy soboty w miesiącu bez płacenia za to. Rozczarowanie i frustrację budziło to, że pracodawca nie doceniał ludzi; nie doceniał uczciwości, poświęcenia i zaangażowania, traktując to jako oczywistość. Bolała ją też niesprawiedliwość, widziała, że dochody firmy rosną, powszechnie znany był wysoki status majątkowy właściciela, tymczasem pracownikom wypłacał on najniższą krajową. Czuła się mocno zdemotywowana taką postawą wobec ludzi w firmie. Inne pracownice postrzegała jako osoby o dużych walorach moralnych, czego nie zauważano, miast tego nierzadko pomiatano tymi pracownicami. Po kilku miesiącach uznała,

że miejsce, gdzie pracuje, nie jest warte jej poświęcenia, często bowiem pracowała kosztem życia osobistego, również w niezdrowych warunkach (zimne hale). Miała możliwość – po dwóch okresach próbnych – podpisania umowy o pracę na stałe, lecz nie chciała się wiązać z tą firmą. Gdyby przyszło jej zrezygnować po sygnowaniu umowy, musiałaby przepracować okres wypowiedzenia, a to byłoby trudne, biorąc pod uwagę skłonność do wyzyskiwania pracowników. Zwolnienie się innej osoby przyspieszyło jej decyzję o odejściu.

5. Wnioski wstępne z wywiadów pilotażowych

Tym, co jest charakterystyczne w wypowiedziach badanych, to koncentracja na czynnikach „wypychających z firmy (*push factors*) zdarzeniach, sytuacjach, warunkach i relacjach, których stan, poziom przekraczał zdolność ich dalszego tolerowania. Po części ich dominacja może wynikać z konstrukcji wywiadu, w którym część pytań odnosiła się do braków i frustracji, po części z naturalnej konsekwencji uzasadniania odejścia z niesprzyjającego środowiska organizacji. W niektórych wywiadach pojawiły się czynniki podtrzymujące pozostawanie w firmie (*stay factors*), takie jak: poczucie lojalności wobec współpracowników, nagradzająca specyfika pracy, świadomość znaczenia dla interesariuszy już wcześniej poniesionych wysiłków, chęć sprawdzenia się w trudnych warunkach – ambicjonalne podjęcie wyzwania czy też konformizm. O czynnikach przyciągających do danego pracodawcy trudno tu mówić, gdyż w wywiadzie bezpośrednio o to nie pytano (tym niemniej otwarta, narracyjna forma wypowiedzi umożliwiła to badanym). Jednakowoż badane nie wzmiankowały o tym czynniku. Stwierdzona tu koncentracja na czynnikach destrukcji zadowolenia z pracy pokazuje, że na dłuższą metę dla pozostawania w organizacji decydująca jest nie pula atraktorów, benefitów, lecz wielość przeszkód, frustracji i dyssatisfakcji. W przypadku dwóch osób ustalenia dokonane w trakcie rozmowy o pracę (*job review*) okazały się nie obowiązywać po objęciu pracy, co stało się powodem, finalnie rezygnacji. Znamienne jest, iż spośród 7 wysłuchanych osób, 3 z nich jako przyczynę odejścia wskazały mobbing pionowy, przez przełożonego. Miał on miejsce w małych organizacjach 30-50-osobowych (dwie państwowe, jedna prywatna). Warto tu podkreślić, że porządkując i interpretując dane, odnoszono się do subiektywnych opisów badanych, a nie do zobiektywizowanych faktów (np. stwierdzonego przez sąd pracy zaistniałego mobbingu). Zdaniem autora, ta kwestia jest drugo-, jeśli nie trzeciorzędna. Pracownicy, z którymi przeprowadzono wywiad, ujawniały swoją „mapę społeczną” procesu wykonywania pracy w określonych warunkach i w danym kontekście zarządzania organizacją, mapa ta pełna jest atrybucji, osobistych postaw, przekonań i oczekiwań. Tym, co przesuwa je na kontinuum od subiektywnego do obiektywnego, jest behawioralny akt odejścia z pracy, na

podstawie podmiotowej, suwerennej decyzji. Rezygnacja z pracy jest faktem bezspornym i warto uznawać za rzeczywisty łańcuch zdarzeń, który do tej rezygnacji doprowadził.

Inne spostrzeżenie dotyczy kwestii finansowych, często relacjonowanych w badaniach ilościowych (np. Poczrowski, 2009, s. 41) jako znaczący czynnik zmiany pracy. Badane mówiąc o przyczynach rezygnacji z pracy, nie odnosiły się do finansów wprost. Komunikowały o tym pośrednio, mówiąc m.in. o pensji za pół etatu, choć praca była wykonywana w pełnym jego wymiarze, odnosiły się do kryterium sprawiedliwościowego, mówiąc o więcej zarabiających koleżankach w dziale, jak też wspominały o stawkach zaniżonych względem typowych na rynku. Interesujący wniosek przyniosło ostatnie pytanie w wywiadzie, dotyczące skutków rozpoczęcia nowej pracy, po rezygnacji². Pytano w nim o skutki odejścia i rozpoczęcia nowej pracy. Wszystkie osoby badane wyznały, że w nowej pracy ich warunki finansowe poprawiły się. Może to pośrednio świadczyć o niewyartykułowanym wprost w wywiadzie niezadowoleniu z dotychczasowych, pieniężnych warunków zatrudnienia. Ujawniona w badaniu dominacja czynników awersyjnych, wypychających z organizacji pośrednio wynika z małej dbałości pracodawców o pielęgnowanie czynników podtrzymujących. Taką możliwość dają działania kontrolno-diagnostyczne w postaci np. cyklicznych rozmów z pracownikami dotyczącymi ich warunków pracy, poziomu zadowolenia, potrzebach i trudnościach (*stay reviews*). Z wywiadów wynika, że takie działania albo nie były prowadzone, albo – gdy występowały – chęć rzeczywistego poznania i uwzględnienia potrzeb pracowników była pozorowana. To pracownicy oddolnie zabiegali o wprowadzenie zmian, które umożliwiłyby im kontynuację pracy w sposób satysfakcjonujący, bezpieczny czy zaangażowany. Nieco szerszy obraz kontekstu rezygnacji pracowniczych eksplorowany w badaniu jakościowym będzie przedstawiony w kolejnej publikacji autora.

Bibliografia

1. Gudkova S. (2012), *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, D. Jemielniak, tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Charmaz K. (2013), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

² Ilość danych zebrana w odpowiedzi na ostatnie pytanie – „Jak postrzegasz zmianę i obecną pracę?” była pokaźna i przedstawienie ich w niniejszym tekście przekracza jego ramy objętościowe. Dane te i ich interpretacja znajdują się w kolejnej publikacji autora poświęconej tym badaniom oraz ich kontynuacji.

3. KPMG Key Employer Challenges 2017 – jak firmy w Polsce budują doświadczenia pracownika, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/03/pl-Raport-Key-Employer-Challenges.pdf> [dostęp 20.07.2020].
4. KPMG Key Employer Challenges 2018 – jak firmy w Polsce budują doświadczenia pracownika, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/08/pl-Raport-KPMG-Key-Employer-Challenges-Jak-firmy-w-Polsce-buduja-doswiadczenie-pracownika.pdf> [dostęp: 20.07.2020].
5. Miński R. (2017), *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwość wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom XIII, nr 3, s. 30-51.
6. Pochtowski A. (red.) (2009), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
7. Pochtowski A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
8. Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.

Makiawelizm w negocjacjach¹

Andrzej Kozina

1. Wprowadzenie

Jednym z istotnych problemów pojawiających się w procesie negocjacji jest poszukiwanie skutecznych sposobów radzenia sobie w tzw. trudnych sytuacjach negocjacyjnych. Charakteryzują się one tym, iż druga strona nie stosuje zalecanych zasad negocjacji, takich jak rzeczowy styl ich prowadzenia, strategia współdziałania czy nastawienie „wygrana – wygrana”, zorientowanych na uzyskiwanie przez partnerów wzajemnych korzyści. Dla zrealizowania wyłącznie swoich celów, kosztem innych uczestników negocjacji, jedna ze stron ucieka się często do różnego rodzaju nieuczciwych sposobów, stosuje wiele form manipulacji i chwytów „poniżej pasa”, stawiając innych w niekorzystnym położeniu. Traktuje partnera negocjacji jak przeciwnika, wywołuje niepotrzebne i często ostre konflikty oraz posługuje się negatywnymi emocjami, tzn. agresją, frustracją, strachem, zagrożeniem itp.

Termin „trudne sytuacje negocjacyjne” zaproponował Z. Nęcki (2000, s. 125-166), rozróżniając kilka rodzajów takich sytuacji, a w szczególności negocjowanie z partnerem ujawniającym silne skłonności makiaweliczne. Określenie to pochodzi od nazwiska N. Machiavellego, a ściślej nawiązuje do swoistej filozofii działania polityka, przedstawionej w opracowaniu pt. „Książę” (Machiavelli, 1980). Dzieło to jest przedmiotem analizy w licznych pracach, przykładowo (Jay, 1996; Christie, 1994). W polskiej literaturze warto zwrócić uwagę m.in. na opracowania (Pilch, 2008; Baburski, 2012).

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie charakterystyki zjawiska makiawelizmu w negocjacjach, a także identyfikacja przejawów zachowania się nego-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

cjatora o skłonnościach makiawelicznych oraz wskazanie sposobów radzenia sobie z nim. Zasadnicze rozważania zostaną poprzedzone syntetyczną charakterystyką postaci N. Machiavellego i jego twórczości.

2. Człowiek

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469-1527) jest identyfikowany jako prawnik, filozof i myśliciel, historyk i dyplomata florencki, teoretyk wojskowości, pisarz społeczny i polityczny, dramaturg, dziennikarz i publicysta. Jest to jedna z najbardziej znanych postaci włoskiego odrodzenia (Fotografia 1).



Fotografia 1. Portret N. Machiavellego

Źródło: <https://www.icanvas.com/canvas-print/niccolo-machiavelli-portrait-3651#1PC3-26x18>.

Nie omawiając szczegółowo bogatego życiorysu N. Machiavellego, przytoczymy jedynie najważniejsze fakty z jego biografii. Urodził się 3 maja 1469 roku we Florencji w zubożałej rodzinie szlacheckiej prawnika Bernarda di Niccolò Machiavellego i jego żony Bartolomei di Stefano Nelli.

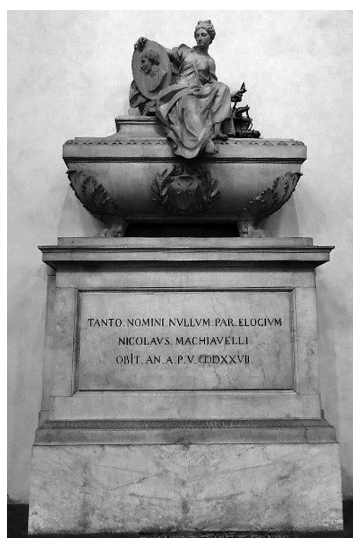
Po zakończeniu edukacji, w 1494 roku N. Machiavelli rozpoczął karierę polityczną w II kancelarii Republiki Florenckiej. Zajmował się przede wszystkim sprawami wojny i administracji. Związany z gonfalonierem P. Soderinim, w 1498 roku został sekretarzem II kancelarii, co pozwoliło mu zarządzać sprawami Rady Dziesięciu, ważnego organu Republiki Florenckiej. W efekcie miał duży wpływ

na politykę swojego miasta. Odbył również liczne misje dyplomatyczne, m.in. na dwory Ludwika XII, Maksymiliana I i Juliusza II. Poznał też Cezara Borgia, syna papieża Aleksandra VI.

W 1512 roku po upadku republiki i odzyskaniu władzy przez ród Medyceuszy popadł w niełaskę. N. Machiavelli został oskarżony o spisek, uwięziony i torturowany. Po wyjściu z więzienia musiał wyjechać z miasta. Osiedlił się w posiadłości wiejskiej w San Casciano i skoncentrował się na pisaniu traktatów politycznych.

W 1520 roku N. Machiavelli powrócił częściowo do łask dworu, dostając od uniwersytetu florenckiego, kierowanego wówczas przez kardynała Giulia de' Medici, zlecenie napisania historii miasta.

N. Machiavelli zmarł we Florencji 21 czerwca 1527 roku w Sant'Andrea in Percussina k. Florencji. Jest pochowany w Bazylice św. Krzyża we Florencji obok innych znamienitych osobistości, m.in. Galileusza i Michała Anioła (Fotografia 2).



Fotografia 2. Grób N. Machiavellego

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo tego, iż przez całe życie N. Machiavelli koncentrował się na robieniu kariery politycznej, nie zdołał zaspokoić swoich ambicji i ostatecznie musiał uznać swoją porażkę, być może dlatego, że w swoim życiu nie stosował się do swoich rad, a jego osobiste sympatie polityczne prawdopodobnie były republikańskie².

² Sylwetkę N. Machiavellego scharakteryzowano w oparciu o następujące strony internetowe: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B2_Machiavelli], [http://encyklopediaksiazek.cba.pl/Wiki/index.php?title=Niccol%C3%B2_Machiavelli], [<http://eszkola.pl/jezyk-polski/biografia-niccola-machiavellego-444.html>], [http://machiavelli.eprace.edu.pl/1279,Tworczosc_Niccolo_Machiavellego.html].

3. Dzieło

Twórczość N. Machiavellego, podobnie jak jego działalność polityczna, związana była z Florencją – centrum życia kulturalnego ówczesnej Europy. Historia i terażniejszość tego miasta były najczęściej tematem lub przynajmniej pretekstem podejmowanych przez N. Machiavellego prac literackich. Opierał się głównie na osobistych doświadczeniach oraz wybranych dziełach klasycznych. Jest autorem przede wszystkim szeregu traktatów politycznych, które w większości wydano pośmiertnie. Stworzył także kilka utworów literackich. Jego najważniejsze dzieła zestawiono w Tabeli 1 (w nawiasach podano rok wydania). Należy dodać, iż w 1559 roku znalazły się one w kościelnym indeksie ksiąg zakazanych.

Tabela 1. Twórczość N. Machiavellego

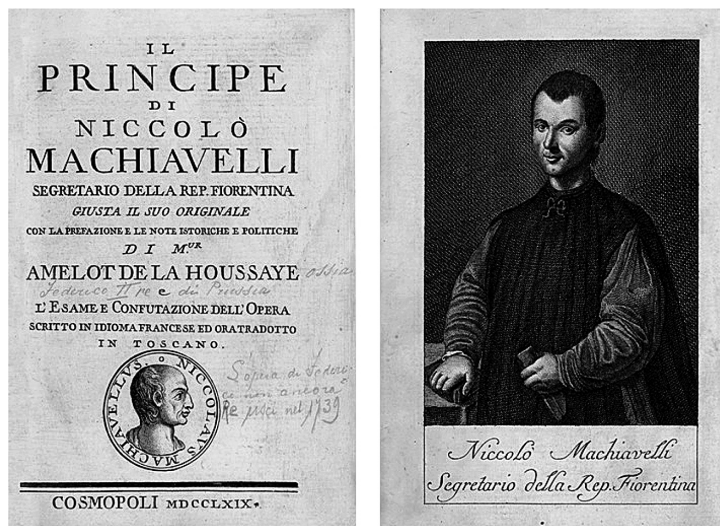
Traktaty polityczne	Utwory literackie
Pierwsze dzieła (z początku w kariery politycznej): „O sposobie traktowania zbuntowanej ludności Valdichiany”, „Mowa o organizacji sił zbrojnych Florencji”, „Obraz spraw Francji”, „Dziesięciolecie” (opisujące dzieje Włoch po 1494 r.).	„Mandragora” (1513) – komedia, w której podobnie jak w traktatach politycznych przedstawiona rzeczywistość jest zła, podstępna i okrutna.
„Książę ” (1513) - N. Machiavelli udziela rad hipotetycznemu władcy, w którym upatruje zbawcę podzielonej na liczne państewka ojczyzny (to dzieło scharakteryzowane szerzej poniżej).	„Klicja” (1525) – komedia, której wybór głównego bohatera sztuki świadczył o zdolności autora do daleko posuniętej autoironii.
„Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięciem historii Rzymu Tytusa Liwiusza” (1513-1520) – autor dokonał analizy politycznej rządów w Republice Rzymskiej, zwracając szczególną uwagę na elementy gwarantujące trwałość i sukces w rządzeniu państwem.	„Żywot Castruccio Castracani z Lukki” (1520) - biografia słynnego kondotiera.
„O sztuce wojennej” (1519-1520) – tematem była sztuka skutecznego prowadzenia wojen, zaś myślą przewodnią pogląd o wyższości armii narodowej nad wojskiem najemnym.	Inne: „O złotym osle”, tłumaczenie „Dziewczyny z Andros” Terencjusza, nowela „O Belfagorze arcydiabła”, znakomite listy oraz liczne drobne utwory poetyckie.
„Historie florenckie” (1520-1525) – obejmują osiem ksiąg opisujących okres od założenia miasta po czasy współczesne autorowi.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie następujących stron internetowych: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B0_Machiavelli],[http://machiavelli.eprace.edu.pl/1279,Tworczosc_Niccolo_Machiavellego..html],[<http://eszkola.pl/jezyk-polski/niccolo-machiavelli-443.html>].

Spośród licznych utworów literackich N. Machiavellego najważniejsze znaczenie z punktu widzenia celu rozważań ma najsłynniejsze jego dzieło, pt. „Książę” (*Il Principe*, tytuł oryginalny *De principatibus*), opublikowane w 1513 roku (Fotografia 3).

Traktat „Książę” stanowi pierwszy w historii systematyczny podręcznik (poradnik) dla kierujących państwami (władców). Dzieło N. Machiavellego zawiera

bowiem liczne i cenne rady dotyczące tego, jak się utrzymać przy władzy, jak kierować państwem i ludźmi, a przy tym jest napisane w duchu realizmu społecznego i poparte podziwu godną znajomością psychiki ludzkiej (Nęcki, 2000, s. 136).



Fotografia 3. Największe dzieło N. Machiavellego

Źródło: http://www.treccani.it/enciclopedia/il-principe-cinque-secoli-di-un-capolavoro_%28altro%29/.

4. Idea

Określenie „makiawelizm (machiawelizm)”, pochodzące od nazwiska N. Machiavellego jest najogólniej interpretowane jako: „...doktryna polityczna, zalecająca stosowanie podstępów, przemocy i obłudy w dążeniu do realizacji zamierzeń; cynizm, przewrotność i brak skrupułów w dążeniu do osiągnięcia celów uznanych za godziwe, w myśl zasady cel uświęca środki” (Kopaliński, 1990, s. 315). Chodzi zatem o osiągnięcie jak najwyższego stopnia skuteczności działania.

Biorąc pod uwagę adresata omawianego dzieła, trzeba podkreślić, iż faktyczność jest najważniejszą cechą dobrego polityka, wyrażająca się przede wszystkim w takim oddziaływaniu na innych, aby zdobyć władzę i jak najdłużej ją utrzymać, niezależnie od poglądów i „barw” politycznych, jak również realnych możliwości wpływu, obiektywnej sytuacji, zachowania innych polityków itp. Obecnie tego typu działania są niemal powszechne, od czasów Machiavellego udoskonalono co prawda środki (głównie techniczne), ale natura omawianego zjawiska pozostała taka sama.

Sens rad N. Machiavellego najlepiej oddaje następujący cytat z jego najwybitniejszego dzieła (Machiavelli, 1980, s. 76): „...każdy rozumie, jak chwalebna

bywa w księciu cnota dotrzymywania słowa i przestrzegania zasad prawości, unikania podstępów. Niemniej wszelako doświadczenie naszych czasów uczy, że ci książęta, którzy nie liczyli się z danym przez siebie słowem i umieli podstępami mózgi ludzkie uwodzić, osiągnęli wielkie zadania i wzięli w końcu górę nad tymi, którzy rządzą się prawością. Należy więc być lisem, aby się poznać na sieciach, i lwem, aby odstraszyć wilki. Ci, którzy poprzestają w prostocie na naturze lwa, nie sprostają zadaniom. Książę tedy rozumny ani może, ani powinien dotrzymać słowa wówczas, gdy dotrzymanie go zwróciłoby się przeciwko niemu... Gdyby wszyscy ludzie rządzą się prawością, to reguła powyższa nie byłaby dobra; ponieważ jednak złe skłonności w ludziach górują i przysięgi ludzkie składane tobie nieraz zawodzą, więc i ty nie masz konieczności ich dotrzymywania. Nigdy zresztą nie zabraknie księciu pod ręką uprawnionych powodów do ubarwienia wiarołomstwa”.

Idea makiawelizmu jest zatem prosta: jeżeli chcesz być skuteczny, musisz porzucić romantyzm i sentymentalizm, kierować się rozsądkiem i chłodnym wyrachowaniem. Tak postępują ludzie o wysokich skłonnościach makiawelicznych. Wykorzystują skwapliwie każdą sytuację do zdobycia kontroli nad postępowaniem innych. Łączy się to z określoną filozofią życia, w której cele własne stawia się niewspółmiernie wysoko, a cele innych – nisko.

Omawiane skłonności mają także aspekt pozytywny. W trudnych emocjonalnie sytuacjach ludzie z tymi skłonnościami znacznie łatwiej utrzymują nad sobą kontrolę niż osoby o niskich tendencjach makiawelicznych. Są znacznie bardziej zorientowane na chłodne obserwacje sytuacji i innych ludzi, dzięki czemu mają trafniejsze rozeznanie w tym, czego oni chcą i na czym się opierają. Wykazują również znacznie wyższy poziom dążenia do sukcesu materialnego i społecznego (co jest istotnym czynnikiem motywującym) i w efekcie uzyskują znacznie korzystniejsze dla siebie kontrakty w negocjacjach (Nęcki, 2000, s. 137-138).

5. Działanie

Zalecenia N. Machiavellego można uogólnić na wszelkie te dziedziny życia, w których mamy do czynienia z wywieraniem wpływu na postępowanie innych ludzi, w tym także na prowadzenie negocjacji. Chodzi w nich bowiem również (podobnie jak w polityce) o posiadanie władzy nad innymi ich uczestnikami, tj. zdobycie silniejszej pozycji przetargowej, a co za tym idzie sprawne sterowanie przebiegiem negocjacji, skuteczne wywieranie wpływu na innych ich uczestników oraz osiągnięcie pożądaných efektów negocjacji.

W swoim postępowaniu negocjator o skłonnościach makiawelicznych będzie zatem używał wszelkich możliwych sposobów i środków, aby zrealizować zamierzone cele, nie licząc się absolutnie z potrzebami innych osób, za wszelką cenę

dąży do wygranej, bez żadnych oporów ignorując wszelkie powszechnie przyjęte zasady, a zwłaszcza moralne.

Ponadto charakteryzują go takie symptomy zachowania jak: podejrzana (nieszczerza) uprzejmość, niedopowiedzenia, aluzje, cynizm, niezdecydowanie itd. Jest skryty i przebiegły. Cechuje go dążenie do celu w sposób pokrętny i niejasny, często trudny do rozpoznania. Konsekwentnie stosuje takie metody działania jak: żelazna logika, koneksje i wpływy, urok osobisty, blefowanie oraz emocje i zachowania agresywne – wywieranie presji, grożenie, zastraszanie, manipulowanie itp. Ukrywa swoje prawdziwe intencje, pozorując merytoryczną dyskusję i rozstrzygnięcie spraw, a naprawdę załatwia jedynie własne interesy.

Jeśli chodzi o sposób prowadzenia negocjacji przez rozważany typ negocjatora, to można go scharakteryzować, biorąc pod uwagę szereg aspektów, wynikających z najważniejszych cech negocjacji oraz odzwierciedlających ich szczegółowe narzędzia (Kozina, 2012, s. 21-24, 128-133). Charakterystykę tę przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Sposób prowadzenia negocjacji przez osobę o skłonnościach makiawelicznych

Aspekty	Sposób postępowania
Nastawienie do negocjacji	„Wygrana – przegrana”, ignorowanie celów i potrzeb drugiej strony.
Interakcje między stronami	Negatywne, a nawet wrogie stosunki pomiędzy stronami, nienawiązywanie dobrych relacji, aczkolwiek może się tworzyć pozory, iż jest inaczej.
Proces decyzyjny	Ma rutynowy (ograniczony) i dystrybutywny (rozdzielający) charakter, brak merytorycznej dyskusji nad rozwiązaniami omawianych problemów lub jej ograniczanie.
Forma komunikacji	Ograniczona i zaburzona, ukrywanie i/lub zniekształcanie istotnych danych.
Oczekiwania (wymagania)	Wysokie, przesadne, a nawet nierealistyczne, nieadekwatne do specyfiki sytuacji negocjacyjnej.
Żądania	Kategoryczne i zbyt wysokie, trudne, a nawet niemożliwe do przyjęcia przez innych.
Strategia i techniki	Niejako naturalne stosowanie strategii rywalizacji, a nawet walki, niekiedy ukrytej oraz technik konfrontacyjnych, a zwłaszcza manipulacyjnych.
Oferty i konroferty	Sztuczne, zakotwiczone na pozycjach wyjściowych, niepozostawiające pola manewru, de facto nie do przyjęcia przez inne strony negocjacji (obietnice bez pokrycia).
Argumenty i kontrargumenty	Oparte na sile, nierzetelne, ograniczone oraz wykorzystujące negatywne emocje.
Pytania i odpowiedzi	Konfrontacyjne, irytujące, antagonizujące, prowokujące, złośliwe itp.
Odbiór komunikatów innych stron	Ograniczony lub bierny odbiór informacji od pozostałych uczestników negocjacji, koncentracja na prezentacji własnego stanowiska, ofert, argumentów itp.
Warunki wymiany	Oferty wymiany nieekwiwalentnej, zorientowanej na zaspokojenie wyłącznie własnych potrzeb, kosztem innych uczestników negocjacji.
Wartości	Przeciwne, antagonistyczne w stopniu uniemożliwiającym znajdowanie rozwiązań, co powoduje konflikty wartości.

Źródło: opracowanie własne.

6. Przeciwdziałanie

Przede wszystkim w negocjacjach z partnerami o skłonnościach makiawelicznych należy zachować szczególną ostrożność i ograniczone zaufanie. Kluczową zasadą jest także to, aby rozpoznawać tego rodzaju negocjatorów, ujawniać (demaskować) stosowaną przez nich strategię i szczegółowe narzędzia negocjacyjne, dobitnie sygnalizując, iż przejrzało się ich rzeczywiste intencje. Nie jest to łatwe, gdyż wcale nie muszą być oni ludźmi ponurymi, odrażającymi, posępnymi itp. czy w sposób widoczny bezwzględny, lecz wprost przeciwnie – uśmiechać się i zachowywać w miły, uprzejmy, życzliwy czy sympatyczny sposób.

Jeśli chodzi o ogólny sposób postępowania, to wskazane jest także uprzejme zachowanie, uśmiechanie się i stonowane wyrażanie sympatii, opanowanie, zachowanie spokoju, dystansu i „zimnej krwi”, stonowane dawkanie uczuć. Nie wolno traktować negocjacji w sposób osobisty i zbyt emocjonalny. Zalecane jest okazywanie zarówno stanowczości i zdecydowania, jak i cierpliwości i wytrwałości, a także znacznej wnikliwości i koncentracji uwagi przez cały proces negocjacji.

Przed podjęciem zasadniczych rozmów niezbędne są obiektywizm, wszechstronność i wnikliwość w ocenie sytuacji negocjacyjnej. Z jednej strony konieczne jest zachowanie jasnego oglądu intencji i celów adwersarza, potraktowanie jego postępowania tak, jak na to zasługuje, celem uniknięcia ewentualnej zasadzki. Z drugiej strony występuje potrzeba właściwej identyfikacji własnego położenia, przede wszystkim obiektywne określenie swojego stanu emocjonalnego, świadomość ewentualnego poczucia zagrożenia, agresji, niższości, frustracji itp. i ewentualnych konsekwencji takiego stanu.

Jeśli chodzi o sam sposób realizacji procesu negocjacji z partnerem o skłonnościach makiawelicznych oraz stosowane w tym procesie narzędzia, to zaleca się:

1. Permanentne i staranne obserwowanie adwersarza i analizowanie jego zachowań;
2. Poszukiwanie i pozyskiwanie niezbędnych danych celem neutralizacji jego działań;
3. Nastawienie się na rywalizację (czynną i bierną), nawet gdy nie ma się do tego predyspozycji, możliwości i\lub ochoty;
4. Skupianie się na zasadniczych kwestiach i problemach do negocjacji;
5. Stanowczość, kreatywność i elastyczność w poszukiwaniu rozwiązań tych problemów;
6. Precyzyjne i rzeczowe prezentowanie swojego stanowiska, ofert dla adwersarza oraz wspierających je argumentów;
7. Dokładne i aktywne słuchanie drugiej strony oraz bardzo rozważne rozpoznawanie i analizowanie jej propozycji;

8. Podawanie w wątpliwość i podważanie jej stanowiska, ofert i argumentów, poszukiwanie jej ukrytych celów i założeń;
9. Dążenie do przyjęcia przez oponenta bardziej konstruktywnego stanowiska i zaangażowania go w poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich negocjujących stron;
10. Rozpoznanie, jakiego rodzaju środki manipulacji stosuje druga strona;
11. Unikanie negatywnych reakcji, ignorowanie ataków, odrzucanie nierealnych żądań;
12. Dążenie do przekształcania ewentualnych napaści w rzeczową (merytoryczną) dyskusję nad rozwiązaniami negocjowanych problemów;
13. Nieodpowiadanie manipulacjami, aby uniknąć dalszej polaryzacji stanowisk i eskalacji konfliktu, a nawet zerwania negocjacji.

W skrajnej sytuacji powinno się komuś takiemu odpłacić „pięknym za nądobne”. Jest to oczywiście łatwiejsze, gdy samemu ma się skłonności makiaweliczne³.

7. Wnioski

Reasumując, należy przede wszystkim stwierdzić, że prowadzenie negocjacji z partnerem o skłonnościach makiawelicznych stanowi jeden z najtrudniejszych przypadków negocjacji, co wynika przede wszystkim ze stosowania przez tego rodzaju negocjatora strategii rywalizacyjnej oraz różnych posunięć, chwytów, zagrywek itp. dalekich od zasad fair play.

Przedstawiona w artykule charakterystyka zarówno sposobu prowadzenia negocjacji przez partnera mającego skłonności makiaweliczne, jak i zasad przeciwdziałania jego postępowaniu może stanowić dogodny punkt wyjścia do realizacji procesu negocjacji z nim. W podprocesie planowania negocjacji stanowi użyteczne narzędzie prognozowania postawy i zachowań adwersarza. Z kolei w podprocesie prowadzenia negocjacji dostarcza przydatnych sugestii co do sposobu postępowania w stosunku do niego. Wreszcie, w podprocesie oceny negocjacji stanowi istotną przesłankę oceny efektywności naszego działania w rozważanej tutaj, trudnej sytuacji negocjacyjnej.

Z drugiej jednak strony rozważania zaprezentowane w artykule mają charakter wstępnej koncepcji, zwłaszcza zasady postępowania z negocjatorem o skłonnościach makiawelicznych. Stanowią one bowiem jedynie stwierdzenia hipotetyczne, niewątpliwie wymagające rzetelnej weryfikacji w ramach szeroko zakrojonych prac badawczych o charakterze porównawczym, których przeprowadzenie planuje autor artykułu.

³ Należy dodać, iż R. Christie (1993) opracował test umożliwiający samoocenę stopnia tego rodzaju skłonności.

Kończąc, warto przedstawić niektóre wnioski z badań przeprowadzonych przez R. Christie (1993, s. 426), dotyczących ogólnych skłonności makiawelicznych:

1. Generalnie mężczyźni są bardziej makiaweliczni niż kobiety;
2. Osoby o wysokich skłonnościach makiawelicznych nie przewyższają poziomem inteligencji i zdolności tych o niskim stopniu omawianych skłonności;
3. Nie są również typami patologicznymi, pomimo że odróżniają się od innych ludzi;
4. Nie występuje istotny związek pomiędzy skłonnościami makiawelicznymi i autorytarnymi, chociaż na pozór mogłoby się wydawać inaczej;
5. Występowanie omawianych skłonności jest bardziej prawdopodobne w przypadku osób mających zawód, którego wykonywanie związane jest z wywieraniem wpływu i manipulowaniem innymi ludźmi, czyli np.: prawników, psychiatrów, naukowców z dziedzin behawioralnych, a nie np. księgowych, chirurgów czy przedstawicieli nauk podstawowych;
6. Na występowanie omawianych skłonności nie ma wpływu pozycja zawodowa, poziom wykształcenia, stan cywilny, wiek i większość innych charakterystyk demograficznych;
7. Widoczny jest natomiast w tym przypadku istotny wpływ zjawisk industrializacji i urbanizacji, tzn. osoby o wysokich skłonnościach makiawelicznych pochodzą raczej z terenów miejskich, a nie wiejskich, a ponadto u młodszych ludzi skłonności te są większe niż u starszych, co wiąże się z dorastaniem w warunkach transformacji współczesnego społeczeństwa, determinowanej wyżej wymienionymi zjawiskami.

Oczywiście przestrzega się przed wyciągnięciem pochopnych wniosków z powyższych stwierdzeń, gdyż od przeprowadzenia badań R. Christie minęło sporo czasu, respondentami byli Amerykanie, czyli ludzie funkcjonujących w innych uwarunkowaniach społeczno-kulturowych, a poza tym można by wskazać jeszcze co najmniej kilka innych czynników ograniczających zasadność ewentualnych analogii do naszej obecnej sytuacji.

Bibliografia

1. Baburski T. (2012), *Niccolò Machiavelli: klasyczny realizm i republikanizm*, „Filozofia Publiczna i Edukacja Demokratyczna”, tom I, 1.
2. Christie R. (1993), *The Machiavellis among Us*, [w:] *Readings, Exercises, and Cases*, R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, Minton J.W., Negotiation, Boston, Irwin.
3. Jay A. (1996), *Management and Machiavelli: A Prescription for Success in Your Business*, New York, Prentice Hall Press.
3. Kopaliński W. (1990), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna.

5. Kozina A. (2012), *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
6. Machiavelli N. (1980), *Księżę*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
7. Nęcki Z. (2000), *Negocjacje w biznesie*, Kraków, Antykwa.
8. Pilch I. (2008). *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Strony internetowe:

- <http://eszkola.pl/jezyk-polski/biografia-nicola-machiavellego-444.html> [dostęp 2.04.2020].
- <http://eszkola.pl/jezyk-polski/niccolo-machiavelli-443.html> [dostęp 2.04.2020].
- http://machiavelli.eprace.edu.pl/1279,Tworczosc_Niccolo_Machiavellego..html [dostęp 2.04.2020].
- http://www.treccani.it/enciclopedia/il-principe-cinque-secoli-di-un-capolavoro_%28altro%29/ [dostęp 2.04.2020].
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Niccol%C3%B2_Machiavelli [dostęp 2.04.2020].
- http://encyklopediaksiazek.cba.pl/Wiki/index.php?title=Niccol%C3%B2_Machiavelli [dostęp 2.04.2020].
- http://machiavelli.eprace.edu.pl/1279,Tworczosc_Niccolo_Machiavellego.html [dostęp 2.04.2020].
- <https://www.icanvas.com/canvas-print/niccolo-machiavelli-portrait-3651#1PC3-26x18> [dostęp 2.04.2020].

Budowanie środowiska organizacyjnego pobudzającego kreatywność pracowników – rola wartości i zaufania z perspektywy psychologicznej

Lech Górniak

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach w polskiej gospodarce innowacyjność organizacyjna zaczęła być traktowana jako jeden z najistotniejszych czynników konkurencyjności, zwłaszcza w wymiarze międzynarodowym. Tak sformułowany priorytet wymaga, aby kadra zarządzająca podejmowała działania, które pozwalają wykorzystywać pełny potencjał intelektualny organizacji. Jednak, jak wynika z ostatniego raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, nawet w firmach z wysokimi wskaźnikami innowacyjności, inicjatorami innowacji są najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej. Tak wskazało 71% ogółu firm aktywnych innowacyjnie (Raport PARP, 2019, s. 40-41). Oznacza to, że duża część potencjału intelektualnego organizacji – jej pozostali pracownicy – nie jest włączana w procesy innowacyjne. Bardzo często wynika to z faktu, że pracownicy nie są dostatecznie zachęceni do samodzielnego poszukiwania twórczych rozwiązań (op. cit., s. 41) oraz również z tego, że brakuje zachęt systemowych. Tymczasem badania wskazują, że skłonność do zachowań innowacyjnych wiąże się w dużej mierze właśnie z zachętami ze strony kierownictwa (por.: Górniak, 2018¹; Juchniewicz, Grabowska, 2010; Jasiński, 2014). Tam, gdzie istnieją takie zachęty, najczęściej okazuje się, że są one elementem szerszego kontekstu oddziaływań tworzonego przez kierownictwo, na

¹ Badania autora z wykorzystaniem analizy ścieżek pokazały, że dla związku między zmiennymi *zachęty do zachowań innowacyjnych* a *skłonność do zachowań innowacyjnych*, standaryzowany wskaźnik ścieżkowy (SWS) wyniósł 0,55, a w zależności od rozpatrywanej kultury organizacyjnej wahał się pomiędzy 0,44 (kultura Adhokracja) a 0,59 (kultura Hierarchia) (N=601)(Górniak, 2018). Autorska skala „Skłonność do zachowań innowacyjnych” została opracowana na podstawie skali Koysa i DeCotiisa „Zachęty do zachowań innowacyjnych” (1991).

który składają się zarówno bezpośrednie sugestie, jak i wspierające działania systemowe. Sugestie bezpośrednie mogą dotyczyć np. podejmowania ryzyka, eksperymentowania, poszukiwania nowych rozwiązań i ulepszeń, podsuwania pomysłów i dzielenia się nimi². Rozwiązania systemowe to np. strategie zarządzania wiedzą, premiowanie pomysłodawców, zasady gromadzenia pomysłów, tworzenie baz pomysłów, otwarta innowacyjność (Misztal, 2017), korporacyjne inkubatory i akceleratorzy (Kohler, 2016; Kruft, 2020) czy też umieszczenie pomysłowości w deklaracji wartości organizacyjnych (Górniak, 2016). Taki kontekst można określić jako klimat innowacyjności (Kruft, op. cit.). Ma on pobudzać u pracowników ich wewnętrzny potencjał kreatywności (por.: Goldberg, 2018)³. Klimat innowacyjności wyłania się z działań całościowych, których bardzo ważnym składnikiem są wartości organizacyjne. Wyznaczają one priorytety i nadają znaczenie temu, co jest najbardziej pożądane dla danej firmy.

Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób kreatywność członków organizacji zależy od oddziaływania jej środowiska wewnętrznego⁴ oraz jakie znaczenie w tym oddziaływaniu mają wartości, w szczególności zaufanie organizacyjne (Six, 2005; Grudzewski i in., 2009; Sankowska, 2007; Górniak, 2015a).

2. Psychologia kreatywności w organizacji

2.1. Kreatywność a innowacyjność

Z punktu widzenia psychologii, w ogólnym rozumieniu kreatywność polega na generowaniu pomysłów. Mówiąc językiem praktyki organizacyjnej, jest to skłonność do poszukiwania twórczych, nowatorskich rozwiązań i dokonywania ulepszeń, które mogą stać się innowacjami. Potocznie bywa też określana jako myślenie twórcze oraz pomysłowość⁵. W gospodarce rynkowej jest ono niezbędne, gdyż prowadząc do innowacji, przyczynia się do wzrostu wartości dodanej Mruk (2012, s. 184-185). Dzieje się tak w szczególności wtedy, gdy przynosi ono

² Informacja uzyskana podczas współpracy autora ze skandynawskim, międzynarodowym koncernem energetycznym.

³ Sformułowanie „pobudzać wewnętrzny potencjał kreatywności” odpowiada obecnemu stanowi wiedzy na temat możliwości twórczego myślenia tkwiących w niemalże każdym człowieku (por.: Goldberg, op. cit.).

⁴ Pojęcie „środowisko” w literaturze dotyczącej zarządzania może odnosić się do dwóch kontekstów funkcjonowania organizacji – zewnętrznego i wewnętrznego. Kontekst zewnętrzny najczęściej nazywany jest otoczeniem organizacji, i w tym przypadku mówimy o środowisku zewnętrznym, natomiast kontekst wewnętrzny odnosi do tego, co stanowi samą organizację. I tu używa się określenia „środowisko wewnętrzne”. W opracowaniu odnoszę się tylko do kontekstu wewnętrznego organizacji, który dla uproszczenia nazywam „środowiskiem organizacyjnym”, bez przymiotnika „wewnętrzny”. (Uwaga autora)

⁵ Te trzy określenia w tekście będą używane zamiennie.

w efekcie lepsze wykorzystywanie posiadanych zasobów poprzez np. zmniejszenie kosztów, skrócenie procesów, poprawę jakości, wzrost atrakcyjności produktów bądź usług itp. Kreatywność przyczynia się do wzrostu innowacyjności organizacji, czyli do rozwoju, wdrażania i instytucjonalizowania nowych pomysłów (Dymitrowski, 2014, s. 13).

2.2. Możliwości rozwijania kreatywności

Ludzie różnią się pod względem skłonności do myślenia twórczego, co wynika m.in. z różnic osobowościowych dotyczących na przykład tzw. otwartości na nowe doświadczenia. Cecha ta jest jedną z pięciu stanowiących tzw. wielką piątkę, która w psychologii jest traktowana jako zestaw podstawowych charakterystyk osobowości człowieka⁶. W psychologii osobowość opisuje się jako charakterystyczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na otoczenie⁷, który ukształtował się w okresie dorastania. Z tego mogłoby wynikać, że gotowość do kreatywności utrzymuje się na stałym poziomie w dorosłym życiu człowieka. Okazuje się jednak, że w praktyce można ją ćwiczyć i rozwijać (por.: Birch, Glegg, 2007; Jagoda-Sobaluk, Knosala, 2011; Szymura i in., 2019).

Kreatywność, rozumiana jako myślenie twórcze, jest stanem umysłu, którego nie da się wywołać na żądanie, np. za pomocą polecenia służbowego. Potrzeba do tego zbudowania odpowiedniego klimatu współpracy. Jest to poważne wyzwanie dla kierownictwa firm, gdyż ważną cechą takiego klimatu jest wycofywanie się ze ścisłego kontrolowania pracowników i oddawanie im dużej samodzielności decyzyjnej (Blanchard, 2017; Górniak, Motyka, 2011; Górniak, 2012a; Kożusznik, 2013). Wzięcie na siebie takiego wyzwania wymaga przede wszystkim podjęcia ryzyka zaufania pracownikom, co do ich zaangażowania i właściwej dbałości o interesy firmy.

3. Ekonomia kreatywności w organizacji

3.1. Kreatywność a zaangażowanie w pracę

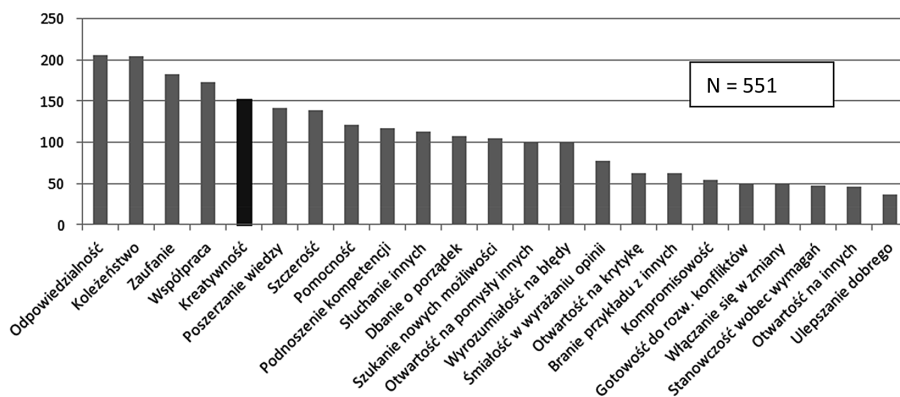
W badaniu dotyczącym roli czynników wpływających na budowanie zaangażowania w pracę⁸ okazało się, że kreatywność potraktowana jako wartość organizacyjna, znalazła się w pierwszej piątce najczęściej wskazywanych, na 24 zamieszczone na liście (patrz: Wykres 1) (Górniak, 2016). Jeśli potraktować wykorzystany w badaniu zestaw wartości jako istotne „parametry” środowiska or-

⁶ Pozostałe cechy to: ekstrawersja, neurotyzm, sumienność i ugodowość (Costa, McCrae, 1992).

⁷ Internetowy słownik psychologiczny.

⁸ W przytaczanym badaniu instrukcja dla badanych sformułowana była następująco: „Lista przedstawiona poniżej jest zestawieniem 24 wartości, które mogą wpływać na zaangażowanie w wykonywane zadania. Wybierz pięć z nich, które uważasz za najbardziej istotne dla Ciebie w Twojej pracy”.

ganizacji wpływające na sposób funkcjonowania pracowników, to taki wynik może oznaczać, że zachęcanie pracowników do kreatywności nie tylko służy wzrostowi potencjału innowacyjności, ale też korzystnie wpływa na zaangażowanie w pracę.



Wykres 1. Uporządkowane średnie ocen zmiennych uwzględnionych w badaniu

Źródło: Górniak, op. cit., s. 24.

3.2. Kreatywność a kultury organizacyjne

Jak wykazują badania, silny wpływ na skłonność pracowników do kreatywności i innowacyjności mają kultury organizacyjne⁹. W porównaniu z trzema innymi rodzajami kultur – Klan, Adhokracja i Rynek – kultura hierarchiczna wyjątkowo niekorzystnie wpływa na takie nastawienie (Górniak, 2019; Górniak, 2020). W Tabeli 1, poniżej, zamieszczone są wartości korelacji zmiennej *skłonność do zachowań innowacyjnych*¹⁰ z miarami poszczególnych kultur organizacyjnych (Górniak, 2019, s. 242)¹¹, w której widać, że związek *skłonność do zachowań innowacyjnych* z miarą kultury Hierarchia jest ujemny, co dowodzi, że im bardziej hierarchiczna jest dana kultura, tym bardziej zniechęca to pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań. Główne cechy kultury Hierarchia to *kontrola* i *stabilność*, co z jednej strony dobrze tłumaczy, dlaczego pracownicy nie traktują jej jako środowiska sprzyjającego kreatywności, z drugiej może stanowić ostrzeżenie dla kierownictwa firm, do czego może prowadzić „zamiłowanie” do kontroli pracowników i zapomnianie o głoszeniu konieczności zmian.

⁹ Odwołuję się w tym przypadku do koncepcji kultur Camerona i Quinna (2003).

¹⁰ Biorąc pod uwagę sposób pytania o tę postawę w przywoływanych badaniach, w przybliżeniu można przyjąć, że jest to miara gotowości do kreatywnego myślenia dla dobra organizacji.

¹¹ Kultura organizacyjna mierzona była kwestionariuszem Camerona-Quinna (Cameron, Quinn, 2003). Opis przebiegu badań oraz narzędzia, które wykorzystane było m.in. do badania skłonności do zachowań innowacyjnych (patrz: Górniak, 2019, s. 238-240).

Tabela 1. Korelacje zmiennej *skłonność do zachowań innowacyjnych* z miarami typów kultury organizacyjnej

	Klan	Adhokracja	Rynek	Hierarchia
Skłonność do zachowań innowacyjnych	,15**	,21**	,03	-,27**

r Pearsona, **p < 0,01, N = 601

Źródło: Górniak, 2019, s. 242.

Silniejszy pozytywny związek *skłonności do zachowań innowacyjnych* z kulturą Adhokracja (cecha główna: tworzenie i rozwój) niż z kulturą Klan (cecha główna: wspólnotowość i współpraca) potwierdza, że w środowisku organizacyjnym, gdzie dominujące wartości ukierunkowują pracowników na śmiałe poszukiwanie nowych rozwiązań oraz dają im odpowiednio dużą swobodę działania, powstają najlepsze warunki do rozwijania innowacyjności.

Jak pokazuje Tabela 1, kultura Rynek, w której dominuje nastawienie rywalizacyjne, nie stwierdzony został istotny związek tego rodzaju. Ten wynik pokazuje, że wyraźnie rywalizacyjne środowisko też nie jest optymalne dla innowacyjności. Nieco słabszy, ale też znaczący związek *skłonności do innowacyjności* z kulturą Klan pokazuje, że akcentowanie przez kierownictwo wyraźnego nastawienia na współdziałanie oraz wysoka dbałość o relacje międzyludzkie również mogą sprzyjać kreatywności i innowacyjności.

3.3. Uwarunkowania kreatywności we współpracy międzyorganizacyjnej – specyficzny wpływ zaufania

Specyficzna sytuacja związana z wpływem zaufania (jako szczególnej wartości organizacyjnej) na kreatywność i innowacyjność, występuje we współpracy między firmami. Współpraca międzyorganizacyjna to sytuacja pozornie wykraczająca poza zakres omawianej w tym miejscu problematyki, która miała ograniczać się do wewnętrznego środowiska organizacji. Jednak gdy przyjrzymy się jej dokładniej, to okaże się, że jest ona raczej przykładem współistnienia dwóch niezależnych podmiotów. Stąd też nie będzie wyłomem w założeniach odniesienie się do zjawisk w niej występujących związanych z tematyką artykułu.

Studia przypadków i badania przeprowadzone przez Bidaulta i Castello (2010) wykazały, że w przypadku partnerskich przedsięwzięć mających na celu stworzenie nowego, innowacyjnego produktu wynikającego z połączenia technologii i know-how dwóch podmiotów, zdarza się, że atmosfera nadmiernego zaufania między partnerami niekorzystnie wpływa na efekt końcowy. Autorzy ci podają kilka przykładów takich zdarzeń, m.in. francuskich firm Pocline (hydraulika) i Potain (dźwigi) oraz Fiata i Peugeotta. Efekty tych wspólnych przedsięwzięć były wysoce niezadowolające mimo bardzo dobrej atmosfery panującej we wspólnych zespołach projektowych, cechującej się dużym wzajemnym zaufaniem. Przywo-

lują też przykład innego wspólnego przedsięwzięcia, współpracę firm Daimler-Benz (samochody Mercedes) i Swatch (zegarki) przy projektowaniu samochodu SMART, która przyniosła bardzo dobry efekt, w postaci udanego samochodu, którego produkcja trwa już bardzo wiele lat. W tym przypadku wspomniani autorzy przypominają znane powszechnie napięcia, jakie występowały w mieszanych zespołach projektowych, które w dużej mierze wiązały się z ograniczonym wzajemnym zaufaniem. Bidault i Castello, po przeanalizowaniu udziału zaufania w różnicach w efektach tych przedsięwzięć, przeprowadzili eksperymenty laboratoryjne, które wykazały, że średni – bardziej niż wysoki lub niski – poziom zaufania w zespołach okazuje się najbardziej korzystny dla uzyskania optymalnego poziomu kreatywności.

Wspomniani autorzy wyjaśniają to zjawisko, odwołując się do istnienia dwóch typów konfliktów w sytuacji pracy zespołowej – natury relacyjnej i merytorycznej. Konflikty natury relacyjnej wynikają ze wzajemnych animozji ograniczających współpracę, a co za tym idzie – kreatywność i innowacyjność, która bierze się ze zdrowego ścierania się pomysłów. Wiąza się one bezpośrednio z niskim wzajemnym zaufaniem. Zbyt wysokie zaufanie z kolei, choć łączy się z niewystępowaniem animozji, może redukować naturalne konflikty związane z realizacją zadań, wynikające z otwartej prezentacji różnych, czasem sprzecznych pomysłów. Występujący w tych okolicznościach czynnik wzajemnej troski o innych, wysokiej empatii i sympatii powoduje niebezpieczną dla kreatywnego „iskrzenia” i w efekcie – dla innowacyjności – skłonność do wzajemnego dostosowywania się do siebie nawzajem (Bidault, Castello 2010, s. 37). Zaufanie optymalne, na poziomie środkowym wobec dwóch opisywanych wyżej skrajności, stwarza warunki do pojawiania się konfliktów merytorycznych wynikających z podejmowanych zadań i łatwo ujawnianych różnic zdań. Tego rodzaju konflikty pobudzają konstruktywne myślenie krytyczne i powodują bardziej dogłębną analizę rozważanych możliwości. Z takich analiz łatwiej wyłaniają się nowatorskie, ale i realne zarazem rozwiązania.

To, że opisane wyżej zjawiska wiązały się ze współpracą międzyorganizacyjną nie przeszkadza w przeniesieniu wniosków z tych obserwacji na sytuację pojedynczej organizacji. Wystarczy tylko przywołać częstą konieczność współpracy między odrębnymi zespołami czy działami i analogia staje się dobrze widoczna, a opisana prawidłowość psychologiczna warta odnotowania.

4. Uwagi końcowe **– pracownicy jako „laboratoria ds. badań i rozwoju”**

W przypadku podmiotów gospodarczych, niezależnie od dążenia do dużych zysków, bardzo liczy się trwanie w czasie. Im większy podmiot, tym większe jest prawdopodobieństwo, że konkurencja okaże się szybsza i sprawniejsza w sferze

innowacji. Stąd zabezpieczeniem przed tym ryzykiem w takich miejscach stają się zazwyczaj bardzo kosztowne działy badań i rozwoju. Jednak, jeśli liderzy organizacyjni odpowiednio zaakcentują w środowisku swoich organizacji ważność kreatywności i innowacyjności, uruchamiając stosowne rozwiązania bezpośrednie i systemowe¹², na pewno uzyskają szansę wzbudzenia gotowości pracowników do twórczego poszukiwania nowatorskich rozwiązań. Przy czym to nie będzie mogło nastąpić, jeśli nie spełnią oni istotnego psychologicznego warunku. Chodzi o okazywanie wyraźnego przekonania co do konstruktywnej pomysłowości pracowników oraz zaufania, że będą oni poszukiwać usprawnień odpowiedzialnie. Tego rodzaju postępowanie jest jednym z bardzo ważnych elementów budowania klimatu kreatywności. W takich okolicznościach może zniknąć potrzeba tworzenia specjalnych jednostek badawczych, gdyż poszczególni pracownicy mogą się stać „laboratoriami ds. badań i rozwoju”. Należy dodać, że taki stosunek do pracowników przynosi organizacji jeszcze jeden bonus. Ten sposób traktowania pracowników wzmacnia ich poczucie własnej wartości i przynależności do organizacji, co z kolei przyczynia się do wzrostu wewnętrznej motywacji do działania na jej rzecz.

Bibliografia

1. Adamska-Chudzińska M., Górniak L., Krzyżak J., Makowski M., Motyka M., Szczygieł A., Pawlak J., Wypych M. (2014), *Psychospołeczne aspekty zaangażowania organizacyjnego. Projekt badawczy Katedry Psychologii i Dydaktyki UEK*, kier. tematu M. Adamska-Chudzińska (Badania statutowe UEK: 064/WE-KPD/02/2014/S/4260) (niepublikowany maszynopis).
2. Barczak G., Lassar F., Mulki J. (2010), *Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture*, „Creativity And Innovation Management”, 19(2), 332-345, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>.
3. Bidault F., Castello A. (2010), *Why too much trust is death to innovation*, „MIT Sloan Management Review”, 51(4), 22-39. [Brak numeru DOI].
4. Birch P., Glegg B. (2007), *Przyspieszony kurs kreatywności*, Gliwice, Wydawnictwo Sensus.
5. Blanchard K., O'Connor M. (2015), *Zarządzanie przez wartości*, Warszawa, MT Biznes.
6. Blanchard K. (2016), *Przywództwo wyższego stopnia*, wyd. 2, Warszawa. Wydawnictwo PWN.
7. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

¹² Na przykład zawierając kreatywność i innowacyjność w deklaracji wartości organizacyjnych, wprowadzając odpowiednie strategie zarządzania wiedzą czy podejmując jeszcze inne działania (patrz uwagi we wprowadzeniu do artykułu).

21. Internetowy słownik psychologiczny, hasło: osobowość <http://www.psychologia.edu.pl/slownik/id.osobowosc/i.html> [dostęp: 28.07.2020].
22. Internetowy słownik języka polskiego, PWN, <https://sjp.pwn.pl/> [dostęp 25.07.2020].
23. Jagoda-Sobalak D., Knosala R. (2011), *Zastosowanie techniki twórczego myślenia de Bono w procesie wdrażania metody SMED na przykładzie praktycznym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, 2, s. 13-21. [Brak numeru DOI].
24. Jasiński A. (2014), *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
25. Jiang Y., Chen W.K. (2017), *Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity*, „Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education”, 13(6), pp. 2057-2068, <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a>.
26. Juchniewicz M., Grabowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, PARP.
27. Kohler T. (2016), *Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups*, „Business Horizons”, 59(3), pp. 347-357, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
28. Koyes D.J., DeCotiis T.A. (1991), *Inductive measures of psychological climate*, „Human Relations”, 44, pp. 265-285.
29. Kouzes J.M., Posner B.Z. (2003), *Wzmocnić ducha*, Warszawa, Wydawnictwo Emka.
30. Kożusznik B. (2013), *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
31. Kruft T. (2020), *Corporate Incubation: How centralized, employee-focused innovation activities enhance the hosting companies' innovativeness*, Darmstadt, TUprints, Darmstadt Technische Universität.
32. McAllister D.J. (1995), *Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, „Academy of Management Journal”, 38, pp. 24-59, <https://doi.org/10.5465/256727>.
33. Misztal A. (2017), *Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 33(1), s. 27-37. [Brak numeru DOI].
34. *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki II edycji badania* (2019), Warszawa, PARP.
35. Mruk H. (2012), *Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta*, [w:] *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, A. Lipka, S. Waszczak (red.), „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 114, s. 184-193.
36. Posner B.Z., Schmidt W.H. (1992), *Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems*, „Journal of Business Ethics”, 12(2), pp. 160-174, <https://doi.org/10.1007/bf00882023>.
37. Posner B.Z. (2010), *Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency*, „Journal of Business Ethics”, 97, pp. 535-541, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>.

38. Sako M. (2006), *Does trust improve business performance?*, [w:] *Organizational trust*, R.M. Kramer (Ed.), pp. 267-292, Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.2469/cfm.v28.n3.6>.
39. Six F. (2005). *The trouble with trust: The dynamic of interpersonal trust building*, Northampton MA, Edward Elgar, <https://doi.org/10.4337/9781845426873.00011>.
40. Szymura B., Nęcka E., Orzechowski J., Gruszka A. (2019), *Trening twórczości*, Sopot, Wydawnictwo Smak Słowa.

Radzenie sobie ze stresem a jakość życia studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jako przyszłych uczestników rynku pracy

Joanna Krzyżak, Marek Motyka

1. Wprowadzenie

Pojawienie się nowych technologii, a zwłaszcza technologii cyfrowych (Baran, 2013; Cohen-Almagor, 2011), postępująca globalizacja i rosnąca pozycja pieniądza (Bauman, 2011; Niezgoda, Markiewicz, 2014), wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu (Griffin, 2017; Filek, 2011) oraz nacisk na jakość życia (Czerw, 2017; Linley, Joseph, 2007) powodują łącznie znaczne zmiany w funkcjonowaniu współczesnego rynku pracy. Zmiany te, szczególnie gdy zachodzą tak szybko, jak dzieje się to obecnie, rodzą stres. W efekcie stres jest obecnie stałym elementem życia społecznego i zawodowego i jest zaliczany do istotnych czynników wpływających na pogorszenie efektywności pracy oraz jakość życia pracowników (Lubrańska, 2018; Molek-Winiarska, 2019; Jankowska, 2011). W Europie znalazł się na drugiej pozycji listy najczęściej zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą zawodową (Kucharska, Śmierciak, 2016, s. 3).

Rozpatrując problem stresu u osób wchodzących na rynek pracy i rozpoczynających swą karierę zawodową, można założyć, że sposób radzenia sobie przez nich ze stresem stanowi ważny czynnik wpływający na ich psychospołeczne funkcjonowanie oraz odczuwaną jakość życia. W dalszej perspektywie życiowej może też decydować o przebiegu ich karier i różnicach osiągniętej pozycji społecznej.

Biorąc to pod uwagę, zasadniczym celem badań prezentowanych w obecnym opracowaniu stała się ocena dominującego u młodych ludzi, zdobywających wykształcenie zawodowe, stylu radzenia sobie ze stresem oraz ocena jego związku z pojawianiem się objawów stresu i poziomem odczuwanej jakości życia.

Z badań i obserwacji prowadzonych w środowisku młodzieży szkolnej i akademickiej (Gaś, 2000) wynika, że odporność na stres, w tym zdolność do

znoszenia frustracji u młodych ludzi maleje. Współczesna młodzież wydaje się znacznie gorzej znosić wyrzeczenia i problemy życia codziennego w porównaniu ze starszym pokoleniem, bardziej odpornym na trudności i niepowodzenia, w tym także na trudności towarzyszące pracy zawodowej. Jednocześnie, jak zasygnalizowano na wstępie, życie społeczne i funkcjonowanie współczesnych organizacji tworzących rynek pracy zawiera wiele elementów powodujących stres, by wspomnieć choćby towarzyszącą pracy odpowiedzialność, dyspozycyjność, częsty pośpiech czy zacieranie się granic pomiędzy pracą i życiem prywatnym.

2. Istota stresu

Stan stresu wyraża się przykrym napięciem emocjonalnym, pojawiającym się najczęściej w formie takich emocji jak niepokój lub złość. Współcześnie przyjmuje się, że stan stresu jest skutkiem odzwierciedlenia w świadomości jednostki, niekorzystnej relacji zachodzącej pomiędzy jej zasobami a stojącymi przed nią wymaganiami. Świadomość tego faktu ma charakter subiektywny, zależy bowiem od indywidualnej oceny (interpretacji) posiadanych zasobów oraz oceny sytuacyjnych wymagań, z którymi przychodzi się zmierzyć (Lazarus, Folkman, 1984; Lazarus, 1993; Heszen-Niejodek, 2005). Wymagania te najczęściej są spostrzegane w kategoriach zagrożenia, krzywdy, straty lub wyzwania. W tym ostatnim przypadku pojawiający się stan określany jest mianem eustresu, czyli stresu o pozytywnym znaczeniu. Wzbudza on pozytywne uczucia typu zaangażowanie, mobilizacja, a nawet entuzjizm. W przypadku osób nisko oceniających posiadane zasoby, wiele sytuacji odbieranych jest w sposób negatywny – a więc jako zagrożenie, krzywda lub strata. Tego typu odbiór sytuacji wzbudza dystres, czyli stres manifestujący się negatywnymi uczuciami.

Wysoka odporność na stres łączy się z pewnymi, charakterystycznymi właściwościami psychiki. Należy do nich między innymi postawa życiowa zwana poczuciem koherencji. Wyraża się ona wysokim przekonaniem o własnej zaradności, poczuciem rozumienia swej sytuacji życiowej oraz wysokim poczuciem sensu. Osoby cechujące się tego typu postawą zdecydowanie lepiej radzą sobie z bardzo poważnymi przeciwnościami losu, są zdrowsze i bardziej szczęśliwe (Antonovsky, 1995). Inną ważną właściwością, od której zależy skuteczne radzenie sobie ze stresem, jest tzw. prężność psychiczna (*resilence*). Posiadający ją człowiek może ugiąć się pod naporem trudnych okoliczności, jednak jak sprężyna, szybko powraca do równowagi i optymalnego funkcjonowania (Borucka, Ostaszewski, 2008; Ogińska-Bulik, Juczyński, 2011).

Zgodnie z prezentowanym tu współczesnym ujęciem stresu ma on charakter relacyjny, to znaczy, że jego pojawienie się zależy nie tylko od presji czynników zewnętrznych (stresorów), lecz także od posiadanych możliwości działania

w obliczu istniejącej presji. Z faktu, że chodzi tu w istocie o subiektywnie odzwierciedlaną relację pomiędzy własną oceną posiadanych możliwości i oceną napotkanych wymagań wynika, że obiektywnie niebezpieczna albo szkodliwa sytuacja może nie spowodować stresu, o ile nie zostanie zinterpretowana jako groźna, podobnie jak obiektywnie niegroźna sytuacja może go wywołać, jeśli tylko umysł uzna ją za niebezpieczną.

Należy dodać, że poziom stresu zależny jest także od sposobu radzenia sobie z nim. Wyróżnia się (Endler, Parker, 1990; por. też Heszen-Niejodek, 2005) trzy zasadnicze style radzenia sobie ze stresem, traktując je jako indywidualną skłonność do częstszego korzystania z określonego rodzaju zachowań obronnych. Chodzi tu o styl radzenia sobie skoncentrowany na zadaniu (nastawienie na pokonanie występujących trudności i towarzyszące temu liczne reakcje zmierzające do tego celu), styl skoncentrowany na emocjach (nastawienie na rozładowanie lub obniżenie przykrego napięcia emocjonalnego wraz z towarzyszącymi temu reakcjami) oraz styl skoncentrowany na unikaniu (nastawienie na ucieczkę, wycofanie się czy rezygnację z prób pokonania trudności). Czasem wyróżnia się także czwarty styl polegający na nadawaniu sytuacji nowego znaczenia (sensu). Polega on na takiej reinterpretacji sytuacji, dzięki której przykreemu wydarzeniu można nadać pozytywne znaczenie, dostrzec jego ukryty sens lub wyeksponować jakiś inny pozytywny aspekt (Heszen, 2013; Załuski, Motyka, 2014). Każdy z wymienionych stylów mieści w sobie wiele strategii, czyli konkretnych reakcji albo sposobów redukcji stresu.

Powyższe, ogólne uwagi dotyczące stresu odnoszą się także do sytuacji związanych z funkcjonowaniem współczesnych organizacji oraz rynku pracy.

3. Stres w pracy

Stosunkowo najprostszą klasyfikację stresorów stanowi ich podział na stresory fizyczne, psychiczne i społeczne (Litzke, Schun, 2007). Współczesny rynek pracy dostarcza wielu stresorów, zwłaszcza drugiej i trzeciej kategorii. Do stresorów psychicznych przykładowo zaliczyć można: niską samoocenę pracowników, pesymizm, brak realizmu lub nadmierną skłonność do rywalizacji, a do społecznych: konflikty interpersonalne, złą organizację pracy czy brak warunków do otwartego wypowiedzania się i uzyskiwania wsparcia.

Klasyfikując źródła stresu związanego z pracą, Griffin (Griffin, 2017, s. 499-500) podzielił je na wymagania związane z zadaniem (niektóre rodzaje pracy i związane z nimi zadania mogą być bardziej stresujące niż inne), wymagania o charakterze fizycznym (fizyczne warunki pracy), wymagania roli (np. konflikt czy niejednoznaczność ról) oraz wymagania interpersonalne (np. nacisk grupy, nieodpowiedni styl przywództwa czy kontakt z osobą o konfliktowej osobowości).

Z kolei za Poczrowskim (Poczrowski, 2007, s. 397-405) można wymienić takie źródła stresu jak:

- przeładowanie treści pracy lub pełnionych ról organizacyjnych,
- wysokie tempo pracy i towarzysząca mu presja czasu,
- brak odpowiednich warunków materialnego środowiska pracy,
- napięte stosunki międzyludzkie,
- niesatysfakcjonujące wynagrodzenie,
- brak lub małe możliwości rozwoju zawodowego,
- niepewność zatrudnienia,
- konieczność przystosowywania się do zmian organizacyjnych,
- zagrożenia płynące z rynku pracy.

Cytowany autor słusznie wskazuje na szczególnie niekorzystny wpływ sytuacji, w których stresory zawodowe nakładają się na stresory działające w życiu prywatnym pracownika, a także podkreśla znaczenie braku równowagi pomiędzy jednym i drugim aspektem życia.

Niezależnie od wyjaśnień, jakie przynosi analiza źródeł stresu związanych z jednostką oraz jego źródeł tkwiących w sytuacji, ważne jest określenie częstości pojawiania się stresu w danym środowisku. Zagadnienie to wraz z oceną jego związku ze stylami radzenia sobie ze stresem i jakością życia stało się tematem prezentowanych niżej badań.

4. Metodyka badań własnych

Biorąc pod uwagę znaczenie doświadczeń związanych ze stresem towarzyszącym funkcjonowaniu młodych ludzi bezpośrednio przed wejściem na rynek pracy lub w pierwszych jej latach, postanowiono podjąć odpowiednie badania w środowisku studenckim. Miały one na celu ocenę związku pomiędzy rodzajem stylu radzenia sobie a częstością pojawiania się objawów stresu (lęk, złość) i odczuwaną jakością życia.

Przystępując do badań, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak często pojawia się stres u studentów i które z emocjonalnych objawów stresu (niepokój czy złość) występują u nich najczęściej?
2. Czy dodatkowe zaangażowanie w pracę zarobkową łączy się z częstszym pojawianiem się stresu?
3. Jaki styl radzenia sobie ze stresem zwykle stosują studenci?
4. Czy istnieje związek pomiędzy stylem radzenia sobie a częstością pojawiania się objawów stresu?
5. Czy istnieje związek pomiędzy stylem radzenia sobie a jakością życia studentów?

Ogółem badaniu poddano 453 osoby, studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w tym 291 kobiet (64,2%) i 162 (35,8%) mężczyzn. Proporcja

ta odpowiada ogólnej proporcji liczby kobiet i mężczyzn studiujących w UEK, która w momencie przeprowadzania badań wynosiła 66,4% do 33,6%. 329 osób studiowało w trybie stacjonarnym (72,6%), natomiast pozostałe 124 osoby (27,4%) studiowały w trybie niestacjonarnym. 135 osób (30%) niezależnie od rodzaju studiów wykonywało stałą pracę zarobkową (zatrudnienie na etacie), a 154 osoby (34%) wykonywały dorywczo prace zlecone. W sumie 64% badanych związanych było już z jakąś formą zatrudnienia. Jak się wydaje, jest to charakterystyczna cecha współczesnych studentów, którzy często łączą pracę zarobkową ze studiami. Przyjęto, że ogólne zjawiska dotyczące radzenia sobie ze stresem obserwowane w środowisku studenckim tej uczelni będą miały zbliżony charakter do tego typu zjawisk obserwowanych także w innych uczelniach o podobnym profilu zawodowym.

Wszyscy badani zostali poinformowani o celu i sposobie prowadzonych badań oraz wyrazili dobrowolną zgodę na udział w nich przy zachowaniu zasad pełnej anonimowości.

W badaniu wykorzystano autorski Kwestionariusz Samopoczucia KS-40 w wersji skróconej, poddając analizie 10 pytań dotyczących częstości występowania stanu stresu (wg skali od 0 do 3) w formie objawów niepokoju lub złości (po 5 pytań). Uzyskany przez badanego średni wynik dla danej kategorii objawów mieszczący się w obszarze od 0 do 1 oznaczał bardzo rzadkie ich występowanie, od 1,01 do 2 występowanie umiarkowane, a od 2,1 do 3 świadczył o częstym doświadczaniu stanu stresu.

W badaniu wykorzystano także standaryzowaną Skalę Satysfakcji z Życia (SWLS), autorstwa E. Dienera, R.A. Emmons, R.J. Larsona i S. Griffina (Juczyński, 2001), pozwalającą na ocenę ogólnej jakości życia osoby badanej. Składa się ona z 5 pytań diagnostycznych ocenianych w skali od 1 do 7.

Warto podkreślić, że zastosowana w badaniu skrócona wersja KS-40, czyli KS-10, ma wysokie współczynniki korelacji wewnętrznej (alfa-Cronbacha rzędu 0,8), podobnie jak Skala Satysfakcji z Życia, która jest rzetelnym i szeroko wykorzystywanym narzędziem w badaniach nad jakością życia różnych populacji (Juczyński, 2001).

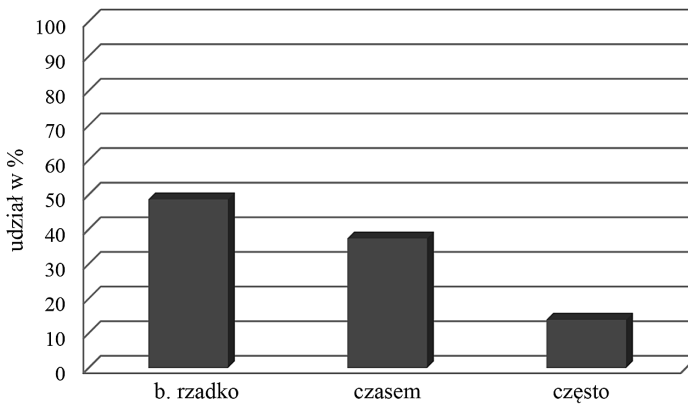
W badaniu wykorzystano ponadto autorski kwestionariusz ankiety zawierający między innymi pytania dotyczące danych socjodemograficznych respondentów oraz najczęściej stosowanych stylów radzenia sobie ze stresem.

5. Wyniki badań i ich omówienie

Aby zilustrować procentowy udział studentów często doświadczających psychicznych objawów stresu w całej badanej populacji, na kolejnych wykresach przedstawiono procentowe rozkłady otrzymanych wyników, ilustrujące udział

procentowy studentów, których odpowiedzi na pytania kwestionariusza KS-10 lokowały ich w obrębie jednej z dwóch kategorii częstości występowania objawów stresu, wyrażającego się pod postacią objawów niepokoju albo złości.

Uzyskane wyniki (zob. Wykres 1) pokazują, że około 1/2 badanej populacji nie odnotowuje u siebie wyraźnych objawów niepokoju lub doświadcza je bardzo rzadko, około 40% odnotowuje je czasem, co należy uznać za w pełni naturalne, a jedynie 14% rejestruje je u siebie dość często. Tym samym można przyjąć, że niepokój jako podstawowy objaw stresu emocjonalnego stanowi problem dla stosunkowo niewielkiego odsetka studentów, przeżywających trudne dla nich sytuacje głównie w kategoriach zagrożenia.

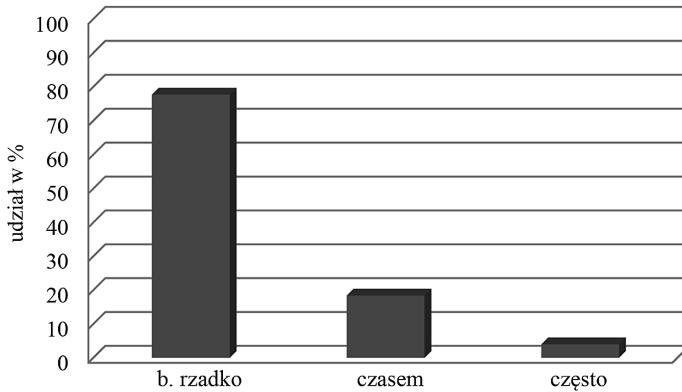


Wykres 1. Częstość pojawiania się u studentów stanu stresu emocjonalnego w postaci niepokoju

Źródło: opracowanie własne.

Nie dostrzega u siebie przejawów złości lub ma to miejsce bardzo rzadko blisko 4/5 badanych. Ilustruje to Wykres 2. Mniej niż 1/5 studentów dostrzega je „czasem”, a tylko około 4% zauważa je u siebie często. Można więc przyjąć, że złość jako objaw stresu dominuje u bardzo niskiego odsetka badanych studentów. Jak można przypuszczać, jest to grupa osób przeżywających trudne sytuacje, głównie w kategoriach przeszkód utrudniających zaspokojenie potrzeb, co prowadzi do złości.

Podsumowując ten fragment analizy, należy stwierdzić, że stres w populacji badanych studentów najczęściej wyraża się w postaci objawów niepokoju i stanowi problem dla około 14% badanych studentów. Zdecydowanie rzadziej wyraża się złością, stanowiąc problem dla około 4% badanej populacji, co łącznie daje około 18% studentów deklarujących częste występowanie u nich objawów stresu.



Wykres 2. Częstość pojawiania się u studentów stanu stresu emocjonalnego w postaci objawów złości

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że studenci coraz częściej łączą studia z pracą i zjawisko to dotyczy także osób studiujących w trybie stacjonarnym, dokonano oceny zależności pomiędzy zaangażowaniem w pracę zarobkową a częstością stresu doświadczanego podczas studiów. Wstępnie zakładano, że studenci pracujący zawodowo, jako bardziej obciążeni obowiązkami, częściej przejawiać będą objawy stresu w porównaniu z ich niepracującymi kolegami. Wyniki przeprowadzonej analizy, w której posłużono się testem t Studenta, prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Częstość występowania objawów stresu emocjonalnego u studentów niepracujących i pracujących

N = 452

Objawy stresu emocjonalnego	Częstość objawów stresu emocjonalnego (średnie wyników KS-10)		Odchylenie standardowe		T	df	p
	studenci niepracujący N = 169	studenci pracujący N = 283	studenci niepracujący N = 169	studenci pracujący N = 283			
Niepokój	1,34	1,07	0,77	0,81	3,57	450	0,001
Złość	0,74	0,63	0,70	0,66	1,67	450	0,097

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują dane zamieszczone w tej tabeli, wbrew początkowym przypuszczeniom, studenci pracujący cechują się nieco mniejszą częstością pojawiania się u nich stresu wyrażającego się niepokojem w stosunku do swych niepracujących kolegów. Różnice te nie są wielkie, ale wyraźne i statystycznie istotne. Nie dotyczy to występowania objawów złości, gdyż w tym przypadku nie stwier-

dzono różnic. Interpretacja zaobserwowanej zależności nie jest jednoznaczna, gdyż uzyskany wynik zarówno może wskazywać na mobilizujące znaczenie łączenia pracy ze studiami, jak również może świadczyć o tym, że pracę zarobkową na studiach podejmują głównie studenci bardziej odporni na stres. Charakter uzyskanych danych nie pozwala na rozstrzygnięcie, z którą z wymienionych możliwości mamy w tym przypadku do czynienia.

Analiza odpowiedzi na pytanie o sposoby radzenia sobie ze stresem (Tab. 2.) wskazuje, że u ponad 40% badanych dominuje styl radzenia sobie skoncentrowany na zadaniu (działania mające doprowadzić do rozwiązania występujących trudności), u niemal 30% styl radzenia skoncentrowany na emocjach (działania nastawione na poprawę własnego samopoczucia), a u około 20% dominuje styl radzenia sobie skoncentrowany na unikaniu (wycofanie się w obliczu trudności). Pozostały procent badanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Można przyjąć, że wynikająca z badań proporcja osób, u których zdecydowanie przeważa styl zadaniowy, przy stosunkowo najniższym wskaźniku stylu unikowego, świadczy o ogólnie prawidłowej adaptacji badanych studentów do sytuacji trudnych. Należy jednak zauważyć, że co piąty student deklaruje reakcje unikowe (a więc wycofanie się lub rezygnację) w sytuacjach trudnych, co na ogół stanowi rozwiązanie niekorzystne. Wycofanie się i szybka rezygnacja z planów w przypadku napotkania na przeszkody z reguły prowadzi do niepowodzeń, komplikując znacznie realizację otrzymanych zadań. Osoba, która tak postępuje, buduje ponadto niekorzystną opinię o sobie, gdyż inni nabierają przekonania, że „nie można na niej polegać”.

Tabela 2. Style radzenia sobie ze stresem dominujące u badanych studentów

N = 453

Style radzenia sobie ze stresem	Liczba badanych	Udział %
Koncentracja na zadaniu (pokonywanie trudności)	192	42,38
Koncentracja na emocjach (próby poprawienia sobie samopoczucia)	125	27,59
Koncentracja na unikaniu (wycofanie się)	95	20,97
Brak danych	41	9,06
Ogółem	453	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy istnieje związek pomiędzy dominującym stylem radzenia sobie ze stresem a częstością objawów stresu w formie niepokoju lub złości u badanych studentów, porównano częstość pojawiania się tego typu objawów (średnie wartości wyników Kwestionariusza KS-10) w grupach stosujących różne style radzenia sobie ze stresem. Porównanie to zawiera Tabela 3.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, styl zadaniowy związany jest ze stosunkowo najrzadszym pojawianiem się objawów stresu, czy to w formie objawów niepokoju, czy w formie objawów złości. U osób, u których dominuje styl zadaniowy, stres pojawia się rzadziej niż u osób nastawionych głównie na poprawianie swego samopoczucia w trudnych sytuacjach (styl skoncentrowany na emocjach), a zwłaszcza nastawionych na unikanie sytuacji trudnych (styl unikowy). Występujące różnice są statystycznie istotne. Uzyskany wynik potwierdza założenie o korzystnym działaniu stylu zadaniowego przyjmowanego w sytuacjach trudnych. Warto też odnotować, że stres – zarówno w postaci objawów niepokoju, jak i złości, stosunkowo najczęściej pojawiał się u osób cechujących się przewagą stylu unikowego.

Tabela 3. Style radzenia sobie a częstość pojawiania się objawów stresu u studentów (średnie wyników KS-10)

N = 412

Objawy stresu emocjonalnego	Style radzenia sobie ze stresem			Welch ANOVA		Post hoc
	Koncentracja na unikaniu (U)	Koncentracja na zadaniu (Z)	Koncentracja na emocjach (E)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F REGW</i>
Niepokój	1,38	1,03	1,22	6,16	0,002	Z-E Z-U
Złość	0,83	0,56	0,73	5,50	0,005	Z-E Z-U

Źródło: opracowanie własne,

Objaśnienie (Tab. 3): Z uwagi na znaczne różnice w liczebności grup, posłużono się odporną analizą wariancji w wersji Welcha. W kolumnie post hoc przedstawiono grupy różniące się od siebie istotnie statystycznie w świetle testu post hoc *F* Ryana-Einota-Gabriela-Welcha. Przykładowo, zapis Z-E oznacza, że poziom stresu związanego ze stosowaniem stylu skoncentrowanym na zadaniu różni się w sposób statystycznie istotny od poziomu stresu związanego ze stosowaniem stylu skoncentrowanym na emocjach.

Tabela 4 przedstawia z kolei średni poziom jakości życia (SWLS) w trzech grupach osób stosujących różne style radzenia sobie ze stresem (styl skoncentrowany na unikaniu, na zadaniu i na emocjach).

Jak wskazują dane zawarte w Tabeli 4, jakość życia badanych studentów również pozostaje w wyraźnej zależności ze stylem radzenia sobie ze stresem. Najniższą jakość życia mają studenci stosujący zwykle unikowy styl radzenia sobie ze stresem, a stosunkowo najwyższą jakość życia – studenci stosujący zwykle styl radzenia sobie ze stresem skoncentrowany na zadaniu. Różnice poziomu ja-

kości życia w zależności od dominującego u badanych stylu radzenia sobie ze stresem okazały się wysoce istotne statystycznie. Wynik ten sugeruje, że jakość życia zależy nie tylko od tego, w jakich warunkach funkcjonuje dana osoba, ale przede wszystkim od tego, w jaki sposób nauczyła się radzić sobie ze stresem w danych warunkach.

Tabela 4. Style radzenia sobie ze stresem a jakość życia studentów

N = 407

Poziom jakości życia (średnie wyników Skali SWLS)	Style radzenia sobie ze stresem			Welch ANOVA		Post hoc
	Koncentracja na unikaniu (U)	Koncentracja na zadaniu (Z)	Koncentracja na emocjach (E)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>F REGW</i>
	3,44	4,21	3,94	15,47	0,001	U-Z, U-E Z-E

Źródło: opracowanie własne.

6. Wnioski

W opracowaniu podjęto temat występowania stresu wśród młodych ludzi wchodzących na rynek pracy. Przyjęto, że jest on do pewnego stopnia skutkiem poważnych przemian cywilizacyjno-kulturowych i gospodarczych, jak również znacznego przyspieszenia ich tempa, co między innymi znajduje swój wyraz w funkcjonowaniu większości organizacji zatrudniających pracowników. W badaniach objęto uwagę zarówno problem częstotliwości pojawiania się stresu w grupie kształcących się młodych ludzi, podejmujących lub zamierzających w najbliższej przyszłości podjąć pracę zawodową, jak i problemy związku pomiędzy dominującym u nich stylem radzenia sobie ze stresem a częstotliwością jego pojawiania się oraz doświadczaną jakością życia.

Przystępując do podsumowania uzyskanych wyników, należy wspomnieć, że badania przeprowadzono jedynie w ramach jednej uczelni. Wstępnie można jednak założyć, że biorąc pod uwagę liczebność badanej próby, uzyskane dane i wykazane zależności w przybliżonej skali będą dotyczyć także i innych uczelni wyższych o podobnym profilu zawodowym. Pełne potwierdzenie tego założenia wymaga jednak przeprowadzenia dodatkowych badań uwzględniających tę kwestię.

Na podstawie otrzymanych danych można stwierdzić, że generalnie częstotliwość pojawiania się stresu u zdecydowanej większości osób badanej populacji młodzieży studiującej jest stosunkowo niska. Z uzyskanych danych wynika, że osoby przebywające często w stanie stresu emocjonalnego stanowią nie więcej niż około 20% populacji studenckiej, przy czym najczęstszym objawem stresu jest

niepokój (około 14%). Złość jako objaw stresu okazała się mniej typową reakcją, dotyczącą znacznie mniejszej grupy studentów, liczącej zaledwie kilka procent (około 4%).

Analiza związku stresu ze studiami i pracą zawodową wykazała, że studenci, którzy łączą studia z pracą zawodową, rzadziej doświadczają stresu emocjonalnego w porównaniu z ich wyłącznie studiującymi kolegami. Obserwacja ta wydaje się dość zaskakująca i może wskazywać na lepszą organizację czasu oraz bardziej wyważony stosunek do studiów u osób pracujących, ale też na częstsze podejmowanie pracy na studiach przez osoby bardziej odporne na stres.

Najczęstszym stylem radzenia sobie ze stresem w badanej próbie studentów okazał się styl skoncentrowany na zadaniu, który zadeklarowało ponad 40% badanych jako styl najczęściej przyjmowany przez nich w trudnych sytuacjach. Stosunkowo najmniej liczna grupa badanych studentów (około 21%) deklaruje przyjmowanie w tych sytuacjach stylu skoncentrowanego na unikaniu. Niemniej jednak wynik ten oznacza, że co piąty student z posiadanych możliwości reagowania na trudności, wybiera reakcje o charakterze unikowym – wycofanie się lub rezygnację, co należy uznać za zjawisko niekorzystne.

Stwierdzono, że styl unikowy łączy się ze stosunkowo najwyższymi wskaźnikami stresu emocjonalnego w branych pod uwagę kategoriach (niepokój i złość), w przeciwieństwie do stylu zadaniowego, gdzie wskaźniki stresu okazały się niższe.

Zaobserwowano również wyraźny związek pomiędzy dominującym stylem radzenia sobie ze stresem a jakością życia odczuwaną przez studentów. Najwyższą jakość życia mieli studenci korzystający najczęściej ze stylu radzenia sobie skoncentrowanego na zadaniu, a stosunkowo najniższą studenci, którzy w sytuacji trudnej najczęściej sięgali po styl unikowy, czyli wycofywali się z trudnych dla siebie zadań lub konfrontacji.

Podsumowując powyższe ustalenia, można stwierdzić, że studenci, którzy stanowią dużą grupę zasilającą swym potencjałem współczesny rynek pracy, pod względem skłonności do reagowania stresem prezentują raczej pozytywny obraz. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę, że około 14% badanych młodych ludzi cechuje się stosunkowo niską odpornością psychiczną, manifestującą się w postaci częstych objawów odczuwanego niepokoju. Można przyjąć, że jest to grupa wysokiego ryzyka, jeśli chodzi o stres związany z wykonywaniem pracy zawodowej. Co więcej, warto podkreślić, że w przybliżeniu około 21% badanych studentów deklaruje przyjmowanie w obliczu trudności postawy defensywnej (unikowy styl radzenia sobie ze stresem), co jak wykazano, sprzyja zarówno doświadczaniu stresu, jak i obniżaniu się odczuwanej jakości życia.

Biorąc pod uwagę otrzymane wyniki, należy uznać, że kontrolowanym elementem edukacji na studiach wyższych powinno być między innymi doskonalenie posiadanych umiejętności radzenia sobie ze stresem, który stanowi po-

wszechny element współczesnego życia zawodowego. Istotnym elementem takiej edukacji powinno być rozwijanie konstruktywnych postaw w konfrontacji z sytuacjami trudnymi i zachęcanie do porzucania postaw defensywnych polegających na zachowaniach unikowych (unikowy styl radzenia sobie ze stresem). Korzystną rolę mogłyby tu odegrać np. specjalnie w tym celu planowane zajęcia o charakterze treningowo-warsztatowym prowadzone przez odpowiednio przygotowanych trenerów.

Bibliografia

1. Antonovsky A. (1995), *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Warszawa, Fundacja IPN.
2. Baran D. (2013), *Internet w Polsce*, [w:] *Polski system medialny*, K. Pokorna-Ignatowicz (red.), s. 75-92, Kraków, Oficyna Wydawnicza AFM.
3. Bauman Z. (2011), *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Kraków, Wydawnictwo Literackie.
4. Borucka A., Ostaszewski K. (2008), *Koncepcja resilience. Kluczowe pojęcia i wybrane zagadnienia*, „Medycyna Wieku Rozwojowego”, 12 (2), s. 587-597.
5. Cohen-Almagor R. (2011), *Internet history*, „International Journal of Technoetics”, 2 (2), pp. 45-64. DOI: 10.4018/jte.2011040104.
6. Czerw A. (2017), *Psychologiczny model dobrostanu w pracy*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
7. Endler N.S., Parker J.D.A. (1990), *Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 58 (5), pp. 844-854. DOI: 10.1037/0022-3514.58.5.844.
8. Filek J. (2011), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków, Wydawnictwo UEK.
9. Gaś Z.B. (2000), *Psychoprophylaktyka. Procedury konstruowania programów wczesnej interwencji*, Lublin, Wydawnictwo M. Curie-Skłodowskiej.
10. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN.
11. Heszen-Niejodek I. (2005), *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*, [w:] *Psychologia*, J. Strelau (red.), t. 3, s. 465-492, Gdańsk, Wydawnictwo GWP.
12. Heszen I. (2013), *Psychologia stresu*, Warszawa, Wydawnictwo Nauk. PWN SA.
13. Jankowska E. (2011), *Pojęcie i narzędzia pomiaru jakości życia*, „Toruńskie Studia Międzynarodowe”, 1 (4), s. 33-40. DOI: 10.12775/TIS.2011.003.
14. Juczyński Z. (2001), *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Warszawa, Wydawnictwo Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
15. Kucharska A., Śmierciak Ł. (2016), *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*, Warszawa, Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy.
16. Lazarus R.S., Folkman S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer Publishing Company.

17. Lazarus R.S. (1993), *Coping theory and research: Past, present and future*, „Psychosomatic Medicine”, 55(3), pp. 234-247. DOI: [org/10.1097/00006842-199305000-00002](https://doi.org/10.1097/00006842-199305000-00002).
18. Linley A., Joseph S. (2007), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Litzke S.M., Schun H. (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk, Wydawnictwo GWP.
20. Lubrańska A. (2018), *Psychospołeczne aspekty życia i pracy w kontekście różnic międzypokoleniowych i polityki organizacyjnej*, Łódź, Wydawnictwo UŁ.
21. Molek-Winiarska D. (2019), *Istotność współpracy specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w realizacji skutecznych interwencji antystresowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2 (127), s. 149-163.
22. Niezgoda A., Markiewicz E. (2014), *Wpływ globalizacji i społeczeństwa informacyjnego na zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 3 (27), s. 227-242.
23. Ogińska-Bulik N., Juczyński Z. (2011), *Prężność u dzieci i młodzieży charakterystyka i pomiar - Polska Skala PPP-18*, „Polskie Forum Psychologiczne”, t. XVI, 1, s. 7-28.
24. Pochtowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE.
25. Załuski M., Motyka M. (2014), *Model tworzenia znaczeń Crystal Park i Susan Folkman*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica”, 7, s. 103-114.

Badanie skuteczności i rozpoznawalności serwisów internetowych prowadzonych przez Policję

Michał Łaski

1. Wprowadzenie

Na wizerunek Policji wpływ wywiera praca u podstaw na rzecz społeczności lokalnej. Zapewnienie bezpieczeństwa, wg piramidy Abrahama Masłowa, jest drugą najważniejszą potrzebą człowieka po funkcjach fizjologicznych. Dlatego też do głównych zadań państwa należy zapewnienie podstawowej potrzeby społecznej obywateli, jaką jest poczucie bezpieczeństwa. Społeczność lokalna jest ważnym ogniwem społecznym tworzącym podwaliny jedności społecznej na określonym terytorium. Bezpieczeństwo lokalne zdefiniować można jako stan wewnątrz powiatu lub gminy, regulowany przez system norm prawnych i pozaprawnych, których przestrzeganie umożliwi normalne współzycie ludzi na tym terenie w określonym miejscu i czasie (Niczyporuk, 2009, s. 119).

Aby społeczność lokalna mogła czuć się bezpiecznie, konieczne jest zapewnienie porządku publicznego. Termin ten można zdefiniować jako stan braku zagrożenia dla organizacji państwowej i realizacji jej interesów, umożliwiający normalny, swobodny jej rozwój. Za ochronę bezpieczeństwa publicznego odpowiadają organy władzy ustawodawczej, sądowniczej i wykonawczej. Bezpośrednią zaś ochronę bezpieczeństwa publicznego zapewniają instytucje powołane specjalnie w tym celu, tj. między innymi – Policja.

Strategia kształtowania wizerunku organizacji jest to plan komunikowania jej tożsamości otoczeniu w taki sposób, by ukształtowany wizerunek był jak najbardziej zbliżony do pożądanego (Królicka, 2016, s. 167).

Wizerunek Policji ma ścisły związek z zaufaniem społecznym. W okresie PRL istniejąca wówczas Milicja Obywatelska, podobnie jak inne organizacje dyspozycyjne, funkcjonowała w zupełnie odmiennych warunkach systemowych i politycznych, co implikowało jej charakter działania. Po roku 1989 kwestia postrze-

gania przez społeczeństwo organizacji działających w sferze bezpieczeństwa staje się kluczowa, nic więc dziwnego, że Policja, tak jak i Wojsko Polskie, Państwowa Straż Pożarna, Służba Celna i inne formacje mundurowe, zaczyna stosować nowoczesne metody i techniki zarządzania wizerunkiem. Jeśli chodzi o Policję, to po zmianach politycznych w Polsce musiała ona zmienić swój image komunikacyjnego organu władzy i stać się w oczach opinii publicznej stróżem porządku publicznego (Kotas, 2020). Stało się to możliwe wtedy, kiedy położono nacisk na dwa istotne elementy: pozytywne rezultaty pracy Policji oraz rzetelne informowanie o nich za pomocą mediów. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że: „wydajność pracy Policji zależy od wzajemnego zaufania i obywatelskiej chęci współpracy, która ma kojarzyć się nie z donosicielstwem, ale z działaniem na rzecz bezpieczeństwa” (Narębska, 2009, s. 8). Mało tego – jak wskazują praktycy policyjnego PR: „żadna siła policyjna na świecie nie może istnieć bez informacji ze strony społeczeństwa. Im ma ich więcej, tym skuteczniejsze są jej działania” (Sokołowski, 2005).

Współczesne media pełnią szczególną funkcję informacyjno-edukacyjną, co nie pozostaje bez znaczenia w przypadku budowania zaufania do instytucji, które zostały powołane do służby w celu poprawy funkcjonowania społeczeństwa. Ogromne znaczenie ma ich działalność w budowaniu bezpieczeństwa publicznego poprzez propagowanie treści edukacyjnych i uświadamianie znaczenia aktywnego działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa.

2. Skuteczne zarządzanie wizerunkiem

W literaturze przedmiotu wizerunek definiowany jest jako zbiór znaczeń, na podstawie których dany podmiot jest znany i za pomocą których ludzie go opisują, zapamiętują i odnoszą się do niego (Wojnarowska, 2013, s. 14). Wynika z tego, iż wizerunek to obraz kojarzony z nazwą przedsiębiorstwa. Jest to zbyt wąskie ujęcie problematyki. Bardziej adekwatne wydaje się szersze podejście do problemu, prezentowane przez E.M. Graya i L.R. Smeltzera (1989, s. 675-683), którzy za wizerunek uznają całościowe wrażenie powstające w umysłach różnych grup społecznych, będące odbiciem tożsamości wynikającej z osobowości przedsiębiorstwa. Atrybuty tworzące wizerunek przedsiębiorstwa obejmują (Budzyński, 2019, s. 76):

- misję działania przedsiębiorstwa – jest to przyczyna istnienia organizacji realizowana poprzez sformułowanie zasad, głównych celów definiujących jednostkę w sposób długofalowy,
- kulturę organizacyjną – zdefiniować ją można jako zbiór norm społecznych i systemów wartości, wymaganych zachowań obowiązujących w organizacji,
- pracowników,

- jakość,
- nazwę przedsiębiorstwa,
- logo firmy,
- kampanie reklamowe.

Wizerunek jest subiektywnym wyobrażeniem, jakie posiadamy o obiekcie naszego zainteresowania, dlatego też nie jest ani trwały, ani statyczny (Białopiotrowicz, 2010, s. 167). Podlega zmianom w miarę tego, jak zmienia się sama firma i zmieniają się jej obserwatorzy. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na wizerunek organizacji są doświadczenia interesariuszy powstające w trakcie interakcji z przedsiębiorstwem. Ma to znaczenie zwłaszcza dla podmiotów działających na rynku usług, ponieważ zachowania pracowników determinują opinię o firmie (Łebkowski, 2009, s. 56).

Termin „wizerunek” pochodzi od łacińskiego czasownika *videre* – widzieć, dostrzegać. W języku polskim oznacza: obraz, odbicie, pierwowzór lub też wykreowany przez daną osobę sposób postrzegania własnej osobowości. Według definicji „Słownika języka polskiego” wizerunek to sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana. Z przytoczonej definicji wynika związek pomiędzy postrzeganiem osoby lub organizacji a działaniami wpływającymi na to, jaki wizerunek zostanie zapamiętany i utrwalony u odbiorcy komunikatu. Wizerunek oznacza również wypracowane, często przez specjalistów w tym zakresie, oblicze osoby lub organizacji służące zdobywaniu społecznej akceptacji swoich działań, a w rezultacie pozyskiwanie coraz większej liczby odbiorców (Jaska, 2011, s. 84).

Zarządzanie wizerunkiem jest podstawą koncepcji całościowej identyfikacji organizacji (ang. *corporate identity*), głównej strategii identyfikacji firmy, która realizowana jest wielotorowo (np. wizualnie, komunikacyjnie oraz organizacyjnie) (Zieleniewski, 1969, s. 242). W koncepcji całościowej identyfikacji organizacji czy też marki uwzględniane są trzy oddzielne, ale ściśle skorelowane ze sobą elementy (Chernatony, 2003, s. 79):

- spójność,
- symbolizm,
- pozycjonowanie przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

Każda organizacja dąży do zaprezentowania samej siebie jako transparentnej oraz zrozumiałej i przyjaznej dla otoczenia. W tym celu przedstawia swój etos, misję, postawy etc., tak aby były czytelne dla każdego interesariusza (Tkaczyk, 2011, s. 38).

Według nurtu prakseologicznego, reprezentowanego przez Tadeusza Kotarbińskiego, skuteczność utożsamia się z celowością. Skuteczność zatem to relacja zgodności uzyskanego wyniku działania z celem dla niego określonym (Pszczółkowski, 1977). Skuteczność możemy zatem określić jako relację zgodności uzyskanego wyniku zakończonego działania z celem określonym dla tego działania.

Przy czym cel jest rozumiany jako stan rzeczywistości, do którego podmiot chce doprowadzić poprzez działanie. Różnica pomiędzy celowością a skutecznością dotyczy momentu rozpatrywania wyniku działania. W przypadku skuteczności ocena jest dokonywana po wykonaniu czynności, a w przypadku stosowania pojęcia celowości – dotyczy ona planowanych działań.

Efektywność z kolei definiowana jest poprzez zasoby wykorzystane do uzyskania pożądanego rezultatu. Za działanie efektywne uważa się takie, które jest wydajne i pozwala osiągnąć pozytywne wyniki, przynosi spodziewane rezultaty, jest skuteczne i sprawne. Działanie efektywne wymaga, by korzyść netto z jego podjęcia – tj. korzyść po potrąceniu kosztu – była dodatnia i największa z możliwych. Pojęcie efektywności odnosi się więc wprost do sposobu wykorzystania zasobów przypisanych do działań. Kolokwialnie rzecz ujmując, skuteczność można opisać jako „robienie właściwych rzeczy”, natomiast efektywność to „robienie rzeczy we właściwy sposób”.

3. Media cyfrowe

Przełom XX i XXI wieku to czas intensywnego rozwoju komunikacji społecznej opartej na cyfrowym przekazie informacji. Dokonana rewolucja cyfrowa wpłynęła w istotny sposób na komunikację społeczną i marketingową organizacji. Do roku 2000 do kształtowania wizerunku i marki organizacji wykorzystywane były przede wszystkim te formy komunikacji masowej określane dzisiaj terminem mediów tradycyjnych (telewizja, radio, prasa).

Główny Urząd Statystyczny do celów prowadzenia statystyk przyjmuje następującą definicję mediów elektronicznych: „(...)ogólne określenie wielu różnych form komunikacji elektronicznej, które są możliwe dzięki użyciu technologii komputerowej, wykorzystujących m.in. publikacje elektroniczne na CD-ROM, DVD, telewizję cyfrową i przede wszystkim Internet” (GUS, 2020). Oznacza to korzystanie – na potrzeby komunikowania się – z komputerów stacjonarnych i przenośnych, jak i innych bezprzewodowych urządzeń przenośnych. Do nowych mediów zalicza się m.in. strony internetowe, pocztę elektroniczną, społeczności internetowe, reklamę internetową, kioski elektroniczne, aparaty i kamery cyfrowe, integrację cyfrowych danych z telefonu, środowiska wirtualnej rzeczywistości (w tym gry wideo) (Gawrysiak, 2008, s. 24). Termin jest odniesieniem do starych, czyli tradycyjnych form medialnych, takich jak drukowanie gazet i czasopism, będących statyczną reprezentacją tekstu i grafiki (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 kwietnia 2011).

Nowe media można zdefiniować jako cyfrowy proces tworzenia, rozpowszechniania, przetwarzania, wymiany i przechowywania informacji przy wykorzystaniu technologii internetowych oraz telefonii mobilnej będący przedmiotem komunikacji społecznej zarówno masowej, jak i indywidualnej (Wilczak, 2013, s. 91).

Nowe media elektroniczne charakteryzują się następującymi cechami (Goban-Klas, 2009):

- multimedialność – w procesie kodowania i dekodowania informacji zaangażowanych jest wiele zmysłów,
- interaktywność – generowane jest sprzężenie zwrotne (feedback) w czasie rzeczywistym pozwalające nadawcy komunikatu poznać reakcje odbiorców,
- indywidualizacja – dostosowanie treści komunikatu do potrzeb konkretnej grupy odbiorców,
- niematerialność – podstawą prezentacji informacji jest forma cyfrowa,
- przenośność lub wielofunkcyjność – możliwość korzystania z treści cyfrowych na wielu platformach (komputer stacjonarny, laptop, tablet, telefon) oraz łatwość kopiowania informacji bez utraty jakości,
- mobilność – możliwość korzystania z informacji w czasie i miejscu dogodnym dla odbiorcy, brak ograniczeń czasowych i przestrzennych,
- trwałość – cykl życia informacji jest nieograniczony,
- efekt przynależności – permanentność kontaktu z innymi podmiotami buduje poczucie więzi społecznej.

Kształtując wizerunek przedsiębiorstwa czy też marki w Internecie, następuje coraz większy proces antropomorfizacji lub personalizacji marki (www.ozkultura, 2020). Zjawisko to zachodzi w procesie budowania tzw. osobowości marki, czyli skojarzeń kreowanych wśród odbiorców i konsumentów. Skojarzenia, o których mowa, to wartości, postawy i zachowania, które mają konsumentowi kojarzyć się z daną marką. Wykreowanie bytu, nadanie marce cech antropomorficznych prowadzi do stworzenia bytu posiadającego swoje przekonania, wartości, potrzeby, a nawet grono znajomych. Na potrzeby stworzonego bytu przeznaczono przestrzeń życiową w postaci fanpage'a czy też bloga. W ten sposób marka przestała być odhumanizowaną ideą, a stała się podmiotem życia społecznego.

Celem przeprowadzonego na przełomie 2019/2020 badania było określenie skuteczności mediów cyfrowych do sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji.

4. Opis badań

Opisane w niniejszym opracowaniu badanie stanowi część większej całości, mającej na celu określenie skuteczności mediów, zarówno tradycyjnych, jak i cyfrowych dla sprawnego zarządzania wizerunkiem Policji. Policja jako instytucja zaufania publicznego w sposób szczególny powinna dbać o zarządzanie wizerunkiem organizacji. Stąd badanie ma także wykazać, w jaki sposób wykorzystanie nowych instrumentów w postaci mediów cyfrowych wpływa na wizerunek Policji.

Badanie ma charakter ilościowy. Badania ilościowe odpowiadają na pytania „ile?”, „jak często?” (Nowak, 2020, s. 65). Prowadzone są na szeroką skalę, a wy-

niki można uogólniać na populację. Instrumenty użyte w takim badaniu są takie same i nie mogą ulegać modyfikacji w trakcie badania. Interpretacja wyników ma charakter obiektywny (Wiśniewski, 1990, s. 35). Respondenci do próby wybierani byli w sposób losowy. Badanie przeprowadzono w oparciu o wywiad kwestionariuszowy – szczególny rodzaj wywiadu, podczas którego badacz ma przygotowaną zestandaryzowaną listę pytań o charakterze zamkniętym. Respondent dokonuje wyboru odpowiedzi z proponowanego zestawu lub skali ocen. Badacz nie może wyjaśniać pytań. Zebrane dane pozwoliły określić skalę badanego zjawiska.

5. Skuteczność komunikacji Policji ze społecznością lokalną przy wykorzystaniu mediów cyfrowych – konkluzje z badań

Badania terenowe prowadzone były od listopada 2019 roku do marca 2020 roku. Przygotowano kwestionariusz ankiety, składający się z czterech pytań zamkniętych. Kwestionariusz został przetestowany na grupie studentów. Badania przeprowadzono w formie sondażu na 125 osobach, reprezentatywnych dla przekroju społeczeństwa. Ankiety prowadzone były osobiście oraz za pośrednictwem Internetu. W badaniach udział wzięli respondenci mieszkający na terenie województwa śląskiego: w gminie miejskiej Sosnowiec oraz gminie miejsko-wiejskiej Ogrodzieniec. Struktura respondentów przedstawiona jest w Tabeli 1.

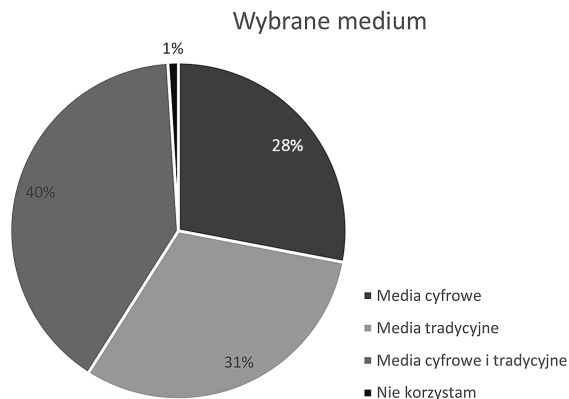
Tabela 1. Struktura respondentów w badaniu skuteczności mediów cyfrowych w zarządzaniu wizerunkiem Policji

Podział ze względu na płeć		Podział ze względu na wiek				Podział ze względu na miejsce zamieszkania			Podział ze względu na wykształcenie			
K	M	18-29	30-49	50-65	Pow. 65	Miasto pow. 100 tys.	Miasto pon. 10 tys.	Wieś	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Wyższe
73	52	23	28	42	32	66	27	32	13	44	40	24

Źródło: opracowanie własne.

Badanie ankietowe miało na celu zbadanie dostępu do informacji przekazywanych przez Policję w różnych mediach, zarówno cyfrowych, jak i tradycyjnych oraz ocenę skuteczności przekazywanego komunikatu i jego dostępność. Jak wynika z przeprowadzonych badań, respondenci informacje i komunikaty przekazywane przez Policję czerpią z różnych źródeł. W wynikach widać nieznaczną przewagę mediów tradycyjnych nad cyfrowymi (różnica 2%), ale 40% respondentów deklaruje pozyskiwanie informacji zarówno z mediów tradycyjnych, jak i cyfrowych. Większość respondentów korzystających z mediów cyfrowych to osoby z dwóch

przedziałów wiekowych: 18-29 lat i 30- 49 lat. Stanowią oni 72% ogółu. W grupie wiekowej 50-65 lat wyłączone korzystanie z mediów cyfrowych deklaruje 24% respondentów, w grupie senioralnej natomiast odpowiednio 4% badanych. Badanie nie wykazało istotnych różnic ze względu na miejsce zamieszkania: mieszkańcy miasta powyżej 100 tys. mieszkańców stanowią 38% respondentów, mieszkańcy miasta poniżej 10 tys. mieszkańców – 35%, natomiast mieszkańcy wsi – 27%. Większe zróżnicowanie wykazało badanie ze względu na wykształcenie – respondenci z wyższym wykształceniem stanowią 46% osób korzystających wyłącznie z mediów cyfrowych. Osoby ze średnim wykształceniem – 35%, z zawodowym – 14%, a osoby legitymujące się wykształceniem podstawowym jedynie 5%. Ze względu na płeć dało się zauważyć niewielką przewagę mężczyzn nad kobietami w stosunku 53% do 47%. Rysunek 1 przedstawia graficzny obraz preferencji respondentów w wyborze medium, z którego pozyskują informacje i komunikaty o działaniach Policji.



Rysunek 1. Odbieranie komunikatów i informacji policyjnych wg medium

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło serwisów, portali i fanpage'ów, z których najczęściej korzystają respondenci. Z badania wykluczone były osoby deklarujące korzystanie jedynie z tradycyjnych mediów. W kolejnym etapie badania uczestniczyło 86 osób. Badanie dotyczyło rozpoznawalności i częstotliwości korzystania z policyjnych serwisów internetowych. Wyniki badania przedstawione są w Tabeli 2.

Odpowiedzi respondentów wykazały, iż największą rozpoznawalnością i częstotliwością odwiedzin cieszy się facebookowy fanpage służb ratowniczych i mundurowych prowadzony lokalnie, w badanym rejonie: Sosnowiec112 i Zawiercie112. Oficjalne strony internetowe oraz serwisy i policyjne fanpage wyraźnie nie mogą sprostać konkurencji. Policyjny blog i forum internetowe uzyskały wynik badania rozpoznawalności na granicy błędu statystycznego.

Tabela 2. Rozpoznawalność policyjnych serwisów internetowych

Nazwa serwisu	Rozpoznawalność % respondentów	Częstotliwość korzystania	% respondentów
www.policja.pl	77%	Przynajmniej raz w tygodniu	2%
		Przynajmniej raz w miesiącu	5%
		Sporadycznie	93%
www.slaska.policja.gov.pl	23%	Przynajmniej raz w tygodniu	3%
		Przynajmniej raz w miesiącu	10%
		Sporadycznie	87%
www.miasto.slaska.policja.gov.pl	64%	Przynajmniej raz w tygodniu	18%
		Przynajmniej raz w miesiącu	23%
		Sporadycznie	59%
Policja PL (fanpage na Facebooku)	46%	Przynajmniej raz w tygodniu	4%
		Przynajmniej raz w miesiącu	22%
		Sporadycznie	74%
Miasto112 (fanpage na Facebooku)	87%	Przynajmniej raz w tygodniu	68%
		Przynajmniej raz w miesiącu	12%
		Sporadycznie	20%
niebiescy997.pl (blog policyjny)	2%	Sporadycznie	2%
ifp.pl (internetowe forum policyjne)	0%		0%

Źródło opracowanie własne.

Ostatnia część badania, przeprowadzona już w okresie pandemii COVID-19, prowadzona była w formie wywiadu online lub telefonicznego. Pytania dotyczyły fanpage'ów Sosnowiec112 i Zawiercie112. Pytania dotyczyły zalet korzystania z tej formy informacji. Większość respondentów (78%) wskazała szybkość informacji, 12% dostępność informacji na różnych nośnikach cyfrowych, 10% respondentów nie było w stanie sprecyzować głównej zalety. Najczęściej poszukiwanymi informacjami były komunikaty o wypadkach i kolizjach drogowych oraz związanych z nimi utrudnieniach w ruchu drogowym (52% respondentów wskazało te informacje jako pierwszy wybór), 28% respondentów poszukuje informacji o stanie epidemiologicznym w gminie lub powiecie, 8% szuka ostrzeżeń przed oszustwami parabankowymi, „na wnuczka”, 7% zainteresowanych jest zagrożeniem pożarowym i tylko 5% szuka informacji o kradzieżach, rozbojach i innych przestępstwach pospolitych.

6. Wnioski

Interaktywność mediów cyfrowych pozwala na gromadzenie informacji płynących od odbiorców przekazu w czasie rzeczywistym. Pozwala na komunikację dwustronną i wielostronną. Przedsiębiorstwo może dzięki temu zgromadzone in-

formacje wykorzystać do badań marketingowych w obszarze skuteczności reklamy czy też poziomu obsługi klienta. Interaktywność mediów wpływa na budowanie bezpośrednich kontaktów i więzi z poszczególnymi grupami interesariuszy. Pozwala to stworzyć społeczność skupioną wokół organizacji czy też marki za pośrednictwem serwisów społecznościowych (np. Facebook, Twitter).

Wyniki przeprowadzonego badania nie wskazują na przewagę mediów cyfrowych nad tradycyjnymi. Oczywiście, biorąc pod uwagę czynniki demograficzne, można sformułować tezę o powolnym wypieraniu mediów tradycyjnych przez media cyfrowe, zwłaszcza że wchodzi w dorosłość pokolenie wychowane w czasach rewolucji cyfrowej. Bardziej istotną kwestią wydaje się jednak jakość cyfrowych przekazów Policji. Oficjalne strony www oraz serwisy czy też fanpage są prowadzone w sposób zbyt statyczny, nie podają na bieżąco informacji ważnych dla członków społeczności. Niska rozpoznawalność cyfrowych serwisów policyjnych i niska częstotliwość odwiedzin wynikają z niewystarczającej aktualizacji informacji oraz formy samego przekazu. W świetle przeprowadzonych badań zasadna wydaje się rekomendacja dla służb informacyjnych oraz kadrowych o zatrudnieniu do tworzenia serwisów internetowych specjalistów od komunikacji w social mediach. Warto wskazać, iż zwiększenie aktualności i dynamiki przekazu komunikatów i informacji przekazywanych przez służby informacyjne Policji zwiększy liczbę odbiorców wiadomości.

Bibliografia

1. Białopiotrowicz G. (2010), *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Warszawa. Wydawnictwo Poltext.
2. Budzyński W. (2019), *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
3. Chernatony de L. (2003), *Marka, wizja i tworzenie marki*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
4. Gawrysiak P. (2008), *Cyfrowa rewolucja. Rozwój cywilizacji informacyjnej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Goban-Klas T. (2009), *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Gray E.R., Smeltzer L.R. (1989), *Managament: The Competitive Edge*, Edynburg, Macmillan Pub Co.
7. Irek P., *Media cyfrowe*. pobrano z: <http://ozkultura.pl/wpis/2379/4>.
8. Jaska E. (2011), *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku ubezpieczeniowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, vol., nr 93, s. 81-92.
9. Kotas M., *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania się z interesariuszami*, [https://sbc.org.pl/Content/116175/10_M.Kotas_Wizerunek_organizacji_publicznej.... pdf](https://sbc.org.pl/Content/116175/10_M.Kotas_Wizerunek_organizacji_publicznej....pdf).

10. Królicka S. (2016), *Zarządzanie wizerunkiem*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym*, D. Hryszkiewicz, J. Bryk, Szczytno, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.
11. Łebkowski M. (2009), *E-wizerunek. Internet jako narzędzie kreowania image'u w biznesie*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
12. Narębska S. (2009), *Public Relations w Policji. Wybrane zagadnienia*, Szczytno, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.
13. Niczyporuk J. (2009), *Sfera publiczna*, [w:] *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, J. Blicharz, J. Boć (red.), Kolonia, Kolonia Ltd.
14. Nowak S. (2020), *Metodologia badań społecznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Pszczołkowski T. (1977), *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia”, 3/1977. s. 56-71.
16. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 kwietnia 2011 r. w sprawie określenia wzorów formularzy sprawozdawczych, objaśnień co do sposobu ich wypełniania oraz wzorów kwestionariuszy i ankiet statystycznych stosowanych w badaniach statystycznych ustalonych w programie badań statystycznych statystyki publicznej na rok 2011. DzU nr 83 poz. 453.
17. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, pobrano z: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wizerunek.html>.
18. Tkaczyk P. (2011), *Zakamarki marki. Rzeczy, o których mogłeś nie wiedzieć, zapomnieć lub pominąć podczas budowania swojej marki*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
19. Wilczak O. (2013), *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, A. Bajdak (red.), Katowice, „Studia Ekonomiczne”, nr 140.
20. Wiśniewski E. (1990), *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Warszawa, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, cz. 1, Zeszyt 3.
21. Wojnarowska H. (2013), *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje*, Warszawa, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy. Innowacje. Projekty”, 4 (30), s. 37-53.
22. www.stat.gov.pl [data dostępu: 20.08.2020].
23. Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN.

Autorzy

- Piotr Adamczewski* – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Piotr Bartkowiak – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Edyta Bielińska-Dusza – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Bożena Maria Biolik-Stich – Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
Marcin Boruta – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Dorota Dziedzic – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Barbara Fidelus – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Lech Górniak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Cezary Kochalski – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Andrzej Kozina – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Joanna Krzyżak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Michał Łaski – Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej
Mariusz Makowski – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Anna Misztal – Uniwersytet Łódzki
Marek Motyka – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Janusz Nesterak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Marcin Paprocki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Anna Pietruszka-Ortyl – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Justyna Siudy – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Alicja Szczygieł – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Aneta Waszkiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Marcin Wieczerzycki – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Marzena Wójcik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Bernard Ziębicki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Agnieszka Żak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Współczesna gospodarka podlega ciągłym zmianom. Dynamiczny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, jaki nastąpił w ostatnich kilkunastu latach, zmienił praktycznie całkowicie sposób prowadzenia biznesu. Zmiany te określane są mianem czwartej rewolucji przemysłowej. Związane są one z szerokim stosowaniem technologii informatycznych w sterowaniu procesami oraz przetwarzaniu i wymianie danych. Kluczowymi elementami łańcucha wartości stają się takie rozwiązania, jak: systemy cyber-fizyczne, internet rzeczy czy przetwarzanie chmurowe. Coraz powszechniejszym zjawiskiem jest również automatyzacja procesów, która zwiększa wydajność i jednocześnie zastępuje człowieka w żmudnych, powtarzalnych działaniach. Zmiany jakie obserwowane są w otoczeniu gospodarczym dotyczą również wymiaru społecznego i mają wielowymiarowy charakter. Związane są one zarówno z rosnącymi potrzebami ludzi, ale także coraz większym ich indywidualnym potencjałem. Sprostanie tym oczekiwaniom wymaga zmiany dotychczasowych modeli biznesowych. Dodatkowym czynnikiem, który negatywnie wpłynął na rozwój gospodarczy i funkcjonowanie przedsiębiorstw w obecnym czasie, jest pandemia COVID-19. Na chwilę obecną trudno przewidzieć jakie będą jej ostateczne skutki gospodarcze. Niniejsza monografia, będąca rezultatem współpracy naukowej Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi środowiskami naukowymi oraz biznesowymi, podejmuje problematykę związaną z przedstawionymi powyżej współczesnymi problemami funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw. Została ona podzielona na następujące trzy, wzajemnie dopełniające się, części:

- Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego,
- Zarządzanie wiedzą i procesami we współczesnych organizacjach,
- Społeczny wymiar organizacji i jej otoczenia.

Autorzy i redaktorzy naukowi monografii mają nadzieję, że podjęta w niej problematyka wzbogaci wiedzę w zakresie koncepcji zarządzania i uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego, a także spotka się z życzliwym zainteresowaniem środowiska akademickiego i praktyków gospodarczych.