

Marek Lisiński • Joanna Dzieńdziora

Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB

Kierunki rozwoju
teorii i praktyki zarządzania
w kontekście badań
młodych naukowców

Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców

Redakcja naukowa

Marek Lisiński

Joanna Dzieńdziora

Dąbrowa Górnicza 2023

Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców

Redakcja naukowa

prof. dr hab. Marek Lisiński

dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Recenzent

dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW

Projekt okładki

Wojciech Ciągło Studio DTP

Korekta

Anna Zdonek

DTP publikacji

Wojciech Ciągło Studio DTP, www.dtp-studio.pl

ISBN 978-83-67673-10-5

Wydawca

Akademia WSB

ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza

tel. (32) 295 93 59

e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl

www.wsb.edu.pl

© Copyright by Akademia WSB

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Dąbrowa Górnicza 2023

Druk

TOTEM.com.pl



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości”
w latach 2019-2023 nr projektu 018/RID/2018/19 kwota finansowania 10 788 423,16 zł

Spis treści

Wprowadzenie	9
<i>Paweł Bańkowski, Jakub Bis</i>	
Współpraca międzyorganizacyjna jako jedno z wyzwań zarządzania ku gospodarce 4.0	13
<i>Tomasz Bonk</i>	
Uwarunkowania zarządzania projektami w otoczeniu międzynarodowym ...	27
<i>Łucja Chrzęstek-Bar</i>	
Szkoła jako organizacja ucząca się cyfrowo	51
<i>Marek Ćwiklicki, Kamila Pilch</i>	
Miasto uniwersyteckie: próba konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia	61
<i>Antoni Domagała</i>	
Metody badania czasu pracy na stanowiskach produkcyjnych	73
<i>Ada Dziopak-Strach</i>	
Motywacyjna rola grywalizacji we współczesnych organizacjach	87
<i>Czesław Fliśnik</i>	
Zarządzanie konwergencją innowacyjnych mediów	99
<i>Joanna Hryneńko-Dudek</i>	
Szanse i wyzwania rekrutacji pracowników pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych – studium przypadku	113
<i>Iwona Kołodziejczyk</i>	
Wpływ pandemii COVID-19 na proces pracy kapitału ludzkiego w organizacji non-profit	129

Justyna Kowalczyk

Wpływ zarządzania klientocentrycznego na doświadczenie klientów 141

Magdalena Kowalczyk

Kobiety, które zmieniły podejście do zarządzania w ochronie zdrowia
na przykładzie Florence Nightingale oraz Dame Cicely Saunders 153

Dariusz Kozakiewicz

Badanie satysfakcji z pracy wśród lekarzy placówek podstawowej
opieki zdrowotnej 167

Krystian Kruk

Wpływ pandemii COVID-19 na automatyzację marketingu
internetowego w Polsce 183

Marzena Kula

Zarządzanie personelem medycznym w okresie dynamicznych zmian
i ujemnego napięcia motywacyjnego w dobie epidemii 207

Jacek Piotr Kwaśniewski

Kapitał społeczny i kompetencje w klastrach 221

Marcin Mazgaj

Nowy model taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych
oparty na technologii komunikacji zdalnej i algorytmach sztucznej
inteligencji 237

Jacek Michta

Wpływ zarządzania marką na rynkowy sukces firmy.
Case study na przykładzie Triumph Motorcycles Ltd 251

Magdalena Morze

Human Robot Interaction – rodzi się nowy typ zespołów 265

Kornelia Przedworska

Ewolucja koncepcji marketing mix 279

Mateusz Rafalik

Metoda analizy usieciowienia grup kapitałowych 295

Aleksandra Skowronek

Komunikacja a typy psychologiczne w zarządzaniu zespołem
w czasie pandemii COVID-19 309

Kinga Stokowska

Zarządzanie ryzykiem jako krytyczny element skutecznego prowadzenia
projektów w branży zbrojeniowej – analiza luki naukowej 323

Katarzyna Śpiewok

Doskonalenie systemu zarządzania na rzecz skutecznego rozwoju
polskich miast 337

Marta Alicja Trzeciak

Współkoordynowanie projektów nauki obywatelskiej:
studium przypadku 349

Tomasz Urynowicz

Znaczenie edukacji w zarządzaniu ochroną środowiska
w zakresie ochrony powietrza w jednostkach samorządu terytorialnego
(na przykładzie województwa małopolskiego) 361

Hanna Ewa Voy

Paradygmat nowego modelu menedżera w czasach pandemii
COVID-19 – przegląd literatury 371

Mirosław Wójcik

Miejsce sztucznej inteligencji w strukturze kapitału intelektualnego 383

Aleksander Wyciślik

Wpływ pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w ujęciu
systemu sugestii pracowniczych na przykładzie Lear Corporation 393

Paweł Wyszomirski

Znaczenie modeli zarządzania w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw 403

Maciej Zatoński

Wykorzystanie umiejętności politycznej menedżerów w procesie
konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwie 417

Wprowadzenie

Prezentowana monografia jest interesującym zbiorem artykułów naukowych doktorantów Akademii WSB, młodych pracowników nauki oraz doktorantów krajowych ośrodków naukowych, wpisujących się w obszar dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Przybliży osiągnięcia badawcze, rezultaty interaktywnej refleksji naukowej i weryfikacji doświadczeń, które w znacznym stopniu przyczyniają się do wzmocnienia jakości warsztatu badawczego autorów.

Na strukturę monografii składa się trzydzieści artykułów, prezentujących współczesne problemy zarządzania i jakości. Cechują je silne walory naukowe, takie jak wysoki poziom metodologiczny, dojrzałość badawcza i umiejętność zastosowania właściwych metod analizy.

Monografię otwiera artykuł Pawła Bańkowskiego i Jakuba Bisa, którzy zidentyfikowali i wykazali rolę relacji międzyorganizacyjnych i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach w oparciu o ich rozwój.

Tomasz Bonk w swoim opracowaniu przedstawił uwarunkowania zarządzania projektami w otoczeniu międzynarodowym. Łucja Chrzęstek-Bar zaprezentowała rozważania związane ze szkołą jako organizacją uczącą się w czasie pandemii COVID-19.

Marek Ćwiklicki i Kamila Pilch prezentują rozważania wokół konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia miasta uniwersyteckiego.

Antoni Domagała przybliżył w swoim artykule podstawy badania czasu pracy w formie kompendium wiedzy dla kierowników zarządzających produkcją.

Ada Dziopak-Strach omówiła wyniki badania przeprowadzonego celem weryfikacji mechanizmów grywalizacji i elementów gier postrzeganych przez uczestników jako najbardziej motywujące.

Czesław Fliśnik w swoim opracowaniu zidentyfikował walory konwergencji środków informacji masowej, jakim jest innowacyjne radio DAB+.

Joanna Hryneńko-Dudek przedstawiła szanse oraz problemy związane z rekrutacją pracowników pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych międzynarodowych korporacji. Iwona Kołodziejczyk przeanalizowała w swoim artykule wpływ pandemii COVID-19 na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach non-profit.

Justyna Kowalczyk określiła w swoim opracowaniu wpływ, jaki może wywierać firma na doświadczenie klienta oraz podkreśliła rolę postawienia wartości klienta jako priorytetu w zarządzaniu firmą. Z kolei Magdalena Kowalczyk przedstawiła rozważania na temat kobiet i ich podejścia do zmian w zarządzaniu w ochronie zdrowia.

Dariusz Kozakiewicz przeanalizował badanie satysfakcji z pracy wśród lekarzy placówek podstawowej opieki zdrowotnej. Autor zidentyfikował zależności pomiędzy autonomią pracownika, postrzeganiem łatwości wykorzystania systemu teleporady i postrzeganiem interakcji z pacjentem a ogólną satysfakcją z pracy lekarzy wykorzystujących teleporadę jako formę świadczenia zdrowotnego.

Podmioty lecznicze udzielające świadczeń opieki zdrowotnej opierają swoją działalność przede wszystkim na potencjale ludzkim, który jest gwarantem realizacji ich misji – zachowania, ratowania, przywracania oraz poprawy zdrowia. Marzena Kula przedstawiła w swoim artykule istotę i funkcję systemu motywowania w procesie zarządzania pracownikami medycznymi w aspekcie zmian, jakie zaszły w otoczeniu bliższym i dalszym podmiotów leczniczych w związku z epidemią wirusa SARS-CoV-2.

Krystian Kruk zaprezentował możliwości, jakie daje automatyzacja marketingu internetowego, w oparciu o krytyczny przegląd literatury, oraz omówił wyniki badań sprawdzających, czy pandemia COVID-19 miała wpływ na automatyzację marketingu internetowego w Polsce.

Celem Jacka Piotra Kwaśniewskiego było pokazanie możliwości systemu instytucjonalnych powiązań pomiędzy biznesem, nauką oraz władzami lokalnymi, regionalnymi i na tym tle przedstawienie metod badania kompetencji i kapitału społecznego w tak utworzonych klastrach czy sieciach. Główną metodą badawczą użytą w opracowaniu była analiza literatury. Badania właściwe wykonano metodą jakościową, przy pomocy której podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: Jakie relacje występują pomiędzy podmiotami klastra? Jak funkcjonuje w klastrach kapitał społeczny? Jakie kluczowe kompetencje występują wśród uczestników klastra? W jaki sposób tworzona jest wartość w klastrze dla jej uczestników?

Marcin Mazgaj przedstawił założenia autorskiego modelu taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych w warunkach popularyzacji i dostępności technologii informatycznych.

Jacek Michta w swoim opracowaniu zaprezentował rozważania na temat marki własnej jako kluczowej siły w reinkarnacji firmy i budowaniu pozycji rynkowej na przykładzie burzliwej historii jednego z najstarszych na świecie producentów motocykli – angielskiej marki Triumph. Impulsem do podjęcia problemu badawczego stał się zabieg marketingowy, mocno nawiązujący do korzeni, historii i dziedzictwa marki Triumph, zastosowany w odbudowie firmy po jej bankructwie pod koniec XX wieku.

Magdalena Morze przeanalizowała w swoim artykule czynniki istotne dla organizacji, w których funkcjonują zespoły oparte na współpracy ludzi i maszyn (robotów lub algorytmów sztucznej inteligencji). Omówiła wpływ takich czynników, jak: zaufanie, modele mentalne, osobowość człowieka oraz niezawodność maszyny na funkcjonowanie w obszarze Human Robot Interaction (HRI).

Kornelia Przedworska w swoim opracowaniu ukazała ewolucję koncepcji marketingu mix. Zrealizowanie tego celu pozwoliło znaleźć odpowiedź na pytanie badawcze: Jakie są kierunki rozwoju koncepcji marketingu mix?

Mateusz Rafalik dokonał analizy definicji i typologii grup kapitałowych oraz organizacji sieciowych, co pozwoliło na zdefiniowanie ich cech. Przedmiotowe cechy pozwoliły na stworzenie narzędzia badawczego, jak również do weryfikacji usieciowienia grup kapitałowych o charakterze sieciowym.

Aleksandra Skowronek w swoich rozważaniach zwróciła uwagę na rolę wirtualnego kanału komunikacji w zarządzaniu w aspekcie kreowania zaangażowania w zespole. W części teoretycznej przedstawiła istotę komunikacji w organizacji oraz problem i konsekwencje wycofania społecznego spowodowanego izolacją w czasie pandemii. Istotną częścią opracowania jest wykazanie związku pomiędzy typami psychologicznymi pracowników a stylami komunikowania się.

Kinga Stokowska opisała lukę naukową zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem w polskiej branży zbrojeniowej. Przedstawiła zarys historyczny zarządzania projektami, którego początki wiążą się z rosnącymi oczekiwaniami amerykańskich sił zbrojnych w połowie XX wieku, a także rozwój i problemy amerykańskich branż: lotniczej, kosmicznej i obronnej, związane z zarządzaniem złożonymi, wysokobudżetowymi projektami o wysokich wymaganiach w zakresie niezawodności i innowacyjności.

Celem Katarzyny Śpiewok było wskazanie składowych systemu zarządzania, których usprawnienie może istotnie wzmocnić zdolność polskich miast do wykorzystywania szans i pokonywania barier rozwojowych. Autorka podjęła próbę przekrojowego spojrzenia na problem w oparciu o przegląd literatury oraz studium przypadku – raport OECD: „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce”.

Marta Alicja Trzeciak przeprowadziła studium przypadku współkoordynacji projektu nauki obywatelskiej na przykładzie Centrum Nauki Experiment w Gdyni. Zastosowane w badaniu metody to: obserwacja niejawna, analiza dokumentów organizacji oraz analiza bazy danych organizacji.

Tomasz Urynowicz omówił w swoim artykule znaczenie edukacji w zarządzaniu ochroną środowiska w zakresie ochrony powietrza w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa małopolskiego.

Hanna Ewa Voy zaprezentowała nowy paradygmat przywództwa w organizacji oraz nowy model roli menedżera – jako nowego paradygmatu we współczesnej organizacji, który przyczynia się do rozwoju nauki w obszarze nauk o zarządzaniu, wypełniając lukę w tworzeniu globalnego modelu przywództwa. Autorka przedstawiła cechy nowego paradygmatu oraz podkreśliła znaczenie nowej roli menedżera dla strategicznego sukcesu organizacji, rozumianego w kontekście zaspokojenia potrzeb poszczególnych grup interesariuszy.

Mirosław Wójcik w swoim opracowaniu skoncentrował się na umiejscowieniu sztucznej inteligencji w strukturze kapitału intelektualnego. Jak wynika z rozważań autora, omawiane zagadnienie do tej pory nie doczekało się reprezentacji w literaturze przedmiotu. Niniejsza praca stanowi zatem wstęp oraz inspirację do dalszych badań i eksploracji tego tematu.

Aleksander Wyciślik przeanalizował wyniki badań empirycznych na temat wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w ujęciu systemu sugestii pracowniczych na przykładzie Lear Corporation Poland II Sp. z o.o.

Paweł Wyszomirski w swoim opracowaniu omówił znaczenie modeli zarządzania w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw. Teoria behawioralna i ewolucyjna pokazują, że organizacja to pole ścierających się decyzji wewnętrznych i wzajemnego wpływu otoczenia, które stale zmieniają się w czasie. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie ewoluuje wraz z jego rozwojem i powinien być dopasowany do przyjętego modelu zarządzania oraz zabezpieczać decydentów przed podstawowymi błędami poznawczymi i szumem (*noise*).

Maciej Zatoński badał, w jaki sposób umiejętności polityczne menedżerów mogą być wykorzystane w procesie konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwach. Autor twierdzi, że szerokie wykorzystanie wiedzy ukrytej w połączeniu z wysokimi kompetencjami politycznymi kadry zarządzającej mogą być kluczem do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy.

Szeroki zakres pomieszczonych w tomie opracowań wskazuje na zróżnicowany charakter problemów współczesnego zarządzania organizacjami. Oddając publikację do rąk Czytelników, wyrażamy nadzieję, że zaprezentowane rozważania i wyniki badań staną się użyteczne dla teorii i praktyki zarządzania, usprawnią proces rozwiązywania złożonych problemów współczesnego zarządzania i przyczynią się do twórczej wymiany poglądów i dyskusji.

Redaktorzy oraz autorzy wyrażają serdeczne podziękowania Pani dr hab. Magdalenie Sobocińskiej, prof. UEW, za wnikliwe recenzje i cenne uwagi krytyczne, które przyczyniły się do udoskonalenia niniejszej monografii.

Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Współpraca międzyorganizacyjna jako jedno z wyzwań zarządzania ku gospodarce 4.0

Inter-organizational cooperation as one of the challenges of management towards the economy 4.0

Streszczenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej wszystkie organizacje poszukują sposobów, metod i narzędzi, które pozwoliłyby im prosperować. Kapitał intelektualny stał się dla przedsiębiorstw kluczem do sukcesu. Wraz z kapitałem intelektualnym rozwijają się pomiędzy niezależnymi podmiotami relacje międzyorganizacyjne, uważane obecnie za jeden z kluczowych trendów rozwojowych tworzenia przedsiębiorstw. Celem artykułu jest zidentyfikowanie i wykazanie roli, jaką odgrywają relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach w oparciu o ich rozwój. Na potrzeby artykułu przeprowadzono studia literaturowe, których efektem było wykorzystanie badań empirycznych przeprowadzonych przez A. Rzepkę w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Badania te określały intensywność i stopień współpracy tych przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie zdobywania wiedzy i informacji, a także relacji zachodzących między nimi. Założono, że intensyfikacja współpracy między firmami przyniesie szereg korzyści i przyczyni się do wzmocnienia pozycji rynkowej w zwinnych przedsiębiorstwach. Wyniki badań dowodzą, że przyjęcie przez przedsiębiorstwo atrybutów zwinności w relacjach międzyorganizacyjnych przekłada się na osiągnięcie przez nie

lepszej pozycji konkurencyjnej oraz wyższego poziomu innowacyjności, zwłaszcza w dobie Przemysłu 4.0. Jednak nie wszystkie organizacje mogą dostosowywać się do zmian, na co wpływ ma m.in. polityka gospodarcza kraju czy chociażby sposób zarządzania, a przede wszystkim współpraca między organizacjami.

Słowa kluczowe: współpraca międzyorganizacyjna, gospodarka 4.0

Summary

In today's economic reality, all organisations are looking for ways, methods and tools to prosper. Intellectual capital has become the key to success for companies. Along with intellectual capital, inter-organisational relationships between independent entities are developing, which are now considered as one of the key development trends in business creation. The aim of the article is to identify and show the role played by inter-organisational relationships and intellectual capital in companies based on their development. For the purposes of this article, a literature study was conducted using empirical research conducted by A. Rzepka among companies operating in Poland. The research determined the intensity and degree of cooperation of these enterprises with external entities, in terms of acquiring knowledge and information, as well as the relations occurring between them. It was assumed that the intensification of cooperation between enterprises would bring a number of benefits and contribute to strengthening the market position in agile enterprises. The results of the research prove that adopting agility attributes in inter-organisational relations translates into a better competitive position and a higher level of innovation, especially in the era of Industry 4.0. However, not all organisations are able to adapt to changes, which is influenced, among others, by the economic policy of the country or the management method, and above all by inter-organisational cooperation.

Keywords: inter-organizational cooperation, economy 4.0

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu uznaje się, że pojęcie Przemysł 4.0 (Industry 4.0) po raz pierwszy pojawiło się w Niemczech na Targach w Hanowerze w 2011 roku jako Industrie 4.0. Była to inicjatywa potrójnej helisy, czyli wspólna decyzja niemieckiego biznesu, nauki i polityki. Celem popularyzacji nowego pojęcia była chęć zwrócenia uwagi na poprawę konkurencyjności niemieckiego przemysłu (Madsen,

2019; Müller i in., 2018; Ślusarczyk, 2018). Następnie koncepcja Przemysłu 4.0 została doprecyzowana i przyjęta przez niemiecki rząd w ramach "High-Tech Strategy 2020 Action Plan" – planu działania do 2020 roku, opisującego system produkcyjny zorientowany na nowatorskie rozwiązania, wykorzystanie Internetu rzeczy, automatyzację i robotyzację, mające zapewnić w przyszłości gospodarce Niemiec wysoką pozycję w światowych rankingach innowacji technologicznych (Kagermann, 2015; Pereira & Romero, 2017; Zhou i in., 2015). Pojęcie Przemysłu 4.0 przyczyniło się do popularyzacji dyskusji na temat gwałtownych zmian w sektorze przemysłowym w drugiej dekadzie XXI wieku, które określono mianem IV rewolucji przemysłowej. Przemysł 4.0 nie byłby możliwy bez dynamicznego rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych i robotyki; to efekt synergii tych dwóch obszarów przyczynił się do powstania zarówno nowych rodzajów zintegrowanych systemów produkcyjnych, jak i nowej organizacji produkcji (<https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/>).

Koncepcja Przemysłu 4.0 szybko rozszerzona została na gospodarkę (Wolter i in., 2016). Gospodarka 4.0 obejmuje pełen cyfrowy łańcuch wartości, począwszy od dostawców materiałów i komponentów potrzebnych do produkcji, przez wszystkich brokerów i dostawców niezbędnych usług, aż do ostatecznych odbiorców całej produkcji, czyli klientów końcowych, niezależnie od tego, kim są: przedsiębiorcami, konsumentami, menedżerami budynków i budowli, właścicielami lub menedżerami sklepów detalicznych, pracownikami, obywatelami, pasażerami, pacjentami itp. (Cellary, 2019).

Gospodarka 4.0 obejmuje nie tylko Przemysł 4.0 ze współpracującymi ze sobą inteligentnymi fabrykami, lecz również inteligentne środowiska z wielu sektorów, takich jak: inteligentna sieć energetyczna, inteligentny transport, inteligentne budynki, inteligentna opieka zdrowotna, inteligentna hodowla itp. Zakres gospodarki 4.0 można sklasyfikować następująco (Cellary, 2019):

- technologie 4.0 stosowane w inteligentnych fabrykach;
- technologie 4.0 stosowane do współpracy między fabrykami (inteligentnymi lub nie);
- wyprodukowane inteligentne rzeczy rozmieszczone w inteligentnych środowiskach użytkowników końcowych;
- usługi cyfrowe świadczone użytkownikom w inteligentnych środowiskach.

Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu

Koncepcja wzajemnej współpracy jednostek gospodarczych jest złożoną teorią. Oparta jest na wielu definicjach, posiada również swoje wyspecjalizowane podziały czy różne możliwości koordynacji działań w tym aspekcie. Nawiązywanie

współpracy między organizacjami jest jedną z metod na skuteczny rozwój i stworzenie sprawnej strategii biznesowej. Inaczej relacje międzyorganizacyjne w kontekście nauk o zarządzaniu definiowane są na podstawie trzech teorii: strukturalistycznej, kapitału społecznego oraz koncepcji zakorzenienia (Latusek-Jurczak, 2014). Ich krótkie definicje wraz z nazwiskami autorów znajdują się w tabeli poniżej.

Tabela 1. Definicje koncepcji relacji w kontekście nauk o zarządzaniu

Teoria	Definicja	Autor
Strukturalistyczna	Przedstawia podejście sieciowe jako analizę strukturalną opartą na powiązaniu ze sobą analizy sieciowej i wariantów strukturalizmu (Schneider, 2015, s. 198).	B. Wellman, S. D. Berkowitz
Kapitału ludzkiego	Grupy, które funkcjonują dobrze, są ze sobą również lepiej powiązane (Kotarski, 2013, s. 175). Jednostki tworzą relacje zaufania poprzez powiązania i znalezienie sobie odpowiedniego miejsca w tej strukturze.	R. S. Burt
Koncepcja zakorzenienia	Ukazuje wpływ zmian ekonomicznych w wyniku rewolucji przemysłowej. Człowiek i jego działania zawsze będą uzależnione od działania struktur społecznych, w których funkcjonuje (Dudek, 2011, s. 158).	M. Granovetter

Źródło: opracowanie własne.

Każda z powyższych koncepcji miała swój osobny wkład w wykreowanie ogólnej definicji i istoty relacji w świecie gospodarczym. Szczególnie ostatnia koncepcja bardzo mocno podkreśla znaczenie współpracy w kontekście rewolucji przemysłowych – zarówno człowiek, jak i jednostka gospodarcza nie są w stanie działać w pojedynkę. Funkcjonowanie organizacji jest uzależnione od jej otoczenia, struktur na nią wpływających, dlatego powinny być one otwarte na współpracę z innymi podmiotami.

Współpraca międzyorganizacyjna definiowana jest na wiele sposobów, co potwierdza złożoność tego zjawiska. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele trafnych stwierdzeń. A. Rzepka tłumaczy istotę relacji między przedsiębiorstwami jako wszystkie powiązania kreujące się między odpowiednimi jednostkami, które w konsekwencji prowadzą do długotrwałej oraz wspólnej strategii biznesu (Rzepka, 2018). Jej zdaniem organizacje, które zaczynają współpracę, rozpoczynają również wspólne planowanie, a nawet prowadzenie takich samych działań. Funkcjonują one dalej jako odrębne jednostki, jednak kreuje się dla nich wspólna wizja i plan rozwoju niezależnie od typu więzi, jaki je łączy. Organizacje, będąc partnerami, wykorzystują wspólnie wszystkie zasoby w sposób cykliczny. W ten

sposób podjęcie decyzji o nawiązaniu relacji jest podstawą nowej oraz lepszej strategii biznesowej.

J. Staszewska definiuje relacje jako współpracę między podmiotami podjętą w jasnych i konkretnych celach. Mogą one zachodzić w dwóch przypadkach: wewnątrz samej organizacji (pomiędzy np. działami przedsiębiorstwa) albo pomiędzy dwiema lub więcej jednostkami gospodarczymi (Staszewska, 2009). Oznacza to, iż relacje zachodzące w przedsiębiorstwie lub między firmą a otoczeniem mają zawsze swoje założenia i podstawy do zawarcia kolaboracji. Organizacja zakłada zdobycie jak największej przewagi konkurencyjnej i w tym celu rozpoczyna wydajną współpracę z wybranym obszarem otoczenia. Jest to rozwiązanie na skuteczną organizację pracy, uwzględniającą współpracę z konkretnymi podmiotami dla sprawnej działalności oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

W procesie tworzenia definicji relacji międzyorganizacyjnych niezwykle ważną rolę odegrała praca W. Powella, który opisał nową formę koordynacji działalności gospodarczej – sieci (Klimczuk-Kochańska, 2016). Było to nowatorskie, rewolucyjne pojęcie, tworzące obszar rozwoju dla nowych sposobów prowadzenia organizacji. Nadane zostały jej specyficzne cechy, których kontekst obejmował współpracę między przedsiębiorstwami i osiągnięcie obopólnych korzyści z nawiązania relacji (Murawiak, 2009). Porównanie wszystkich trzech form koordynacji działalności doskonale obrazuje, jaki sposób zarządzania firmą jest odpowiedni dla prawidłowego funkcjonowania sieci.

Tabela 2. Cechy form koordynacji działalności gospodarczej

Cecha	Rynek	Hierarchia	Sieć
Podstawa normatywna	Własność, kontrakt	Zatrudnienie, umowa	Wspomagające się wzajemnie silne strony
Metody komunikacji	Cena	Schematyzm	Relacje
Sposoby rozwiązywania konfliktów	Egzekwowanie warunków kontraktu przez sądy	Kontrola, administracyjne nakazy	Wzajemne normy, dbanie o reputację
Stopień elastyczności	Wysoki	Niski	Średni
Klimat relacji	Podejrzliwy	Biurokratyczny	Otwarty
Rodzaj relacji między stronami	Niezależność	Zależność	Współzależność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Latusek-Jurczak, 2014, s. 29.

Współpraca między organizacjami pozwala im także skuteczniej zarządzać swoimi przedsięwzięciami. Taka relacja tworzy szereg zalet oraz funkcji usprawniających organizację pracy i samą realizację działalności. Kilka z nich zamieszczono w tabeli 3 wraz z objaśnieniem ich wymiaru.

Tabela 3. Funkcje relacji międzyorganizacyjnych wpływających na zarządzanie

Funkcja	Objaśnienie wymiaru działania
Minimalizacja ryzyka	Pozwala na dywersyfikację ryzyka związanego z działalnością dzięki przedsiębiorczemu charakterowi projektów.
Kosztowa	Minimalizuje wydatki dzięki zmianie charakteru kosztów ze stałych w zmienne.
Kreacyjna	Determinuje nową wiedzę, efektem współpracy jest synergia.
Koordynacyjna	Ułatwienie działań koordynacyjnych, dzięki np. skorzystaniu z usług zewnętrznego kierownictwa.
Motywacyjna	Relacje między organizacjami mogą być swoistym determinantem realizacji określonych założeń.
Zasobowa	Wszelkie niedobory infrastruktury lub zasobów mogą być skutecznie uzupełnione aktywami jednostek partnerskich.
Promocyjna	Ułatwia ewentualny wzrost prestiżu i znaczenia firmy dzięki współpracy z partnerami o uznanym statusie gospodarczym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozłowski, Matejun, 2012, s. 36.

Powyższe tabele ukazują, jak relacje międzyorganizacyjne mogą wpływać na zarządzanie organizacją w poszczególnych aspektach. Zmieniły się przede wszystkim cechy prowadzenia takiej działalności – sieci, w porównaniu do znanych i klasycznych form. Współpracujące strony organizują wiele działań dzięki wzajemnemu wspomaganianiu. Udostępniają swoje zasoby, niezależnie od ich rodzaju, i w ten sposób organizują pracę i przyjmują poszczególne kierunki rozwoju. W tym miejscu zauważa się występowanie efektu synergii – połączenia dwóch lub więcej elementów, które w efekcie daje skutek większy niż gdyby działały one osobno (Kozłowska-Makós, 2015). Wszelkie działania wynikające z relacji warunkowane są również na podstawie otwartości i współzależności między podmiotami. Ważne jest dla nich, aby utrzymywać dobrą renomę oraz wywiązywać się z przyjętych ustaleń. Efektem tego jest wsparcie w prowadzeniu działalności poprzez szereg występujących funkcji. Organizacje minimalizują ryzyko oraz koszty dzięki zdecydowanie bardziej przedsiębiorczym działaniom. Przedsiębiorstwa dzięki relacjom międzyorganizacyjnym kreują nową wiedzę, działają bardziej rozwojowo,

a nawet innowacyjnie. Przemysłana współpraca może wpłynąć również na ich reputację dzięki zwiększonemu statusowi gospodarczemu wybranego partnera.

Współpraca międzyorganizacyjna w badaniach

Rozwój form i treści działalności człowieka sprzyjają kreacji tak zwanych miękkich czynników zarządzania, do których zaliczamy m.in. wiedzę, kapitał intelektualny, zaufanie. W badaniach prowadzonych w latach 2016–2017 oraz ponownie w latach 2020–2021 przez A. Rzepkę, których celem było ustalenie skłonności podkarpackich przedsiębiorstw do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, potwierdzają się założenia dotyczące rosnącej roli współpracy międzyorganizacyjnej.

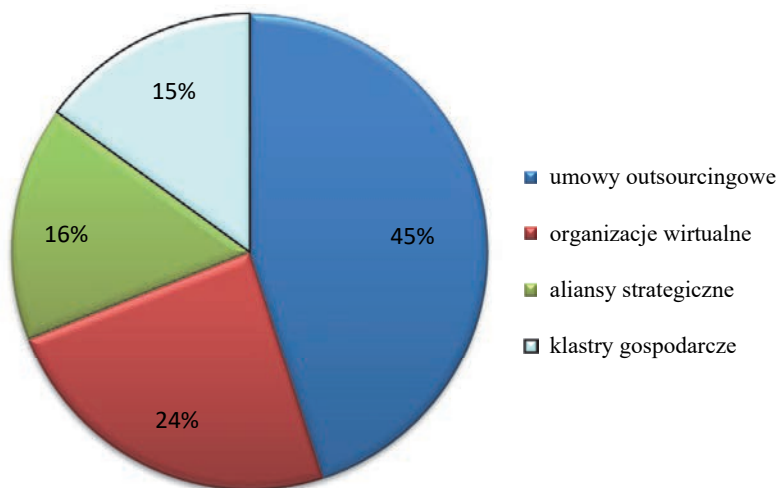
Metoda badawcza

Autorzy na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzili studium bibliograficzne. Efektem analizy teorii z dostępnych źródeł literaturowych było zastosowanie w opracowaniu wyników prac badawczych A. Rzepki.

Badania przeprowadzono w ramach dwóch grantów własnych prof. A. Rzepki, w okresie październik 2016 – styczeń 2017 oraz 2020–2021. Badaniami objętych zostało 235 respondentów z różnych przedsiębiorstw województwa podkarpackiego, a ich dobór był celowy. Do badania przyjęto próbę 200 respondentów. Do analizy uzyskanych danych wykorzystana została metoda statystyczna – test χ^2 (chi kwadrat) Pearsona na niezależność cech. Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu komputerowego STATISTICA 10. Rodzaj pytań oraz kategorie odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu zdeterminowały jakościowy charakter zmiennych poddanych analizie. Z tego względu wyniki wywiadu przedstawiono w postaci liczb oraz wartości procentowych, a do oceny współzależności zachodzących pomiędzy badanymi cechami wykorzystano nieparametryczny test niezależności χ Pearsona. Wybór zdeterminowała możliwość dostępu do danych. Respondentami byli członkowie kierownictwa, osoby zarządzające.

Z ww. badań wynika, iż współpraca z innymi podmiotami przyjmuje najczęściej charakter: umów outsourcingowych – 45%, organizacji wirtualnych – 24%, aliansów strategicznych – 16%, klastrów gospodarczych – 15%.

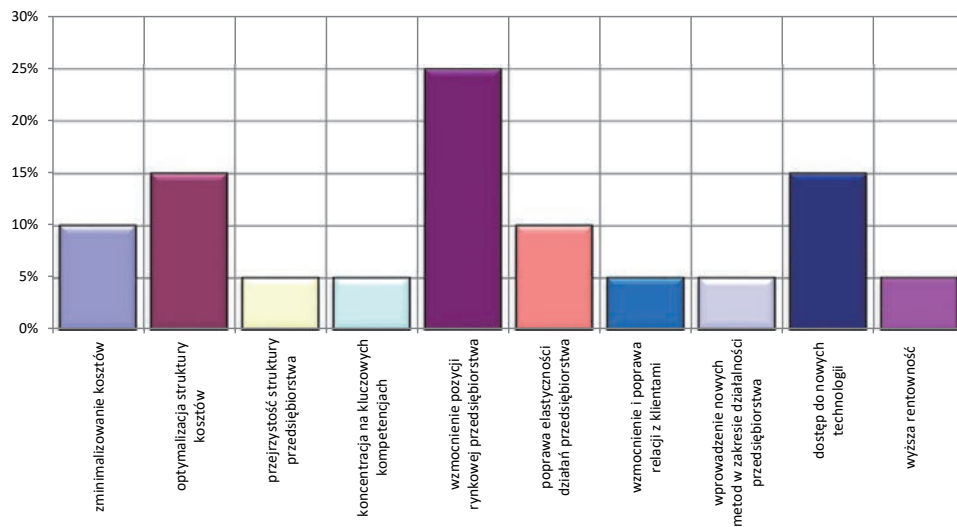
Wykres 1. Formy współpracy międzyorganizacyjnej badanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań A. Rzepki.

Respondenci przyznali, że nawiązanie relacji międzyorganizacyjnych przynosi liczne korzyści, których wachlarz jest następujący: poprawa pozycji konkurencyjnej (25% wskazań), możliwość stosowania nowych technologii (15% wskazań), minimalizowanie (10% wskazań) oraz optymalizowanie kosztów (15% wskazań), a także większa elastyczność działań organizacji (10% wskazań) (por. wykres 2).

Wykres 2. Cele nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych



Źródło: Rzepka, 2017, s. 43.

Miękkie czynniki zarządzania są kluczowe. Jak wynika z tabeli 4, współpracę z innymi przedsiębiorstwami istotnie statystycznie częściej podejmują kobiety będące kierownikami średniego szczebla, zatrudnione w firmach funkcjonujących od 1 do 3 lat oraz działające w innych niż trzy wiodące sektory gospodarki (przemysł, handel, usługi) rodzaju działalności.

Tabela jasno wskazuje, iż rodzaj działalności danej firmy wpływa na ukierunkowanie współpracy z danym ośrodkiem.

Zachodzące szybko zmiany otoczenia człowieka i organizacji nieuchronnie powodują zmiany warunków życia człowieka i zmiany w działających w środowisku organizacjach. Zmiany struktury zatrudnienia stwarzają szanse zmiany i rozbudowy sfery usług, co z kolei stwarza szansę na zmianę stylu życia.

Warto zwrócić uwagę, że wiele branż korzysta z rosnącej automatyzacji i robotyzacji oraz integracji maszyn z systemami informatycznymi w dobie Przemysłu 4.0 (Młody, 2017). Jak wskazuje raport OECD, wiodącymi sektorami wykorzystującymi roboty są branże motoryzacyjna oraz elektroniki użytkowej (OECD, 2017). Implementacja zaawansowanych technologii, np. w przemyśle odzieżowym, spowoduje zmniejszenie udziału siły roboczej, ale z drugiej strony pozwoli na jej wykorzystanie w branżach, gdzie prawdopodobnie zaawansowana automatyzacja nie nastąpi, np. w branży budowlanej.

Tabela 4. Współpraca respondentów z wybranymi ośrodkami z podziałem na wyszczególnione cechy firm (odpowiedzi w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza nigdy, a 7 zawsze)*

Charakterystyka respondentów	N	Przedsiębiorstwa	Firmy doradcze	Ośrodki naukowe	Agencje rządowe	
Okres funkcjonowania firmy	krócej niż 1 rok	7	2,43	1,71	1,14	1,00
	od 1 do 3 lat	29	3,17	2,38	2,55	2,00
	od 4 do 7 lat	33	3,06	2,67	1,88	1,24
	powyżej 8 lat	133	3,08	1,94*	1,68*	1,23*
Rodzaj działalności firmy	przemysł	60	3,07	2,40	2,03	1,50
	handel	57	3,14	2,07	1,86	1,30
	usługi	66	2,91	1,85	1,47	1,21
	inne	19	3,37	2,26	2,26*	1,32

Charakterystyka respondentów		N	Przedsiębiorstwa	Firmy doradcze	Ośrodki naukowe	Agencje rządowe
Zasięg działalności firmy	lokalny	102	3,02	2,04	1,75	1,32
	regionalny	58	2,88	2,00	1,76	1,29
	europejski	33	3,52	2,45	2,18	1,52
	globalny	9	3,11	2,44	1,78	1,00
Liczba zatrudnionych pracowników	poniżej 10	49	3,33	2,16	1,78	1,43
	od 10 do 49	97	2,94	2,10	1,80	1,26
	od 50 do 249	29	3,10	2,41	2,03	1,59
	powyżej 250	27	3,00	1,74	1,74	1,15
Płeć respondentów	kobieta	94	3,11	2,19	2,03	1,44
	mężczyzna	108	3,01	2,02	1,59*	1,21
Wiek respondentów	do 25 lat	48	3,52	2,00	1,63	1,23
	26–35 lat	65	2,60	2,15	1,83	1,48
	36–45 lat	59	3,07	2,10	2,02	1,37
	powyżej 45 lat	30	3,33	2,23	1,73	1,10
Doświadczenie zawodowe respondentów	do 5 lat	81	3,17	2,17	1,84	1,33
	6–10 lat	42	2,79	2,07	1,95	1,50
	11–15 lat	28	2,96	2,25	1,89	1,50
	16–20 lat	21	2,57	1,48	1,05	1,05
	powyżej 20 lat	30	3,60	2,33	2,07	1,13
Zajmowane stanowisko respondentów	naczelnictwo kierownictwo	25	3,08	2,84	1,92	1,48
	kierownictwo średniego szczebla	33	3,61	2,76	2,27	1,82
	kierownictwo niskiego szczebla	57	2,89	2,05	1,93	1,33
	inne	87	2,97	1,70**	1,55*	1,10**
Ogółem/średnio		202	3,06	2,11	1,82	1,33

* Zmienne istotne statystycznie na poziomie: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

Źródło: Rzepka, 2018, s. 218.

Analizując wyniki badań, można stwierdzić, że źródłem sukcesu wielu przedsiębiorstw jest rosnąca rola współpracy w oparciu o czynniki miękkie zarządzania. Jak wskazano, najbardziej rozwiniętym i wykorzystywanym wymiarem w badanych przedsiębiorstwach jest kapitał ludzki, dlatego zarządzający w przyszłości w nim powinni upatrywać głównego źródła sukcesu przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż wpływ na rozwój przedsiębiorczości ma i będzie miał Przemysł 4.0. MŚP, które już analizują swoje możliwości restrukturyzacji zgodnie z nowymi trendami, pokonały główną barierę wejścia związaną z brakiem świadomości i strategii. Rewolucja w modelach biznesowych, kulturze i sposobie myślenia organizacji musi być zgodna z rozwojem kapitału ludzkiego, technologią i strategią rynkową organizacji. Spełnienie warunków wstępnych pomysłnego wdrożenia Przemysłu 4.0 przyniesie szereg korzyści MŚP.

Ważną determinantą rozwoju innowacyjności jest przekazywanie przedsiębiorcom informacji o nowych technologiach (Rzepka, 2019). W tym obszarze swoje działania powinny zintensyfikować podmioty odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości na danym terenie, np. inkubatory przedsiębiorczości. Przekazywanie przedsiębiorcom informacji o nowych technologiach mogłoby przyczynić się do zwiększenia ich innowacyjnych działań. Przedsiębiorstwa mają możliwość dokonania skoku technologicznego poprzez aktywne włączenie się w trend przemian związanych z epoką 4.0. Zmiany są konieczne na wszystkich szczeblach – aby rewolucja stała się realna, niezbędna jest jednoczesna integracja działań na poziomie przedsiębiorstw i branż.

Nowe rodzaje działalności, nowe rodzaje organizacji preferują nowatorskie rozwiązania menedżerskie, jak: samozarządzanie, zwinność, spłaszczony struktury organizacyjne. To w dużym stopniu składa się na nowy typ organizacji zwanej turkusową, poprzemysłową.

Nieprzewidywalność i zmienność otoczenia biznesowego powodują, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw nie jest w żadnym momencie trwała. Źródła przewagi podlegają nieustannej turbulencji. Zatem organizacja stale musi poszukiwać sposobów na przetrwanie i osiągnięcie sukcesu. Musi więc wykształcić w sobie cechy zwinne. Do atrybutów tych należą z pewnością: szybkość i elastyczność czy odpowiedź na zmiany i niepewność, jak również wysoka jakość i wysoce zindywidualizowane produkty oraz integracja, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami.

Tylko organizacja charakteryzująca się takimi cechami ma szansę odnieść sukces i wprowadzać innowacje. Bowiem, jak wskazują badania wyszczególnione

w niniejszym artykule, przyjęcie przez przedsiębiorstwo atrybutów zwinności w relacjach międzyorganizacyjnych przekłada się na osiągnięcie przez nie lepszej pozycji konkurencyjnej oraz wyższego poziomu innowacyjności, zwłaszcza w dobie Przemysłu 4.0. Jednak nie wszystkie organizacje mogą dostosowywać się do zmian, na co wpływ ma m.in. polityka gospodarcza kraju, sposób zarządzania czy współpraca między organizacjami.

Bibliografia

- Cellary, W. (2019). Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 3(86), 48–52.
- Dudek, M. (2011). Przedsiębiorczość w perspektywie koncepcji zakorzenienia działania ekonomicznego. *Studia Socjologiczne*, 4(203), 158.
- Grillitsch, M., & Nilsson, M. (2022). The role of initial and gradual trust in growing and unlocking regional industrial specialisations. *Industry and Innovation*, 1–22.
- Kagermann, H. (2015). Change Through Digitization – Value Creation in the Age of Industry 4.0 [w:] H. Albach, H. Meffert, A. Pinkwart, & R. Reichwald (Eds.), *Management of Permanent Change* (23–45). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klimczuk-Kochańska, M. (2016). Relacje międzyorganizacyjne [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (348). Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kotarski, H. (2013). *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kozłowska-Makós, D. (2015). Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy). *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, 3(2), 22.
- Kozłowski, R., Matejun, M. (2012). Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 6, 35–38.
- Latusek-Jurczak, D. (2014). Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy [w:] A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (25–29). Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.
- Madsen, D. Ø. (2019). The Emergence and Rise of Industry 4.0 Viewed through the Lens of Management Fashion Theory. *Administrative Sciences*, 9(3), 71.
- Młody, M. (2017). Przemysł 4.0 – potencjalne korzyści i wyzwania na poziomie mikro, mezo oraz makro [w:] A. Lipińska, P. Klimas (red.), *Kierunki badań innowacyjnych* (43). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Murawiak, K. (2009). Znaczenie teorii sieci w wyjaśnianiu działalności gospodarczej przedsiębiorstw [w:] M. Winiarski (red.), *Nowe idee początków XXI wieku* (18). Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17.
- OECD (2017). *OECD Digital Economy Outlook*. Paryż: OECD.
- Pereira, A. C., & Romero, F. (2017). A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept. *Procedia Manufacturing*, 13, 1206–1214.
- Rzepka, A. (2019). Innovation, inter-organizational relation and co-operation between enterprises in Podkarpackie region in Poland. *Procedia Manufacturing*, 30, 642–649.
- Rzepka, A. (2018). *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rzepka, A. (2018). Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych [w:] A. Lipińska, P. Klimas (red.), *Kierunki badań innowacyjności* (35–49). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Schneider, V. (2015). Relationalism in Political Theory and Research: The Challenge of Networked Politics and Policy-Making. *Political Science Review*, 4, 198.
- Staszewska, J. (2009). *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym* (21). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Ślusarczyk, B. (2018). INDUSTRY 4.0 – ARE WE READY? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 232–248.
- Keilang, Z., Taigang, L., & Lifeng, Z. (2015). *Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges*. 2015 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 2147–2152.

Uwarunkowania zarządzania projektami w otoczeniu międzynarodowym

Determinants of project management in the international environment

Streszczenie

Artykuł jest teoretycznym i empirycznym zapisem kulturowych uwarunkowań i czynników warunkujących zarządzanie projektem innowacyjnym w korporacjach międzynarodowych. Teoretycznym celem artykułu jest przedstawienie głównych definicji ważnych dla dziedziny projektu i innowacji oraz zarządzania projektem. Głównym celem jest przybliżenie badania przeprowadzonego w środowisku kierowników międzynarodowej korporacji przemysłu samochodowego. Bazą do zrealizowania badania był specjalnie wyselekcjonowany przez autora projekt o zasięgu międzynarodowym, realizowany w trzech krajach i pięciu produkcyjnych oddziałach firmy. Otrzymane wyniki przedstawiają cenną wiedzę w dziedzinie zarządzania projektem w środowisku międzynarodowym oraz różnic kulturowych. Mogą być przydatne badaczom naukowym oraz osobom pracującym w projektach w ramach tej i innych korporacji, prowadzącym działania operacyjne w różnych regionach świata.

Słowa kluczowe: projekt, zarządzanie projektem, przedsiębiorstwo, otoczenie międzynarodowe

Summary

The article is a theoretical and empirical record of cultural conditions and factors conditioning the management of an innovative project in international

corporations. The theoretical aim of the article is to present the main definitions important for the project, innovation, and project management. The main purpose of the article is a study conducted among the managers of an international automotive industry corporation. The basis used for the research was a specially selected by the author international project implemented in 3 different countries and 5 production locations. The obtained results demonstrate valuable knowledge in the scope of project management in an international environment and cultural differences. It can be useful for researchers and people working on projects within this and other automotive corporations operating in various regions of the world.

Keywords: project, innovation, international project management, corporation

Wprowadzenie

Zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą zarządzania projektami ciągle rośnie, tym bardziej że coraz więcej projektów realizowanych jest w otoczeniu międzynarodowym, co wymaga uwzględnienia wielu różnorodnych czynników warunkujących ten proces. Wykorzystywane przez przedsiębiorstwa metodyki i standardy zarządzania projektami nie zawsze są wystarczające w sytuacjach, gdy mamy do czynienia z przedsięwzięciami o zasięgu międzynarodowym czy wręcz globalnym, realizowanymi nieraz w niezwykle turbulentnym otoczeniu, w warunkach wysokiej niepewności. W konsekwencji zarządzanie projektami pozostaje ciekawym obszarem badań, szczególnie jeśli chodzi o aspekty związane z postępującą globalizacją. Urzeczywistniają się one m.in. w wyzwaniach dotyczących realizacji projektów przez duże przedsiębiorstwa międzynarodowe w kilku zakładach, rozmieszczonych w różnych lokalizacjach geograficznych. Szczególną grupą interesariuszy wewnętrznych projektów międzynarodowych są członkowie zespołów projektowych, którzy wraz z kierownikami odpowiadają za realizację nieraz bardzo złożonych przedsięwzięć i zadań.

Problem badawczy artykułu dotyczy uwarunkowań zarządzania międzynarodowymi zespołami realizującymi projekty w strukturze przedsiębiorstwa wielozakładowego, działającego w międzynarodowym otoczeniu w co najmniej dwóch krajach. Istotnymi elementami tego otoczenia są m.in. czynniki branżowe, związane z sytuacją w sektorze, w którym działa przedsiębiorstwo. W niniejszej pracy analizowano sektor *automotive*, w którym istotną grupę stanowią międzynarodowe przedsiębiorstwa wielozakładowe. Co za tym idzie, liczba projektów realizowanych w międzynarodowym otoczeniu, w tym projektów międzynarodowych, jest w tym sektorze relatywnie wysoka. Na potrzeby rozwiązania problemu badawczego w maju 2022 roku

wykonano badania ilościowe techniką ankiety CAWI/CATI na próbie 28 menedżerów, zatrudnionych w trzech krajach w ramach jednego projektu.

Celem autora jest wskazanie istotnych czynników związanych z otoczeniem międzynarodowym, które wpływają na pracę zespołów projektowych funkcjonujących w strukturach wielozakładowego przedsiębiorstwa, posiadającego oddziały w różnych lokalizacjach geograficznych, co najmniej w dwóch krajach. Praca może być szczególnie przydatna kierownikom i członkom zespołów projektowych w przedsiębiorstwach z branży *automotive*, której dotyczyły badania.

Uwarunkowania realizacji projektów – wprowadzenie teoretyczne

W literaturze prezentowanych jest wiele definicji projektu. Powszechność i uniwersalizm tego terminu utrudniają jego jednoznaczną interpretację, możliwe jest jednak doprecyzowanie znaczenia terminu *projekt* w oparciu o wyróżniające go cechy. Projekty to „niepowtarzalne przedsięwzięcia, różniące się od innych m.in. takimi parametrami jak: zakres, koszt, czas i termin realizacji, zespół wykonawców, klient. Projekty mają wyraźnie określony początek i koniec” (PMI, 2008, s. 8). Na unikalność projektów zwraca także uwagę Nowosielski (2018), definiując je zarazem jako przedsięwzięcia o wysokiej złożoności, powoływane w zależności od potrzeb. Za Trockim można dodać, że realizacja projektów „wymaga zazwyczaj specjalnych i ograniczonych czasowo rozwiązań organizacyjnych w ramach istniejącej struktury” (Trocki, 2012, s. 45). Kerzner stwierdza, że projekty to „każda seria działań i czynności, która: ma specyficzny cel do realizacji zgodnie z pewnymi wymaganiami, posiada określony początek i koniec, posiada ograniczone zasoby finansowe, angażuje zasoby ludzkie i inne (np. pieniądze, pracę ludzi, wyposażenie) oraz charakteryzuje się multidyscyplinarnością (angażuje specjalistów z wielu obszarów organizacji)”. Poszerzony przegląd wybranych definicji terminu projekt przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji terminu *projekt*

Autor	Definicja
T. Kotarbiński	Przedsięwzięcie – według definicji prakseologicznej – to działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod.
G. D. Oberlander	Działanie podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez stronę zamawiającą.

Autor	Definicja
M. Trocki	Zorganizowane ciągi działań ludzkich zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane najczęściej zespołowo z wykorzystaniem skończonej ilości zasobów.
Project Management Institute	Określone w czasie działanie.
PRINCE2	Środowisko zarządcze stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnie z określonym uzasadnieniem biznesowym. Organizacja powołana na określony czas, w celu wytworzenia unikalnych i wcześniej zdefiniowanych wyników lub rezultatów w ustalonym czasie, przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów.
ICB	Przedsięwzięcie, w którym zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe są zorganizowane w nowatorski sposób, w celu wykonania unikatowego zakresu prac, z daną specyfikacją, z ograniczeniami kosztu i czasu, w okresie pełnego cyklu trwania projektu, dla uzyskania korzystnych zmian określonych przez cele jakościowe i ilościowe.
R. Hammer	Działania, w których planowaniu, kierowaniu i realizacji bierze najczęściej udział wiele działów danego przedsiębiorstwa (czy nawet wiele przedsiębiorstw).
B. Grupp	Jednorazowe działanie. Działalność, której koszty dają się wyliczyć i oszacować.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury, m.in.: Trocki, Grucza, Ogonek, 2009, s. 17-19; Wytyczne Kompetencje wg IPMA, 2006 (w tym: ICB, PRINCE2, 2005).

Analiza przedstawionych definicji pozwala zidentyfikować te cechy projektu, które w szczególny sposób są skorelowane z jego realizacją w otoczeniu międzynarodowym, a także kładą widoczny nacisk na problemy zarządzania zespołami projektowymi:

- złożoność, nawiązująca do realizacji zróżnicowanych zadań przy wykorzystaniu różnorodnych zasobów, w tym zasobów ludzkich ukształtowanych w odmiennych warunkach kulturowych, środowiskowych czy społeczno-gospodarczych;
- konieczność zapewnienia specjalnych rozwiązań organizacyjnych w ramach istniejącej struktury przedsiębiorstwa, co dodatkowo wzmacnia czynnik umiędzynarodowienia projektu;
- multidyscyplinarność, znajdującą odniesienie do konieczności zaangażowania w realizację projektu specjalistów z wielu obszarów wiedzy, którzy często funkcjonują w przedsiębiorstwie wielozakładowym w odmiennych warunkach geograficznych czy kulturowych;

- wielopodmiotowość oznaczająca zaangażowanie wielu podsystemów (działów) organizacji (np. zespołów działających w strukturach poszczególnych zakładów w ramach jednego przedsiębiorstwa), bardzo często także w otoczeniu międzynarodowym.

Projekt to przedsięwzięcie rozwijane w oparciu o specyficzne procesy zarządzania. Zdaniem Trockiego (2009) zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i metod dla osiągnięcia założonych celów przygotowania i realizacji projektów, tzn.:

- osiągnięcia założonych celów projektów;
- realizacji projektu w wyznaczonym czasie;
- utrzymania kosztów projektu w wyznaczonym limicie (Meredith, Mantel, 2000, s. 4);
- poprzez harmonizację współdziałania uczestników.

Zgodnie z definicją PMBOK zarządzanie projektami to „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie realizacji wymagań projektowych w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia potrzeb interesariuszy związanych z tym projektem” (PMBOK, 2013). PRINCE2 określa zarządzanie projektami jako „dyscyplinę stosowania określonych procesów i zasad do inicjowania, planowania, wykonywania i zarządzania sposobem wdrażania nowych inicjatyw lub zmian w organizacji. Zarządzanie projektami różni się od zarządzania zwykłą działalnością, która jest procesem ciągłym, ponieważ obejmuje tworzenie nowych pakietów roboczych w celu osiągnięcia uzgodnionych celów” (PRINCE2, 2005). Zdaniem Kerznera zarządzanie projektem to „planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie zasobów organizacji służące realizacji stosunkowo krótkookresowych zamierzeń, które zostały ustanowione w celu osiągnięcia specyficznych celów projektu” (Kerzner, 2005). Przytoczone definicje holistycznie prezentują istotę zarządzania projektami, nie wnikają jednakże w istotne elementy i uwarunkowania kształtujące ten proces, m.in. wpływ otoczenia międzynarodowego, w którym są realizowane projekty, a także rolę zasobów ludzkich, w tym przede wszystkim członków zespołu projektowego (Frame, 2001, s. 36–38). W przypadku projektów realizowanych przez międzynarodowe zespoły projektowe mamy bowiem do czynienia z wieloma czynnikami determinującymi współpracę w takich zespołach, a pośrednio wpływającymi na zarządzanie tymi projektami (Spalek, 2004, s. 12).

Wpływ otoczenia międzynarodowego na zarządzanie projektami

Podczas gdy w większości projektów członkowie zespołu pracują dla tej samej organizacji i w jednej lokalizacji, projekty międzynarodowe są realizowane w wielu lokalizacjach i w różnych krajach (Forsgren, 2013). Implikuje to określone

konsekwencje, jeśli chodzi o sam proces zarządzania, a przede wszystkim specyfikę pracy zespołowej w międzynarodowym otoczeniu. W literaturze przedmiotu projekty międzynarodowe są określane najczęściej jako projekty globalne lub korporacyjne, a często także realizowane przez organizacje międzynarodowe (Trocki, 2014, s. 103–105). Tego typu projekty wymagają współpracy osób reprezentujących różne kultury, światopoglądy, normy i systemy wartości, posługujących się różnymi językami, a dodatkowo często pracujących w różnych strefach czasowych. Wybrane elementy charakterystyki projektu międzynarodowego przedstawiają się następująco:

- większa liczba lokalizacji uczestniczących lub nominowanych do projektu w różnych krajach (Gorynia, Samelak, 2013; Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tüselmann & Dörrenbächer, 2012);
- struktura organizacyjna i obowiązki członków zespołu w każdej z lokalizacji mogą się różnić, co jest efektem wewnętrznych uwarunkowań pracy poszczególnych zakładów w różnych krajach (Pinto, 1996, s. 34; Trocki, Grucza, 2005);
- kultura kraju, w tym zwyczaje i tradycje w różnych krajach i regionach mogą wnieść większą różnorodność do środowiska pracy, ale mogą także ograniczyć myślenie grupowe i stać się źródłem potencjalnych konfliktów (Magala, 2011; Griffin, 2011);
- różnice językowe mają istotny wpływ na komunikowanie w projekcie (zazwyczaj określony jest język urzędowy w projekcie; w większości to język angielski);
- różnice czasowe pomiędzy lokalizacjami są dużym wyzwaniem dla procesu zarządzania projektem, m.in. w wymiarze komunikacyjnym;
- różnice w kulturach organizacyjnych zakładów uczestniczących w projekcie mają wpływ także na sposób motywowania członków zespołów projektowych.

Przedstawione wyżej uwarunkowania realizacji projektów międzynarodowych sprawiają, że ich kierownicy muszą sprostać wielu wyzwaniom, równoważyć różne problemy i racje, uwzględniać odmienne kultury korporacyjne i praktyki pracy, a przede wszystkim stają przed koniecznością wypracowania efektywnych metod i narzędzi komunikowania w ramach zespołów projektowych, m.in. zasad komunikacji zdalnej (Rakowska, 2007, s. 231).

Kolejnym wyzwaniem dla kierowników projektów międzynarodowych są zróżnicowane uwarunkowania kulturowe (Stor, 2009, s. 37–42). Aby zespół projektowy mógł przejść adaptację kulturową, najpierw z takim zadaniem musi zmierzyć się jego kierownik. Sekretom dobrego zarządzania projektem jest umiejętność kompetentnego radzenia sobie z tzw. zawłościami życia codziennego w projekcie, które

mają wiele wspólnego z różnicami kulturowymi, kodami kulturowymi, zwyczajami czy normami na rynku pracy w poszczególnych krajach. Chodzi o określony sposób myślenia i działania, określoną logikę i zachowania pracownicze, których podłożem jest lokalne środowisko pracy, przeważnie jedynie w określonym zakresie adaptujące zasady międzynarodowego ładu korporacyjnego macierzystej organizacji. Dlatego podstawą skutecznego zarządzania w międzynarodowym zespole powinno być wzajemne zrozumienie i zaufanie (Sitko-Lutek, 2002), czego przejawem jest m.in. atmosfera na spotkaniach projektowych. Właśnie ten element współdziałania w projekcie międzynarodowego zespołu staje się często punktem zapalnym, w którym ujawniają się istotne różnice i nieprzewidziane interakcje. Trudnym zadaniem kierownika projektu jest przezwyciężanie tych problemów, na co korzystnie wpływa także odpowiednie przygotowanie do zarządzania międzynarodowym zespołem (Schroeder, 2000).

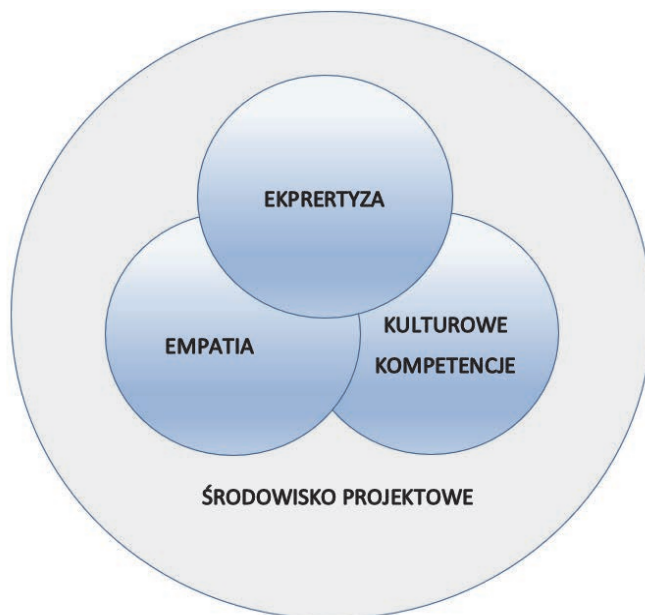
W procesie zarządzania projektem międzynarodowym odrębne miejsce zajmuje sama postawa kierownika projektu. Nastawienie na dobrze rozumiane przywództwo pomaga stworzyć dobrą atmosferę i przyczynia się do sprawnej realizacji projektu, powodując tzw. wykształcenie międzykulturowej elastyczności (Stoner, Wankel, 1994). Łagodzi ona wpływ kultury korporacyjnej na zespół projektowy, bez względu na to, czy mamy do czynienia z kulturą korporacyjną zdecydowanie hierarchiczną, czy liberalną. Wartości i zachowanie kierownika projektu są kluczowe dla jego wizerunku i postrzegania przez zespół. Postawa kierownika może skutkować zyskaniem lub utratą przychylności członków zespołu, a powody tego często mogą zależeć właśnie od postrzegania kierownika przez pryzmat różnic kulturowych. Z tego względu kierownicy zarządzający międzynarodowymi projektami powinni być świadomi specyfiki ról przywódczych w różnych kulturach. Dopiero wówczas mogą prawidłowo ocenić oczekiwania innych i zastosować odpowiednią formę przywództwa. Jeśli projekt jest realizowany w międzykulturowym zespole, wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi zarządzania, które oferuje wielozakładowe przedsiębiorstwo. Zarówno sposób komunikowania z zespołem, jak też rejestrowania faktów i danych powinien zapewnić transparentność i właściwą interpretację zdefiniowanych zadań dla wszystkich członków zespołu w równym stopniu. Pomocne może być w tym tzw. podejście systemowe. Otwarte granice międzynarodowych projektów utrudniają czasami uchwycenie dynamiki projektu w czasie i jego przebiegu, jak również analizę międzynarodowego otoczenia. Myślenie systemowe wykorzystuje techniki koordynacji projektu, a także pomaga i ujawnia główne kierunki rozwoju projektu, zapewniając przy tym lepszą kontrolę jego realizacji. Doświadczony kierownik projektu jest zatem zdolny rozpoznać widoczne i ukryte potencjały zespołu projektowego oraz ukierunkować się na odpowiednie i efektywne ich

wykorzystanie, m.in. poprzez zastosowanie narzędzi do koordynowania współpracy i rozwiązywania konfliktów (Kopczyński, 2010).

Specyficznym czynnikiem warunkującym zarządzanie międzynarodowym zespołem projektowym są lokalne zwyczaje i zachowania organizacyjne, charakterystyczne dla danej kultury. Poznanie specyficznych nawyków i zachowań każdej społeczności narodowej pozwoli na szybszą adaptację oraz wybór najtrafniejszych technik projektowych, pozwalających wszystkim członkom zespołu lepiej się dopasować. Każda społeczność narodowa cechuje się określoną wyjątkowością, jeśli chodzi o zachowania wynikające z obyczajów kulturowych, choć zarazem często zwraca się uwagę, że mogą to być również stereotypy. Właściwe zrozumienie tych uwarunkowań przez kierownika projektu pomoże w efektywnym kierowaniu międzynarodowym zespołem.

Huang i Chung opisali ciekawy koncept przenikania się trzech podstawowych elementów globalnego środowiska projektowego: przemysł, ludzie i kultura (Huang & Chung, 2014). Podejście to zakłada, że w zarządzaniu projektami w międzykulturowym środowisku możliwa jest płynna współpraca, przy jednoczesnej integracji różnych czynników zawodowych, intelektualnych i kulturowych, co określone zostało jako koncepcja harmonii w przywództwie globalnym (rysunek 1).

Rysunek 1. Koncepcja harmonii w przywództwie globalnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Huang, Chung, 2014.

Powyższe rozważania potwierdzają niezwykle istotną rolę przepływu i jakości komunikacji wewnętrznej w międzynarodowym zespole projektowym oraz znaczenie innych, kluczowych czynników, które determinują proces zarządzania tego typu projektami, takich jak: różnice kulturowe, czasowe, komunikacyjne lub proceduralne.

Założenia metodyczne pracy

Problem badawczy pracy dotyczy uwarunkowań zarządzania zespołami składającymi się z pracowników realizującymi projekty w międzynarodowym otoczeniu. Na potrzeby niniejszej pracy autor przyjął, że projekt międzynarodowy to projekt, który spełnia dwa warunki:

- jest realizowany na obszarze przekraczającym granice jednego państwa, np. w ramach przedsiębiorstwa wielozakładowego, które posiada swoje oddziały w co najmniej dwóch krajach i aktywnie angażuje zasoby ludzkie w tych oddziałach do pracy we wspólnych projektach;
- jest realizowany przez zespół składający się z pracowników różnych narodowości, których wiedza i kompetencje do udziału w projekcie zostały wykształcone w nieraz bardzo odmiennych warunkach światopoglądowych, kulturowych czy też społeczno-gospodarczych, posiadających doświadczenia zawodowe wynikające z pracy w różnych kulturach organizacyjnych i ukształtowanych w nieraz bardzo zróżnicowanych zachowaniach organizacyjnych.

W pracy autor starał się wyłonić kluczowe uwarunkowania, które wpływają na zarządzanie projektami międzynarodowymi, takie jak: problemy w zarządzaniu projektem, motywowanie, decyzyjność, komunikacja, wpływy kulturowe oraz wiedza i doświadczenie członków zespołu.

Autor uwzględnił także specyficzne czynniki branżowe dotyczące sektora, w którym działa przedsiębiorstwo realizujące projekty międzynarodowe. Badania służące rozwiązaniu opisanego wyżej problemu badawczego przeprowadzono w przedsiębiorstwie wielozakładowym z sektora *automotive*, posiadającym oddziały na całym świecie. Do udziału w badaniu zaproszono członków międzynarodowego zespołu realizującego obecnie jeden z kluczowych projektów tej firmy, polegający na zaprojektowaniu, wdrożeniu i wyprodukowaniu dwóch różnych szeregotypów części samochodowych na potrzeby jednego z czołowych producentów samochodów osobowych klasy premium. Projekt jest realizowany w dwóch oddziałach firmy w Polsce, dwóch oddziałach w Meksyku oraz jednym oddziale w Niemczech. Proces produkcyjny, którego dotyczy projekt, realizowany jest komplementarnie w zakładach tego przedsiębiorstwa

zlokalizowanych w wymienionych wyżej krajach, przez międzynarodowy zespół składający się z pracowników tych zakładów. Cechami wyróżniającymi ten projekt międzynarodowy i przesądzającymi o jego wyborze na potrzeby prowadzonych badań były:

- złożoność realizacyjna projektu, tj. równoczesna realizacja zadań projektowych przez członków zespołu działających w różnych lokalizacjach i różnych krajach;
- dobrze udokumentowana realizacja projektu w zakładach w Polsce, Meksyku oraz Niemczech;
- silne interakcje międzykulturowe i komunikacyjne w ramach zespołu projektowego, ujawnione w trakcie realizacji projektu;
- silne interakcje międzykulturowe i komunikacyjne z przedstawicielami firmy konkurencyjnej nominowanej przez klienta w tym samym projekcie, co uznano za wyróżniającą się czynnik otoczenia międzynarodowego.

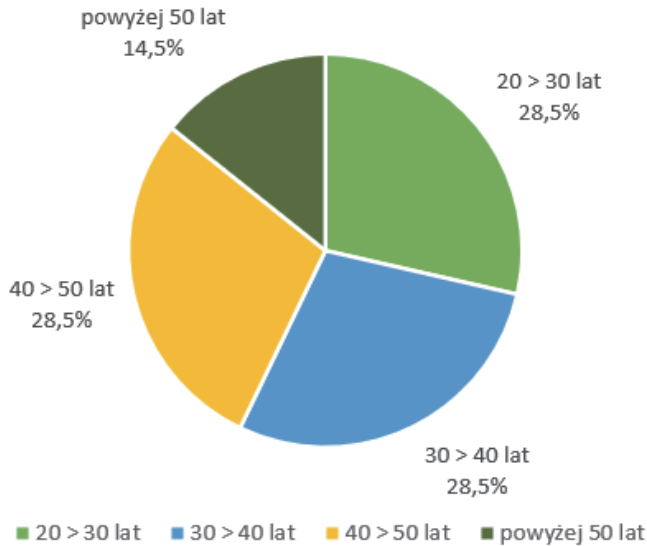
W artykule postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie problemy występują w zarządzaniu projektem międzynarodowym?
- Jakie są zalety i wady pracy w projekcie międzynarodowym?
- Jak efektywnie podejmować decyzje i motywować w projekcie międzynarodowym?
- Jakie czynniki kulturowe najbardziej determinują pracę w projekcie międzynarodowym?
- Jak motywować członków projektu międzynarodowego?
- Jak efektywnie komunikować się w projekcie?

Celem autora jest ustalenie, które czynniki związane z otoczeniem międzynarodowym istotnie wpływają na pracę zespołów projektowych funkcjonujących w strukturach wielozakładowego przedsiębiorstwa, posiadającego oddziały w różnych lokalizacjach geograficznych.

Na potrzeby rozwiązania problemu badawczego w maju 2022 wykonano badania ilościowe techniką ankiety CAWI/CATI na próbie 28 członków badanego zespołu projektowego (8 respondentów z Meksyku, 13 respondentów z Polski oraz 7 respondentów z Niemiec). W badaniu udział wzięło 23 mężczyzn i 5 kobiet. Wszyscy badani posiadają wykształcenie wyższe. Strukturę wiekową respondentów przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Wiek respondentów badania ankietowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

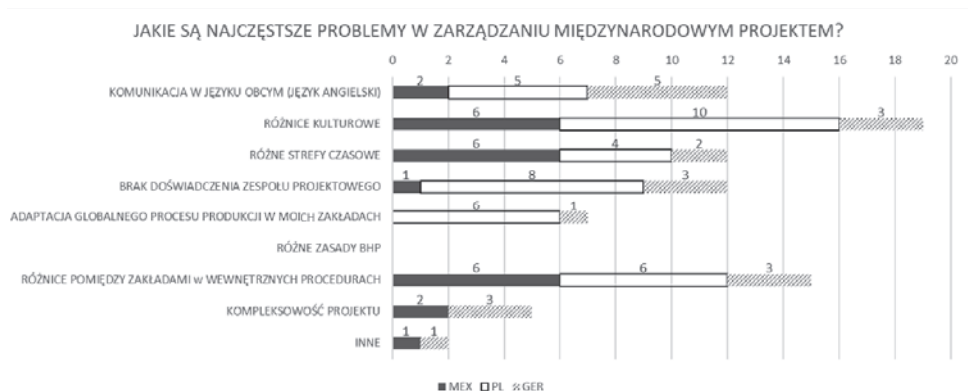
Respondentom wyjaśniono wszystkie okoliczności badania i warunki prawidłowego wypełnienia ankiety. Wybór ankiety jako narzędzia badawczego spowodowany był głównie zaletą tej formy prowadzenia badań, umożliwiającą uzyskanie wysokiego poziomu zwrotu. Ankieta składała się z krótkiej metryki badania oraz 12 pytań ankietowych, których zakres opracowano w oparciu o przegląd literatury, a także z uwzględnieniem doświadczeń własnych autora, wynikających z zatrudnienia w międzynarodowych zespołach projektowych działających w badanym przedsiębiorstwie. Pytania odnosiły się głównie do oceny czynników determinujących zarządzanie projektem o zasięgu międzynarodowym.

Prezentacja wyników badań

W kwestii problemów napotykanym w zarządzaniu projektami międzynarodowymi okazuje się, że najczęściej występujące problemy dotyczą natury ogólnej, organizacyjnej (wykresy 2 i 3) oraz produkcyjnej (wykres 4) przy zarządzaniu projektem międzynarodowym. Jednoznacznie największe zgłaszane problemy dotyczą różnic w materii stosowanych wewnętrznych procedur, lokalnych standardów pracy oraz parku maszynowego. Bardzo ważną rolę odgrywają różnice kulturowe (najczęściej zgłaszane przez polską grupę kierowników projektowych) i problemy z komunikacją w języku angielskim, który w tej korporacji jest „językiem urzędowym”. Ciekawostką jest, że przez niemieckich respondentów różnice kulturowe

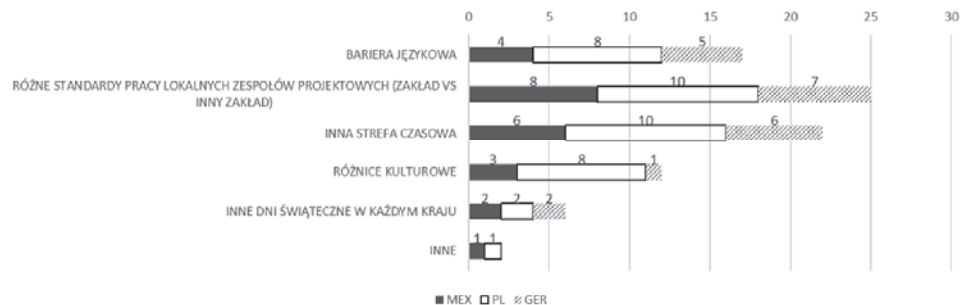
nie są praktycznie wskazywane, a zdecydowanie ważne są one dla respondentów z Polski i Meksyku. Wskazano także powszechny problem różnic czasowych, natomiast dla tych respondentów, przyzwyczajonych do dużych projektów, mniejsze znaczenie ma kompleksowość projektu. Aż 75% respondentów meksykańskich wyraźnie zwraca uwagę na znaczące problemy podczas adaptacji procesów globalnych w swoich zakładach.

Wykres 2. Problemy występujące najczęściej w zarządzaniu międzynarodowym projektem



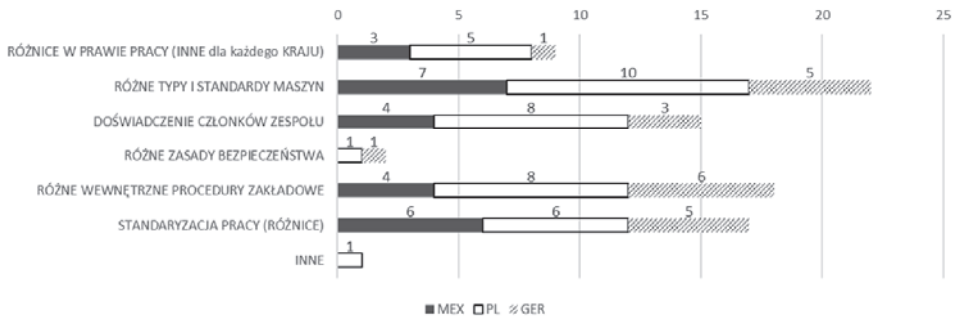
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Wykres 3. Problemy organizacyjne występujące najczęściej w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

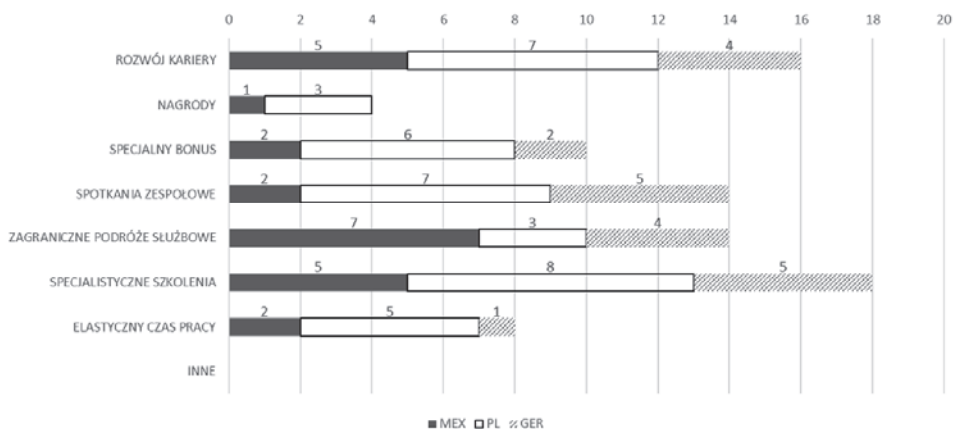
Wykres 4. Problemy produkcyjne występujące w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Kolejne pytanie dotyczyło sposobów motywacji w międzynarodowym zespole projektowym (wykres 5). Jednoznacznie pozytywnie oceniono ścieżkę kariery w firmie oraz dostęp do wyspecjalizowanych szkoleń i możliwość spotykania się zespołu nie tylko w formule online, a także stacjonarnie. Dla grupy respondentów meksykańskich największe znaczenie mają wyjazdy służbowe, natomiast polscy respondenci przywiązują wagę do otrzymywanych bonusów funkcyjnych, nagród oraz elastycznego czasu pracy. Niemieccy respondenci wysoko oceniają rolę szkoleń oraz spotkań projektowych.

Wykres 5. Motywacja członków zespołu w projekcie międzynarodowym

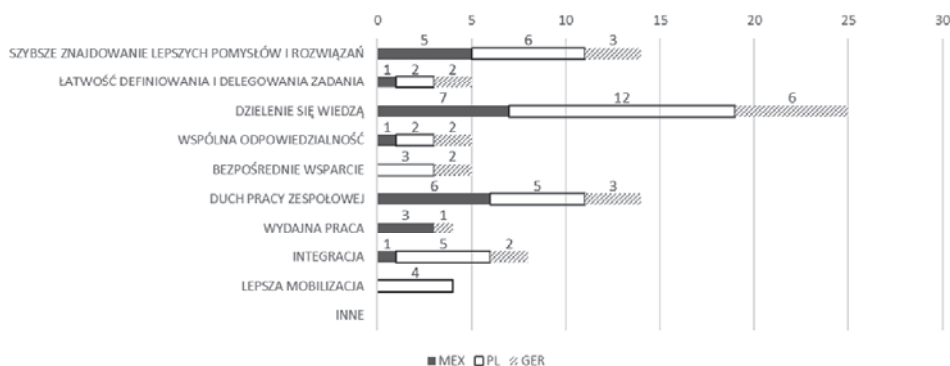


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Respondenci zostali także poproszeni o wskazanie korzyści (wykres 6) i wad (wykres 7) występujących w pracy zespołowej w ramach projektu międzynarodowego. Jako trzy najważniejsze zalety zgodnie wskazano: dzielenie się wiedzą,

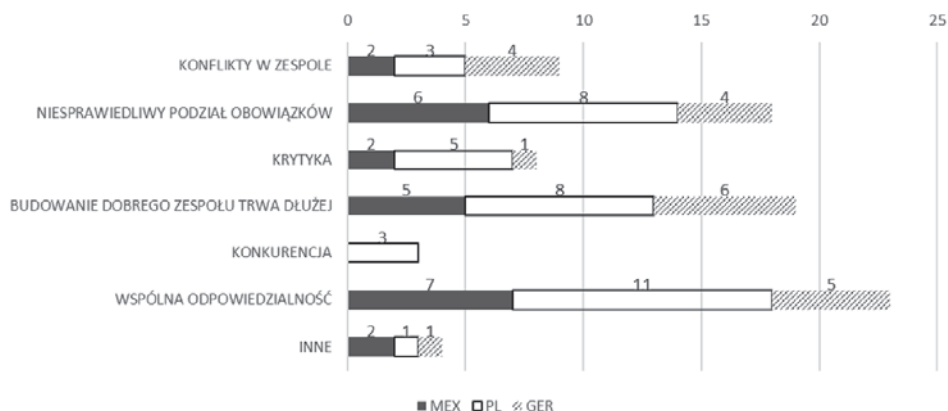
szybsze rozwiązywanie problemów w duchu pracy zespołowej i możliwość zebrania doświadczeń w środowisku międzynarodowym. Jako mankamenty wskazano: rozmytą odpowiedzialność członków zespołu, problem niesprawiedliwego podziału pracy do wykonania w zespole oraz długi okres adaptacji pracowników do zaangażowania w międzynarodowy zespół projektowy.

Wykres 6. Najważniejsze korzyści w pracy zespołowej w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Wykres 7. Najważniejsze wady w pracy zespołowej w projekcie międzynarodowym

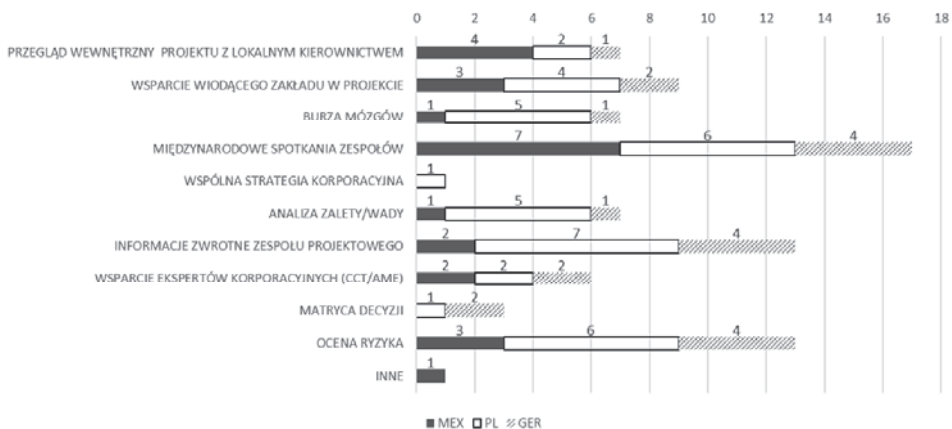


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Kolejne pytania dotyczyły podejmowania decyzji przez kierownika projektu międzynarodowego. W podjęciu dobrej decyzji (wykres 8) uwypuklona została komunikacja prowadzona przede wszystkim podczas organizowanych spotkań projektowych w gronie międzynarodowego zespołu. Dla grupy respondentów z Meksyku istotne są też bezpośrednie spotkania z lokalnym wyższym kierownictwem, w lokalizacji wynikającej ze stylu raportowania do lokalnego zarządu firmy. Dla respondentów polskich i niemieckich ważną rolę w podejmowaniu decyzji odgrywa wiarygodna i szybka odpowiedź od zespołu oraz szacunkowa ocena ryzyka (matryca ryzyka, FMEA).

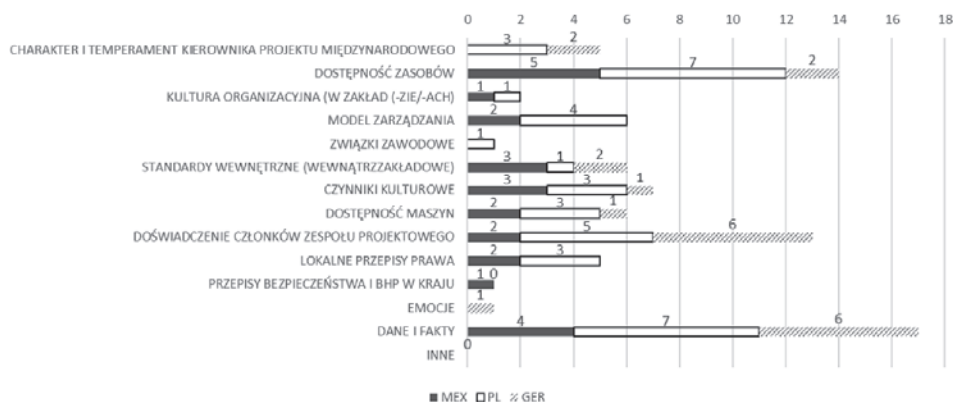
Czynnikiem istotnie determinującym podejmowanie decyzji (wykres 9) dla respondentów z Meksyku i Polski jest problem z dostępnością zasobów, co ma odbicie również w doświadczeniu zawodowym członków zespołu projektowego, podkreślanej przez polsko-niemiecką grupę. Dla wszystkich grup narodowych respondentów najważniejsze są fakty i dane, natomiast ku zaskoczeniu emocje, a przede wszystkim czynniki kulturowe, nie stanowią największego problemu. Można założyć, że respondenci to doświadczeni członkowie zespołu projektowego, świadomi czynników kulturowych, ale dobrze radzący sobie w międzynarodowym środowisku projektowym podczas podejmowania decyzji.

Wykres 8. Podejmowanie decyzji w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

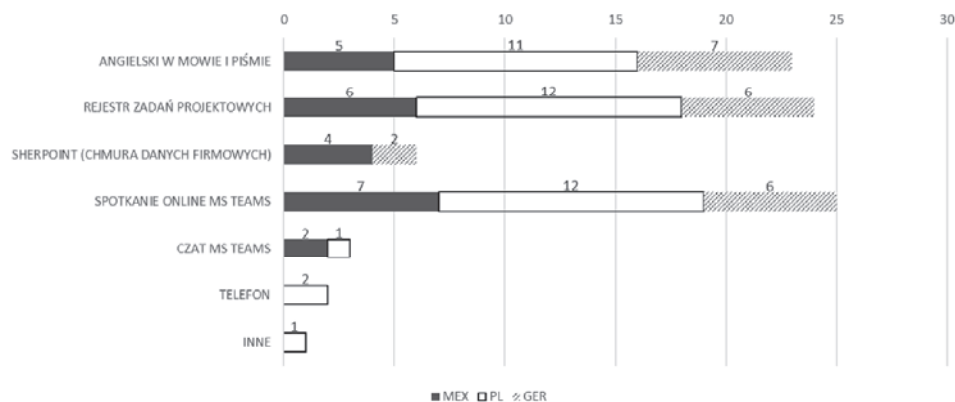
Wykres 9. Czynniki wpływające na decyzję kierownika w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Jednym z ważniejszych aspektów w pracy projektowej jest efektywny i szybki przepływ informacji. Dlatego też w następnym pytaniu (wykres 10) respondentów zapytano o najlepsze i najskuteczniejsze techniki. Otrzymano bardzo zbliżone odpowiedzi, wskazujące że w przedsiębiorstwie występuje standaryzacja komunikacji (m.in. platforma komunikacyjna MS Teams), następuje regularna aktualizacja rejestru zadań z przypisanymi zasobami i czasem do wykonania, a nadto komunikacja, pomimo wcześniej zgłaszanych problemów językowych, jest efektywna dzięki powszechnemu stosowaniu języka angielskiego w mowie i piśmie.

Wykres 10. Skuteczna komunikacja w środowisku międzynarodowym w projekcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

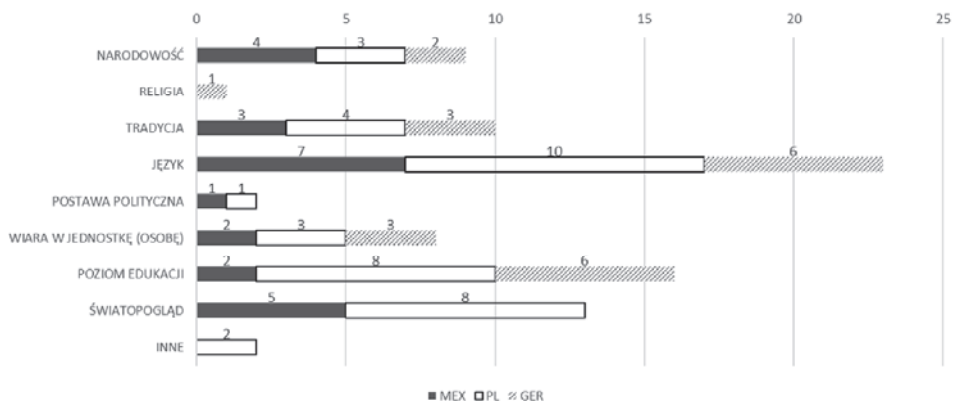
W kolejnym punkcie zapytano respondentów o najistotniejsze czynniki kulturowe determinujące ich pracę w projekcie (wykres 11). W odpowiedzi jednoznacznie wskazano jako dominujący problem językowy (tabela 2). Niemieccy i polscy respondenci znacząco zwrócili uwagę na poziom edukacji członków zespołu. Światopogląd okazał się dla Polaków i Meksykanów istotny, natomiast nie miał znaczenia dla respondentów niemieckich. Strefa narodowościowa oraz tradycji kultywowanych ma podobne znaczenie dla respondentów z wszystkich krajów.

Tabela 2. Najważniejsze czynniki kulturowe wpływające na pracę w projekcie międzynarodowym

CZYNNIK	MEX %	PL %	GER %
NARODOWOŚĆ	50,0%	23,1%	28,6%
RELIGIA	0,0%	0,0%	14,3%
TRADYCJA	37,5%	30,8%	42,9%
JĘZYK	87,5%	76,9%	85,7%
POSTAWA POLITYCZNA	12,5%	7,7%	0,0%
WIARA W JEDNOSTKĘ (OSOBE)	25,0%	23,1%	42,9%
POZIOM EDUKACJI	25,0%	61,5%	85,7%
ŚWIATOPOGLĄD	62,5%	61,5%	0,0%
INNE	0,0%	15,4%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

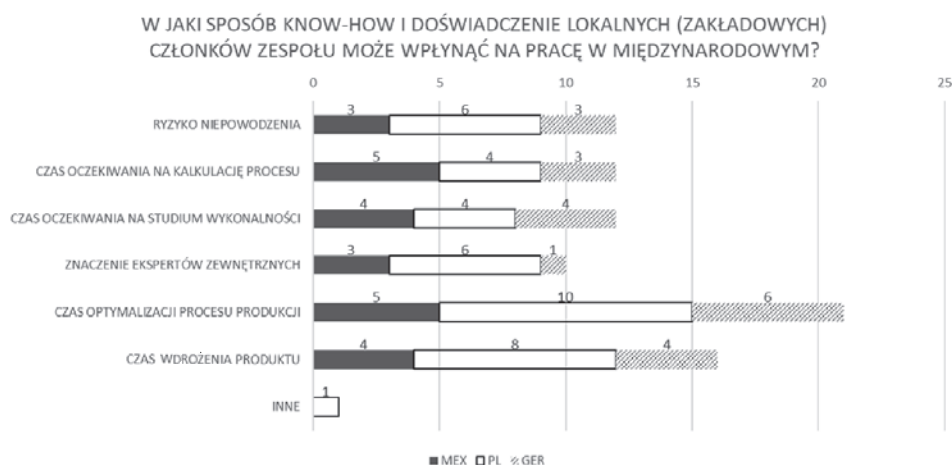
Wykres 11. Czynniki kulturowe najbardziej wpływające na pracę w projekcie międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Ważnym elementem jest także wpływ wiedzy i zdobytego doświadczenia w pracy zespołu projektowego (wykres 12). Trzy główne czynniki wskazane przez respondentów to: wpływ na szybką optymalizację procesu produkcji po wdrożeniu, czas samego wdrożenia produktu, wpływ na ryzyko porażki w projekcie. Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że strefa ekspercka ma bardzo małe znaczenie w niemieckich zakładach, natomiast odgrywa ważną rolę w pracy polskich i meksykańskich respondentów.

Wykres 12. Wpływ know-how i doświadczenia członków zespołu na pracę w zespole międzynarodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Ostatnim, najbardziej rozbudowanym aspektem badania była kwestia wskazania cech osobowości „idealnego” kierownika (menedżera) projektu międzynarodowego (wykres 13). Najważniejsze cechy w przeliczeniu procentowym wyselekcjonowane przez 28 respondentów z trzech różnych krajów obrazuje tabela 3.

Tabela 3. Najważniejsze cechy idealnego menedżera

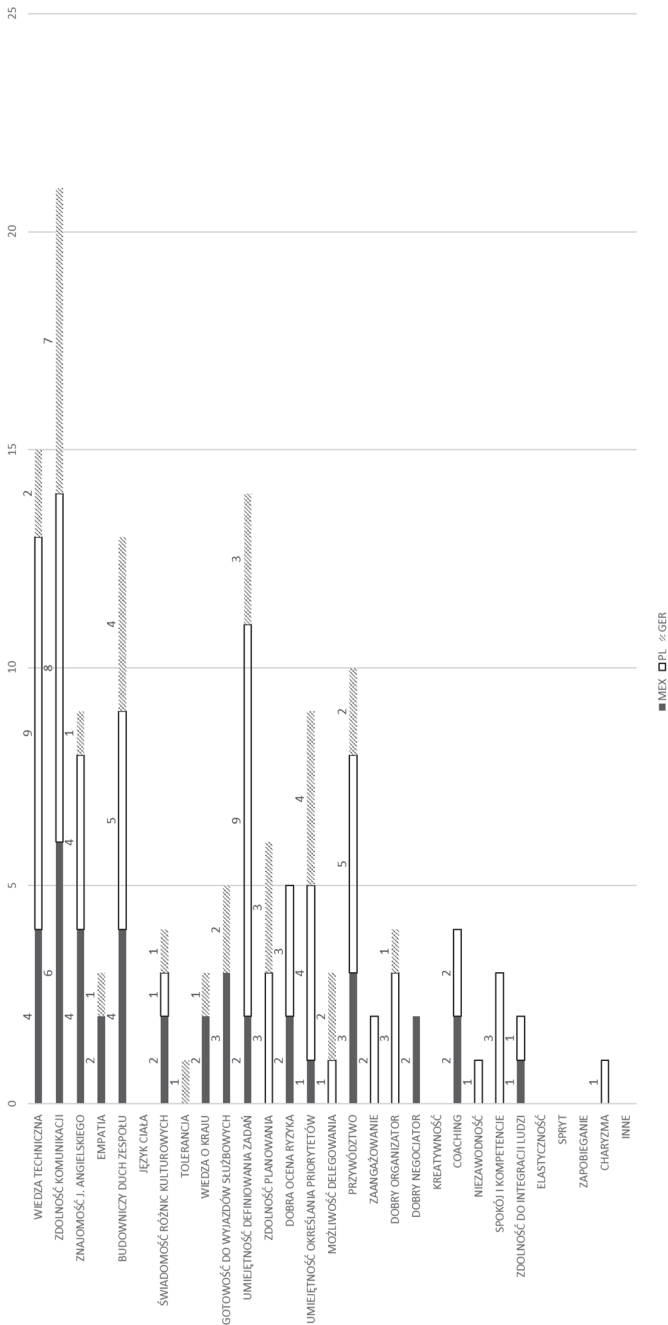
CECHA	MEX %	PL %	GER %
WIEDZA TECHNICZNA	50,0%	69,2%	28,6%
ZDOLNOŚĆ KOMUNIKACJI	75,0%	61,5%	100,0%
ZNAJOMOŚĆ J. ANGIELSKIEGO	50,0%	30,8%	14,3%
EMPATIA	25,0%	0,0%	14,3%
BUDOWNICZY DUCH ZESPOŁU	50,0%	38,5%	57,1%

CECHA	MEX %	PL %	GER %
JĘZYK CIAŁA	0,0%	0,0%	0,0%
ŚWIADOMOŚĆ RÓŻNIC KULTUROWYCH	25,0%	7,7%	14,3%
TOLERANCJA	0,0%	0,0%	14,3%
WIEDZA O KRAJU	25,0%	0,0%	14,3%
GOTOWOŚĆ DO WYJAZDÓW SŁUŻBOWYCH	37,5%	0,0%	28,6%
UMIEJĘTNOŚĆ DEFINIOWANIA ZADAŃ	25,0%	69,2%	42,9%
ZDOLNOŚĆ PLANOWANIA	0,0%	23,1%	42,9%
DOBRA OCENA RYZYKA	25,0%	23,1%	0,0%
UMIEJĘTNOŚĆ OKREŚLANIA PRIORYTETÓW	12,5%	30,8%	57,1%
MOŻLIWOŚĆ DELEGOWANIA	0,0%	7,7%	28,6%
PRZYWÓDZTWO	37,5%	38,5%	28,6%
ZAANGAŻOWANIE	0,0%	15,4%	0,0%
DOBRY ORGANIZATOR	0,0%	23,1%	14,3%
DOBRY NEGOCJATOR	25,0%	0,0%	0,0%
KREATYWNOŚĆ	0,0%	0,0%	0,0%
COACHING	25,0%	15,4%	0,0%
NIEZAWODNOŚĆ	0,0%	7,7%	0,0%
SPOKÓJ I KOMPETENCJE	0,0%	23,1%	0,0%
ZDOLNOŚĆ DO INTEGRACJI LUDZI	12,5%	7,7%	0,0%
ELASTYCZNOŚĆ	0,0%	0,0%	0,0%
SPRYT	0,0%	0,0%	0,0%
ZAPOBIEGANIE	0,0%	0,0%	0,0%
CHARYZMA	0,0%	7,7%	0,0%
INNE	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Dla respondentów z Meksyku najważniejsze znaczenie ma zdolność sprawnej komunikacji oraz znajomość języka angielskiego, wiedza techniczna i zdolności budowania zespołu projektowego. Polscy respondenci wskazują na wiedzę techniczną oraz umiejętność jasnego definiowania zadań, a także (podobnie jak Meksykanie) na sprawność komunikacji. Respondenci niemieccy jednoznacznie podkreślają znaczenie zdolności sprawnej komunikacji oraz roli dobrego budowniczego zespołu, jak też umiejętności określania priorytetów. Szczegółowe dane przedstawia wykres 13.

Wykres 13. Cechy osobowości dobrego kierownika projektu międzynarodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania ankietowego.

Dyskusja i wnioski

Przeprowadzone badania oraz sformułowane wnioski jednoznacznie potwierdzają ważność czynników determinujących codzienną pracę kierownika zespołu w projekcie międzynarodowym. Pomimo że wszystkie silnie wchodzą ze sobą w interakcje, możemy podzielić je na dwie grupy: kulturowo-językowe oraz organizacyjne, silnie zakorzenione w organizacji działającej w środowisku międzynarodowym, w oparciu o projekty realizowane przez międzynarodowe zespoły. Za kluczowe czynniki respondenci uznają: czynniki kulturowe, znajomość języka obcego oraz poziom edukacji. Czynniki kulturowe stanowią ważne uwarunkowanie i problem – przede wszystkim dla respondentów polskich i meksykańskich, co może być związane z silnie kultywowanymi wartościami wynikającymi z tradycji czy religii.

Najistotniejszymi czynnikami determinującymi zarządzanie projektem międzynarodowym w analizowanym projekcie realizowanym przez firmę z branży *automotive* okazują się: jakość oraz sprawność komunikacji, jak też jasne definiowanie zadań projektowych.

Dla odpowiedniego przepływu komunikacji w projekcie bardzo ważna jest umiejętność posługiwania się językiem angielskim w mowie i piśmie, np. podczas spotkań projektowych oraz w komunikacji pisemnej (e-maile, registry zadań projektowych etc.). Ankietowani wskazują również techniki, które najbardziej motywują członków zespołu do pracy projektowej. Bardzo ważne są spotkania projektowe, ale również wizyty osobiste w innych zakładach, w których ulokowany jest projekt. Wynika to przede wszystkim z możliwości wiarygodnego walidowania rzeczywistego statusu prac projektowych w nominowanych w projekcie lokalizacjach.

Kolejny ważny wniosek jest odpowiedzią na pytanie badawcze i dotyczy zgłoszonych przez ankietowanych problemów występujących w projektach o strukturze korporacyjnej. Takich problemów, zdaniem autora, nie da się jednak uniknąć, pracując z ludźmi z innych kultur lub z różnych stref czasowych. Te standardowe uwarunkowania czy problemy zostały również przeanalizowane w części teoretycznej pracy.

Udzielone w ramach badania odpowiedzi respondentów wskazują także na potrzebę większej standaryzacji pracy w projekcie międzynarodowym, szczególnie w aspekcie zróżnicowanych lokalnych standardów występujących w poszczególnych lokalizacjach. Należy do nich np. różnorodność parku maszynowego oraz zróżnicowanie procedur. Mimo iż respondenci wywodzą się z trzech krajów, trafność i spójność udzielonych odpowiedzi wskazują, iż mają oni zdecydowanie duże doświadczenie w pracy w projektach międzynarodowych i są świadomi zarówno problemów, które występują bez względu na szerokość i długość geograficzną, ale także takich, które są specyficzne z uwagi na lokalizację zakładu.

Formuła publikacji nie pozwala na bardziej wnikliwą analizę wyników badań, stąd będą one eksplorowane w kolejnych publikacjach planowanych przez autora. Wyniki badań wskazują, iż zebrane dane powinny zostać wnikliwiej przeanalizowane i wykorzystane przez badane przedsiębiorstwo w celu optymalizacji procesu zarządzania projektem międzynarodowym. W szczególności autor planuje skupić się na analizie znaczenia czynników kulturowych w zarządzaniu projektami międzynarodowymi w przedsiębiorstwach wielozakładowych.

Bibliografia

- Białoń, L. (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet.
- Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Forsgren, M. (2017). *Theories of The Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Frame, D. (2001). *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: WIG-Press.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., Dörrenbächer, C. (2012) Characteristics of Low-autonomy Foreign Subsidiaries: Value Chains, Staffing, and Intra-organizational Relationships. *Journal of International Business and Economy*, 13(1), 65–95.
- Gorynia, M., Samelak, O. (2013). Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 10(266), 69–91.
- Griffin, R. W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzegorzczyk, S., Grucza, B., Ogonek, K., Wachowiak, P. (2004). *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informatyki DIFI.
- Heerkens, G. (2003). *Jak zarządzać projektami?* Warszawa: Wydawnictwo Read Me.
- Huang, J., Chung, A. (2014). *Future trend in project, programme and portfolio management 2014. Optimaization of global project management and the required tools [w:] IPMA Experts Seminar 2014*.
- ICB – IPMA (2006). *Competence Basseline Version 3.0*. IPMA.
- Kerzner, H. (2005). *Advanced Project Management*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kisielnicki, J., Turyna, J. (2012). *Decyzyjne systemy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Kisielnicki, J. (2018). *Projekty badawczo-rozwojowe: charakterystyka i znaczenia (25–41)*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, z. 159.
- Kopczyński, T. (2010). *Podejście systemowe w zarządzaniu projektami*. Gdańsk: Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej.
- Kotarbiński, T. (1973). *Traktat o dobrej robocie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Lent, B. (2005). *Zarządzanie procesami powodzenia projektów: informatyka i telekomunikacja*. Warszawa: Difin.
- Magala, S. (2006). *The Management of Meaning in Organizations: Critical Management Studies and Cosmopolitan Negotiation of Identities?* Materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)”. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO.
- Managing Successful Projects with PRINCE2 (2005). *Office of Government Commerce*. Wielka Brytania.
- McGaham, A. M. (2005). *Ewolucja branży*. Harvard Business Review Polska.
- Meredith, R., Mantel, S. J. (2000). *Project Management – a Managerial Approach*. New York.
- Nowosielski, S. (2018). *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 169.
- OECD/Wspólnoty Europejskie (2005). *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa.
- PRINCE2. (2009). *Skuteczne zarządzanie projektami*. Londyn: Office of Government Commerce.
- Phillips, J. (2005). *Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsiębiorstwami informatycznymi*. Gliwice: Helion.
- Pinto, J. K. (1996). *Power and Politics in Project Management*. Upper Darby PA: PMI Publications.
- Project Management Institute (2013). *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami, 5 edycja, wydanie polskie*. Warszawa: MT & DC.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. C. Skłodowskiej.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria wzrostu gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Schroeder, J. (2000). *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie międzynarodowym*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Sitko-Lutek, A. (2002). *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę* [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Sońta-Drażczkowska (red.). *Strategiczne zarządzanie projektami*. Warszawa: Bizzare.
- Spałek, S. (2004). *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Spałek, S. (2013). *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Stoner, J., Wankel, Ch. (1994). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Stor, M. (2009). *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

- Tchórzewski, S. (2013). *Planowanie zakresu projektu oraz komunikacji w projekcie z uwzględnieniem interesariuszy wewnętrznych*. Zeszyty Naukowe. Seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 63.
- Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M. (2014). *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M., Grucza, B. (2004). *Analiza interesariuszy*. Warszawa: Bizarre.
- Trocki, M., Grucza, B. (2009). Zarządzanie interesariuszami projektu [w:] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek (2009), *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trzeciak, M., Spałek, S. (2015). *Znaczenie interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem w fazie planowania projektu*. Zeszyty Naukowe. Seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 86.
- Tyłzanowski, R. (2014). Zarządzanie projektami innowacyjnymi [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Winch, M. G. (2004). Managing Project Stakeholders [w:] *The Wiley Guide to Managing Projects* (321–329). Hoboken.

Źródła internetowe

FMEA definicja według <http://www.zarz.agh.edu.pl/bsolinsk/fmea.html> [dostęp: 01.07.2022].

Szkoła jako organizacja ucząca się cyfrowo

School as a digitally learning organization

Streszczenie

Celem opracowania jest zaprezentowanie na wybranym przykładzie zmian zachodzących w szkoleniach dla pracowników szkoły jako organizacji uczącej się, ze szczególnym uwzględnieniem metod szkoleniowych. W artykule omówiono podstawowe zagadnienia związane ze szkołą jako organizacją uczącą się oraz przedstawiono wpływ czynników zewnętrznych na organizację uczącą się, na przykładzie pandemii COVID-19. W artykule omówiono szkolenia przeprowadzone dla pracowników wybranej placówki edukacyjnej w okresie marzec 2020 – wrzesień 2021.

Słowa kluczowe: szkoła, organizacja ucząca się, cyfrowa szkoła, szkolenia

Summary

The aim of this paper is presenting on a selected example, changes taking place in training for employees of school as a learning organization, with particular emphasis on training methods. The article discusses both the basic issues related to the school as a learning organization and the impact of external factors on a learning organization on the example of the COVID-19 pandemic. The article discusses training courses conducted for employees of a selected educational institution in the period March 2020 – September 2021.

Keywords: school, learning organization, digital school, training

Wprowadzenie

Szkoła jako organizacja ulegać musi nieustannym zmianom i przeobrażeniom, aby zachować swój charakter. Obranie drogi organizacji uczącej się wiąże się z zaakceptowaniem jej zasad nie tylko przez kierownictwo, ale także przez personel. Należy zwracać również uwagę na czynniki zewnętrzne, zarówno w postaci zainteresowanych, głównie rodziców i uczniów, ale także na okoliczności mobilizujące do aktywności pracowników w ramach organizacji uczącej się. Przykładem może być tutaj konieczność dostosowania się do zmieniających się warunków samokształcenia związanych z pandemią COVID-19. W artykule omówiono zarówno podstawowe zagadnienia związane ze szkołą jako organizacją uczącą się, jak i przedstawiono wpływ pandemii COVID-19 na szkolenia prowadzone dla pracowników wybranej placówki edukacyjnej w okresie marzec 2020 – wrzesień 2021.

Organizacja ucząca się w warunkach postpandemicznej rzeczywistości

Pojęcie *organizacji* można definiować w kilku ujęciach (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999):

- w ujęciu rzeczowym jako instytucję, która składa się z celowo zorganizowanych zespołów ludzi i rzeczy;
- w ujęciu czynnościowym jako proces polegający na celowym zgrupowaniu ludzi i rzeczy dążący do osiągnięcia założonych celów;
- w ujęciu atrybutowym, które eksponuje właściwości omawianego podmiotu jako organizacji.

Należy zwrócić uwagę, że szkoła jako organizacja wpisuje się we wszystkie wyżej wymienione ujęcia. Zarządzanie organizacją jest definiowane za pomocą czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (Robbins, DeCenzo, 2002). W procesach zarządzania wykorzystywane są różnorodne zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne (Koźmiński, Piotrowski, 2001). Planowanie polega na wyznaczaniu celów, strategii oraz rozbićiu większych celów na mniejsze. Organizowanie to ustalanie sposobów wykonania zadań i efektywne wykorzystanie możliwości pracowników. Przewodzenie rozumieć należy jako kierowanie ludźmi, natomiast kontrolowanie to czuwanie nad kierunkiem działań w organizacji (Wytrążek, 2011). Należy zaznaczyć, że zarządzanie szkołą ponadpodstawową wymaga adaptacji wymienionych wyżej funkcji do specyfiki działalności tej organizacji, jej misji, celów oraz kluczowych zasobów, przede wszystkim wiedzy, umiejętności i kompetencji kadry zarządzającej i nauczycieli. Proces zarządzania szkołą ponadpodstawową cechuje się unikalną

specyfiką, wynikającą m.in. z cykliczności roku szkolnego. Oznacza to, że wymienione wcześniej funkcje zarządzania występują regularnie i mają określone ramy czasowe. Sposób zarządzania szkołą ponadpodstawową kształtowany jest w dużym stopniu samodzielnie przez kadrę zarządzającą. Wytocznymi i uprawnieniami dla kadry kierowniczej są przepisy ogólne (Prawo Oświatowe, 2016), określające zadania i zakres kierowania placówką. Przepisy te określają także uprawnienia kierownicze dyrektora, zawarte w ustawie (Pawłowski, Wołoszyn, 2016).

Organizacje funkcjonujące w warunkach postpandemicznej rzeczywistości są często zmuszone do zmiany zachowań i wypracowanych metod działania, szczególnie na polu zasobów ludzkich. Zmienne warunki funkcjonowania wymagają od organizacji zdolności do adaptacji, do uczenia się. Można więc doprowadzić, przy odpowiednim stopniu otwartości pracowników na nowe idee i trendy oraz chęci doskonalenia się, do osiągnięcia statusu organizacji uczącej się (Rabiej, 2013). Instytucjonalne uczenie się jest jednak procesem zmieniającym wypracowane dotychczas w organizacjach modele mentalne firm, rynków i konkurencji. Planowanie powinno zostać zastąpione uczeniem się, natomiast planowanie działań – organizacyjnym uczeniem się. Takie uczenie się jest zdecydowanie trudniejsze, ponieważ pomimo wysokiego poziomu sprawności intelektualnej pojedynczych menedżerów, poziom całego zespołu odpowiada poziomowi najsłabszego członka tego zespołu (De Geus, 2006).

Organizacja ucząca się musi cechować się: myśleniem systemowym (ze szczególnym wskazaniem procesów i ich wzajemnej relacji), modelami myślowymi (z naciskiem położonym na założenia, uogólnianie i analizowanie), wspólną wizją, zespołowym uczeniem się oraz osobistym mistrzostwem. Dodatkowym atutem takiej organizacji jest zdolność do pozyskiwania informacji o popełnianych błędach, a także wyciągania wniosków i znajdowania sposobu korygowania tych błędów. Efektywne wykorzystanie wiedzy jest kluczem do tworzenia wartości dodanej, co jest szczególnie ułatwione w organizacji o strukturze podporządkowanej tym celom – opartej na wiedzy. Taka organizacja wyróżnia się przede wszystkim strukturą i kulturą organizacyjną, kształtowaniem relacji z otoczeniem, zarządzaniem wiedzą, specyficznymi rolami i zakresami pracy ludzi oraz strukturą zasobów i inwestycjami w zasoby niematerialne (związane z kapitałem ludzkim, kliencim, strukturalnym czy własności intelektualnej) (Rabiej, 2013). W literaturze pojawia się również pojęcie organizacji inteligentnej, która opierać się powinna na (Harasim, Dziwulski, 2014):

- jakości obsługi klienta (jasne, przejrzyste zasady wzajemnych relacji klient – firma oraz zorientowanie firmy na klienta);
- praktyce zarządzania (ciągłe usprawnianie firmy, szukanie korzyści ekonomicznych);

- upraszczaniu skomplikowanych rzeczy (proste rozwiązania pojawiających się problemów);
- odpowiedzialności liderów w organizacji (równoważenie dwóch wymiarów: mierników zewnętrznych z wewnętrznymi);
- zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Można zatem zauważyć, że pojęcie organizacji inteligentnej wpisuje się w ramy organizacji uczącej się. Organizacji, której menedżerowie muszą budować osiągnięcia w trzech dziedzinach: rezultatów bezpośrednich (natychmiastowych), w budowaniu i utwierdzaniu wartości oraz w rozwijaniu ludzi na przyszłość. Kierownicy nieskuteczni ograniczają swój wkład wyłącznie do swojej działki – postrzegając swoją pozycję w organizacji bardzo wąsko, nie są w stanie dać z siebie więcej. Powinni skupić się na kilku aspektach swojej pracy: zaangażowaniu własnym, uświadomieniu maksimum możliwości podwładnych, dbałości o odpowiednią komunikację i odpowiednie stosunki między ludźmi (Drucker, 2009).

Wiedza wiąże się ze szkołą, niezależnie od stopnia i wieku uczniów, którzy powinni opuszczać szkołę wyposażeni w odpowiednią wiedzę, wzbogaconą o umiejętności praktyczne, życiowe, zdobywaną z pomocą nauczycieli – pracowników wiedzy. Struktura szkoły, jako organizacji zajmującej się transferem wiedzy, musi być przyporządkowana jej celom, związanym nie tylko bezpośrednio z tym transferem, ale również z pozostałymi aspektami funkcjonowania organizacji uczącej się. Wspomniane wcześniej zasoby niematerialne można rozwinąć w ramach szkoły i jej interesariuszy, procesów i wiedzy (Rabiej, 2013). Wiedza dotycząca praktycznych obszarów funkcjonowania organizacji jest powiązana z zagadnieniami teoretycznymi nauk o zarządzaniu i jakości, co w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia wpływa na rozwój tej dyscypliny naukowej (Lisiński, Szarucki, 2020).

Szybko ewoluujący świat zmusza nauczycieli do zmiany nastawienia związanego z rozwojem technologicznym, szczególnie widocznym w sposobach zdobywania wiedzy. Niezbędne jest zwiększenie zaangażowania uczniów, co związane jest z przeniesieniem ciężaru z programu nauczania na ludzi – z priorytetu systemowego dążącego do wyposażenia ucznia w wiedzę niezbędną do zdania egzaminu (później często zapominaną) należy przejść do sytuacji samodzielnego sterowania wiedzą zdobywaną na poziomie globalnym przez uczniów. Nauczyciel (a raczej opiekun kształtujący warunki sprzyjające uczeniu się) osiągnie sukces tylko wtedy, gdy jego uczniowie rzeczywiście się uczą. Proces kształcenia nauczycieli mogących spełnić te warunki jest związany z przejściem ponad ich kompetencje – do predyspozycji. Kompetencje są wyuczone w przeszłości i wykorzystywane dzisiaj, jednak nie wskazują możliwości w przyszłości, ponieważ ma to odzwierciedlenie w indywidualnych zdolnościach. Model kształcenia nauczycieli władających predyspozycjami składa się ze zdolności (kompetencje i predyspozycje), wartości

(ideały pomocne przy wykorzystaniu potencjału) i skuteczności (ocena predyspozycji nauczyciela przez innych). W analogiczny sposób można podnieść poziom uczenia się wśród młodzieży – zmieniając przekonania i sposób myślenia i działania nauczycieli na taki, który pozwoli uwierzyć w zdolności uczniów i umożliwi wspieranie ich w procesie uczenia się (Townsend, 2012).

Samodoskonalenie nauczycieli w czasie pandemii

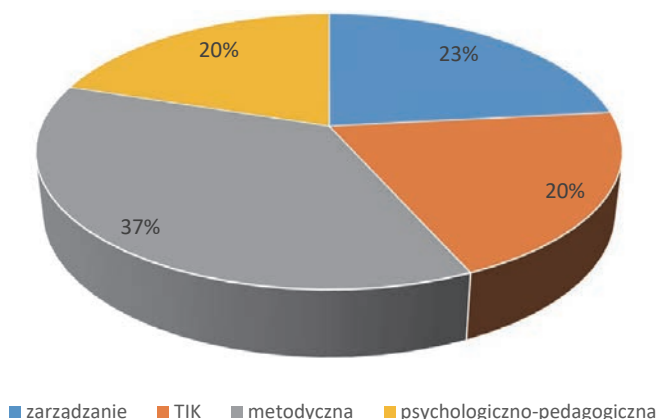
Bardzo ważnym elementem szkoły jako organizacji uczącej się jest samodoskonalenie nauczycieli. W badanej placówce całe grono pedagogiczne stale podnosi swoje kwalifikacje i poszerza swoją wiedzę. Jedynym okresem, w którym nie zaobserwowano większej aktywności podwładnych na tym polu, jest czas od kwietnia do czerwca 2020 roku – pierwszy okres pandemii COVID, kiedy wstrzymane zostało praktycznie całe kształcenie na każdym szczeblu, jak również dodatkowe formy związane z rozwojem nauczycieli. Konieczne stało się zmodyfikowanie form kształcenia i dostosowanie się zarówno organizacji kształcących, jak i ich klientów do istniejących warunków i ograniczeń. Organizacje bardzo szybko nauczyły się kształcenia na odległość – część narzędzi była już wypracowana (wybrane firmy już wcześniej zainwestowały w infrastrukturę umożliwiającą kształcenie na odległość), wybrane trzeba było dopasować. Niezależnie od wybranych narzędzi kształcenia na odległość przez szkołę (które trzeba było w szybkim czasie przetestować i nauczyć ich zarówno grono pedagogiczne, uczniów, jak i rodziców), należało „przestawić się” na formy kształcenia zaproponowane przez placówki edukujące nauczycieli. Dobrym przykładem takich działań są kolejne próby szkoleń na odległość przeprowadzane przez Okręgowe Komisje Egzaminacyjne. W latach wcześniejszych szkolenie na odległość było tylko uzupełnieniem szkoleń stacjonarnych, jednak w roku szkolnym 2019/2020 OKE w Krakowie przeprowadziła szkolenia zdalne w ramach przygotowania do sesji egzaminacyjnej w szerszym zakresie, co niejako zostało wymuszone przez ograniczenia pandemiczne. Szkolenie przeprowadzone zostało za pomocą platformy Moodle, wspartej przez zintegrowany z nią system konferencji internetowych Big Blue Button. Kurs został przyjęty z dużą aprobatą, a należy nadmienić, że wszyscy uczestnicy posiadali już duże doświadczenie egzaminacyjne i byli do tej pory szkoleni głównie metodami stacjonarnymi. Wnioski z przeprowadzonych szkoleń wskazały potrzebę komunikacji między uczestnikami (pracę w grupach) dla wzmocnienia i utrwalenia efektów szkoleń oraz konieczność prowadzenia szkoleń w formule *blended learning* (kształcenie mieszane, hybrydowe), łączącej aktywności prowadzone zdalnie z bezpośrednim kontaktem z prowadzącym (Michłowicz, 2020).

Początkowy okres kształcenia na odległość – cyfrowej wersji edukacji – w ramach szkoły był bardziej związany z przetestowaniem dostępnych narzędzi, a decyzja o wprowadzeniu jednego spójnego narzędzia (zdecydowaliśmy się, podobnie jak wiele placówek w kraju i na świecie, na Office 365, z wiodącą aplikacją Teams) została podjęta w pierwszym tygodniu lockdownu (marzec 2020). Nauczyciele, którzy pracowali dotychczas na innych narzędziach, dostosowali się bardzo szybko, natomiast decyzja została przyjęta szczególnie dobrze przez uczniów, bowiem dzięki ujednoczeniu narzędzi przez wszystkich nauczycieli zyskali jasny i spójny plan w służbowym kalendarzu.

Inna sytuacja miała miejsce w zakresie kształcenia nauczycieli – tutaj firmy zazwyczaj proponują swoje narzędzia, wypracowane i dostosowane do potrzeb tematycznych i możliwości trenerów. Stąd nauczyciele musieli w wybranych szkoleniach uczyć się obsługi dodatkowych cyfrowych narzędzi kształcenia na odległość, co niejednokrotnie stanowiło dodatkową barierę utrudniającą szkolenie. Z czasem liczba i jakość cyfrowych szkoleń (oraz ich oferta) rosły, zwiększała się także wiedza nauczycieli o samych szkoleniach i technikach z nimi związanych. Można stąd wyciągnąć wniosek, że chcąc się kształcić merytorycznie, nauczyciele niejako przy okazji poszerzali swoje umiejętności informatyczne. Podwójna korzyść płynąca z chęci samokształcenia i, nie zawsze świadomie, przyczynienia się do postrzegania szkoły jako organizacji uczącej się cyfrowo pokazuje wyraźnie, że korzystamy na tym wszyscy.

Należy także nadmienić, że oprócz zagadnień związanych z kształceniem organizacji, zmianie uległy kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w szkole. Dotychczasowy bezpośredni kontakt nauczycieli i dyrekcji został zastąpiony najpierw całkowicie zdalnym nauczaniem i uczestnictwem w zebraniach pracowników online, a w późniejszym okresie można mówić o hybrydowym modelu, gdzie część nauczycieli prowadziła lekcje z domu, natomiast część ze szkoły, z sal lekcyjnych. Monitoring i kontrola pracy nauczycieli odbywały się w pierwszej części zdalnie (poprzez np. uczestnictwo w lekcjach przedstawicieli dyrekcji jako obserwatorów), a zdecydowanie lepsze rozwiązanie (w miarę możliwości zdrowotnych) – praca ze szkoły i zajęcia prowadzone z uczniami w domach – było obserwowane jak dotychczas.

W omawianym okresie (marzec 2020 – wrzesień 2021) przedstawiciele grona pedagogicznego brali udział w 30 konferencjach: metodycznych, z zakresu zarządzania, dotyczących zagadnień psychologiczno-pedagogicznych czy technologii informatyczno-komunikacyjnych. Wszystkie odbywały się w sposób zdalny, z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych. Na wykresie 1 przedstawiono podział konferencji i szkoleń ze względu na ich rodzaj.

Wykres 1. Konferencje i szkolenia w okresie marzec 2020 – wrzesień 2021

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej szkoleń dotyczyło metodyki pracy z dziećmi i młodzieżą oraz zagadnień dotyczących ich zdrowia psychicznego, ponieważ właśnie ten aspekt pracy szkoły uległ największej zmianie – pojawiły się nowe, dotychczas niespotykane problemy związane z kłopotami emocjonalnymi dzieci i młodzieży, a znane już problemy uległy wzmocnieniu lub zmieniły swój kształt. Szkolenia metodyczne związane były z modyfikacją programów nauczania do zawodu w celu dostosowania do form i metod nauczania z wykorzystaniem narzędzi online, egzaminami maturalnymi w kolejnych latach i zagadnień związanych z kierunkami kształcenia w szkole.

Zarządzanie placówką edukacyjną nie zmieniło za bardzo swojego charakteru, szkolenia i konferencje kuratorskie, dyrektorskie czy dotyczące zmian w prawie oświatowym zmieniły tylko medium – webinaria czy szkolenia online są teraz normą.

Trochę mniej szkoleń poświęcono zagadnieniom TIK, nauczyciele szukali specyficznych zastosowań (związanych z kierunkami kształcenia placówki): inteligentne rolnictwo, gry edukacyjne czy „zaTIKowana geografia”. Oprócz tego grono zostało zapoznane ze zmianami w MS Teams w roku szkolnym 2020/2021.

Podsumowanie

Placówki edukacyjne dążące do utrzymania statusu organizacji uczącej się musiały w szybkim czasie dostosować się do nowych warunków, zarówno od strony procesu edukacyjnego, jak i aktywności związanych z kształceniem pracowników. Zaszczepienie w pracownikach idei organizacji uczącej się stało się prostsze,

szczególnie w sytuacji ułatwionego dostępu do szkoleń, odbywających się w całości zdalnie. Należy też zwrócić uwagę na konieczność zmian związanych z tematyką szkoleń dla nauczycieli. Nowoczesne technologie pozwalają z jednej strony na inne przekazywanie wiedzy, a z drugiej powodują uzależnienia oraz wzmocnienie istniejących problemów emocjonalnych, stąd najistotniejsze są obecnie szkolenia dotyczące zdrowia psychicznego i TIK.

Największym ograniczeniem procesów badawczych związanych ze szkołą jako organizacją uczącą się jest zebranie obiektywnych informacji od pracowników szkoły dotyczących ich pracy. Część informacji, przykładowo dotyczących odbywanych szkoleń, jest dostępna i możliwa do opracowania, natomiast pozostałe wymagają przeprowadzenia badań ankietowych bądź wywiadów bezpośrednich.

Dalsze badania nad szkołą jako organizacją uczącą się cyfrowo wymagają dokładnej analizy zachowań oraz preferencji uczniów i nauczycieli pod kątem efektywności wykorzystywania narzędzi cyfrowych w procesach edukacyjnych. Należy zwrócić także uwagę na wpływ pozostałych interesariuszy organizacji uczącej się, jaką jest szkoła, przede wszystkim rodziców, którzy poprzez aktywne uczestnictwo w procesach okołopedagogicznych (dni otwarte, festyny, ale także oddziałowe i szkolne rady rodziców) mogą mieć rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie placówki edukacyjnej.

Bibliografia

- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*, Gdynia: WSAiB w Gdyni.
- De Geus, A. P. (2006). Firma, która się uczy [w:] *Harvard Business Review: Zarządzanie w warunkach niepewności*, tłum. T. Rzychoń. Gliwice: Helion.
- Drucker, P. F. (2009). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2014). Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (2001). *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lisiński, M., Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: PWE.
- Michłowicz, M. (2020). *Szkolenie na odległość. Rola społeczna diagnostyki edukacyjnej*. XXVI Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej.
- Pawłowski, R., Wołoszyn, B. (2016). Zarządzanie placówką oświatową – pomiędzy ideałami a rzeczywistością. *Studia Edukacyjne*, 42.

- Rabiej, L. (2012). Szkoła jako organizacja ucząca się [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 13, c. III, 329–334.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Townsend, A. (2012). Nauczyciele jako „przewodnicy” w uczeniu się [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U z 2017 r., poz. 59); Ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (z późniejszymi zmianami) (Dz. U z 2016 r., poz. 1379 oraz z 2017 r., poz. 60).
- Wytrązek, W. (2011). *Podstawowe pojęcie teorii organizacji i zarządzanie w instytucjach publicznych* [w:] P. Kawalec, R. Wodzisz, P. Lipski (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, t. 2. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Marek Ćwiklicki, Kamila Pilch

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Miasto uniwersyteckie: próba konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia

The university city: an attempt to conceptualize and operationalize the concept

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza pojęcia *miasto uniwersyteckie* pod kątem jego zdefiniowania na potrzeby badań, co wiąże się z przyjęciem kryteriów (cech) delimitujących ten rodzaj miasta od innych, jak również przyjęcie ilościowych wartości dla nich. W pracy wykorzystano metodę przeglądu literatury wraz z analizą danych wtórnych, ukazując zróżnicowanie cech miasta akademickiego, co pozwala na sformułowanie wytycznych metodologicznych. Do głównych należy rekomendacja stosowania podejścia hybrydowego (mieszanego) w badaniu wizerunku miasta uniwersyteckiego z uwzględnieniem technik jakościowych, w tym projekcyjnych.

Słowa kluczowe: miasto akademickie, miasto uniwersyteckie, konceptualizacja, metody mieszane

Summary

The purpose of this paper is to analyse the concept of university city in terms of defining it for the purposes of research, which involves adopting criteria

(characteristics) that delimit this type of city from others, as well as adopting quantitative values for them. The paper uses the literature review along with the analysis of secondary data, showing the diversity of characteristics of a university city, which allows the formulation of methodological guidelines. Among the main one is the recommendation to use a hybrid (mixed) approach to investigate the image of university town with qualitative techniques, including projective ones.

Keywords: college town, university town, conceptualization, mixed-methods research

Wprowadzenie

Celem tego artykułu jest konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia *miasto uniwersyteckie*, będącego jednym z głównych rodzajów miast wymienianych w literaturze przedmiotu (obok miast turystycznych, przemysłowych, miast ośrodków kultury itp.). Termin ten jest również stosowany powszechnie w mowie potocznej, czego potwierdzeniem jest np. wpis o Konstancji w Wikipedii, otwartej encyklopedii: „Miasto uniwersyteckie, z wyższą szkołą zawodową, ważny ośrodek turystyczny” (Konstancja, 2021). Przesłanką podjęcia rozważań terminologicznych jest dostrzeżony brak spójnej definicji miasta uniwersyteckiego, jak również wskazania cech determinujących dane miejsce jako uniwersyteckie. Ten typ miasta jest istotny z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy, tworząc, jak to określa M. Nowak: „obszary przepływu wiedzy między przedsiębiorstwami a uczelnią” (Nowak, 2011).

Rezultat tego artykułu (konceptualizacja i operacjonalizacja tytułowego terminu) jest istotny dla osób, które w swoich pracach badawczych koncentrują się na tym rodzaju miasta, traktując je jako przedmiot badania. Definicja obiektu badań, jego doprecyzowanie, nadanie mu znaczenia, pozwala na określenie zakresu badania i przyjęcie kryteriów klasyfikacyjnych determinujących wielkość populacji i próby. Przy opracowaniu tego tekstu korzystano z metody analizy literatury w formie narracyjnej, z wyszukiwaniem publikacji w bazach indeksacyjnych czasopism i innych form, takich jak Google Scholar, Scopus, przyjmując za kryterium uwzględnienia pozycję danego źródła w zestawieniu rekordów wyszukiwania.

Miasto jako przedmiot badań

Miasto, jako kategoria badawcza, jest kategorią wieloznaczną i złożoną, która może być interpretowana z punktu widzenia różnych dyscyplin (Jałowiecki, 2008; Podgórska-Rykała i in., 2015). Badania nad miastem ukazują je m.in. jako

przedmiot i miejsce konsumpcji (Czornik i in., 2012), społeczną całość, w ramach której istnieją zróżnicowane relacje między jednostkami i grupami społecznymi (Karwińska i in., 2014), ekosystem, w ramach którego funkcjonują podmioty o określonych potrzebach, czy przestrzeń społeczną, która jest obszarem działania dla polityki społecznej (Sałustowicz, 2008).

W badaniach prowadzonych nad miastem podkreśla się, iż może być ono traktowane jako produkt, a bardziej precyzyjnie – megaprodukt terytorialny, na który składają się produkty materialne i niematerialne dostępne w mieście dla różnych użytkowników (Markowski, 1997, s. 51). Terytorialny megaprodukt miejski może być postrzegany z dwóch perspektyw. W ramach pierwszej z nich miasto jest widziane jako specyficzna i złożona całość, w ramach drugiej uwypuklone jest znaczenie dostępnych w ramach tej całości subproduktów, takich jak produkt mieszkaniowy, turystyczny, inwestycyjny, socjalny, handlowo-usługowy, targowo-wystawienniczy, rekreacyjno-sportowy czy publiczny (Szromnik, 2016). Zróżnicowanie subproduktów miejskich i grup, do których są one kierowane powoduje, iż w ramach różnych dyscyplin uwaga poświęcona jest różnym aspektom funkcjonowania miasta, w zależności do tego, jaki wyróżnik miasta jest podkreślany, np. miasto kultury, turystyczne, przemysłowe, portowe. Daje to asumpt do wyróżnienia funkcji miast, w tym także funkcji akademickiej (Jasnosz, 2008).

Miasto uniwersyteckie, czyli jakie?

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji miasta uniwersyteckiego, która byłaby powszechnie przyjęta. Pomimo że zwrot ten stosowany jest potocznie (wyszukiwarka Google zwraca ok. 11 900 rekordów), to w publikacjach naukowych liczba jego występowania jest stosunkowo bardzo mała (Google Scholar ukazuje tylko 84). Jak zwraca uwagę E. Rewers: „Pojęcie to [miasto uniwersyteckie] wykorzystywane jest jako kategoria opisu, jeden z modeli miast idealnych, kategoria stosowana w typologii i wartościowaniu (rankingach) przestrzeni miejskich” (Rewers, 2016).

Terminem podobnym jest *ośrodek akademicki*. Jego definicję zaproponował A. Bajerski, według którego czynnikiem definiującym opisywaną kategorię jest istnienie w mieście co najmniej jednej szkoły wyższej (Bajerski, 2008). Jednak takie określenie jest przeciwne względem wyjaśnienia E. Rewers, odnoszącej je „głównie do miast metropolitalnych, o dużej liczbie mieszkańców, wielofunkcyjnych, pełniących przede wszystkim funkcje reprezentacyjne i administracyjne” (Rewers, 2016, s. 152). Według niej w miastach uniwersyteckich uczelnia wyższa dominuje, wyznacza rytm funkcjonowania miasta, związany z zamieszkaniem przez studentów (np. czas roku akademicki vs. wakacje). W publikacjach naukowych wyrażenie

to występuje najczęściej z miejscem, np. „opolski ośrodek akademicki”, „poznański ośrodek akademicki”.

Inne zwroty spotykane w raportach to *miasta akademickie* i powiązana z tym *akademickość miast*. Przykładem próby określenia cech miasta akademickiego są badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) (Dębkowska i in., 2019). W raporcie przedstawiono odpowiedzi dotyczące wskazania cech, które pozwalają nazwać miasto akademickim przez trzy grupy respondentów: przedstawiciele miast uwzględnianych w rankingach najlepszych uczelni (liczba ich to 26), reprezentantów pozostałych miast (66) i maturzystów. Udział wskazań dla poszczególnych cech przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Akademickość miasta według różnych grup respondentów (w %)

Cecha	Miasta z uczelniami z rankingów (26 miast)	Pozostałe miasta (66)	Maturzyści
otwartość na potrzeby studentów	72	62	75
otwartość na przedsiębiorczość młodych osób	40	28	57
dobra współpraca uczelni z władzami miasta i lokalnym biznesem	56	60	50
zapewnienie atrakcyjnej oferty kulturalno-rozrywkowej	28	28	48
istnienie co najmniej kilku uczelni wyższych	Bd	bd	43
duża liczba studentów	48	57	38
co najmniej jedna prestiżowa uczelnia	68	78	23
wielu zagranicznych studentów	b.d.	b.d.	16
rozpoznawalność w świecie	12	9	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dębkowska i in., 2019.

Dane zestawione w tabeli 1 wskazują na odmienne postrzeganie akademickości przez różne grupy respondentów. Zatem to, co na przykład dla przedstawicieli miast było cechą kluczową, czyli posiadanie prestiżowej uczelni, dla maturzystów było nieistotne. Wyniki tego badania uwydatniają subiektywne postrzeganie akademickiego charakteru miast.

W uzupełnieniu do powyższych cech dodajmy jeszcze wynik odpowiedzi na pytanie o wskazanie przykładów miast akademickich przez przedstawiciele miast.

Jeśli przyjmiemy za kryterium uzyskanie więcej niż 50% wskazań, to do miast akademickich w Polsce zaliczyć można cztery miasta: Kraków (85%), Warszawę (71%), Wrocław (67%), Poznań (52%).

Utworzony przez ekspertów PIE indeks akademickości miast obejmuje siedem kryteriów: prestiż, sytuacja absolwentów na rynku pracy, innowacyjność, potencjał naukowy, efektywność naukowa, warunki studiowania oraz umiędzynarodowienie uczelni¹. Widzimy, że są one odmienne od tych cech, o które pytano respondentów. Pomimo tego wyniki rankingu wg tego indeksu również wskazują na te same miasta jako najbardziej akademickie, choć w innej kolejności: Warszawa, Kraków, Wrocław i Poznań.

W opisach miast uniwersyteckich jako synonim miasta akademickiego występuje termin miasto studenckie (*student city*) (Chatterton, 2010). W literaturze anglojęzycznej terminami zbliżonymi są „*college town*” i „*university town*”, a w niemieckiej *Universitätsstädten*. Wyodrębnienie tych terminów miało podkreślić osobne cechy grupy społecznej składającej się ze studentów. E. Rewers w opisie miast studenckich nawiązuje do rankingów i porównań miast pod kątem przyjazności dla studentów (Rewers, 2016). W zależności od kontekstu i przyjętej przez autorów interpretacji mogą oznaczać miasteczka studenckie, a zatem dzielnice bądź osiedla zamieszkałe wyłącznie przez studentów, bądź kampusy, jak np. Kampus 600-lecia Odnowienia UJ na krakowskim Ruczaju. W anglojęzycznej Wikipedii przez miasto uniwersyteckie przyjmuje się „społeczność (często osobne miasto, a w niektórych przypadkach sąsiedztwo miasta lub obszar), który jest zdominowany przez populację uniwersytecką” (*College town*, 2021). W opisie wskazuje się także za cechę charakterystyczną dla miasta uniwersyteckiego w Europie posiadanie starego uniwersytetu.

Za klasyczny przykład części uniwersyteckiej miasta na anglojęzycznej Wikipedii podaje się ulicę The High Street w Oxfordzie, gdzie budynki uczelniane sąsiadują ze sklepami. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na odmienną historię miast uniwersyteckich w Europie, najczęściej znajdujących się w dużych miastach, o długiej historii i znaczeniu społeczno-gospodarczym, i w Stanach Zjednoczonych, gdzie wpływ akademicki dominuje i wpływa na charakter miasta (Mei & Symaco, 2021). Tę ostatnią definicję dla *college town* zaproponował Gumprecht (2009), wskazując jako ilościowy wyznacznik istnienie co najmniej 20% studentów do ogółu mieszkańców, co pozwoliło zidentyfikować 305 miast uniwersyteckich w Stanach Zjednoczonych.

Popularność wyżej przywołanych terminów w źródłach internetowych przedstawia tabela 2.

¹ Kryteria te opisane są przez zmienne zawarte w aneksie raportu (s. 61).

Tabela 2. Miasto uniwersyteckie i jego synonimy

Termin	Wyszukiwarka Google	Wyszukiwarka Google Scholar
Ośrodek akademicki	37 400	564
Miasto uniwersyteckie	11 900	84
Miasto akademickie	5830	66
Miasto studenckie	8150	17
College town	8 300 000	28 800
University town	3 160 000	46 800
Student city	542 000	3060

Stan na 15.10.2021.

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnienie miasta uniwersyteckiego z ogółu miast wymaga przyjęcia kryteriów podziałów. Przykładowo w jednym z projektów badawczych (INNOPOLIS, realizowany w latach 2010–2012) zastosowano dwa kryteria: a) minimalna liczba studentów na poziomie 60 000, b) co najmniej trzy ośrodki badawcze (Nowak, 2011, s. 83). Gdyby przyjąć takie kryteria dla Polski, to lista miast uniwersyteckich składałaby się z dziewięciu pozycji: Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Katowice i Gliwice, Łódź, Gdańsk i Gdynia, Szczecin, Lublin (Nowak, 2011). Cytowana wcześniej E. Rewers w charakterystyce miast uniwersyteckich nawiązuje do udziału liczby studentów i kadry naukowej oraz administracyjnej w ogólnej liczbie mieszkańców, przywołując przykład hiszpańskiej Granady, w której ok. 34% mieszkańców to osoby związane z uniwersytetem, i Torunia (powyżej 25%). Zatem ilościowy wyróżnik miasta uniwersyteckiego w tym przypadku to udział wspólnoty akademickiej w mieście na poziomie 20–30%. Według badań ekspertów PIE największy odsetek studentów wśród ludności ma Podkowa Leśna (wynosi on 33,3%) (Dębkowska i in., 2019). Stosując powyższy zakres, do miast uniwersyteckich w Polsce należałoby zaliczyć dodatkowo Poznań (22%) i Rzeszów (21%). Blisko granicznych 20% znajdują się: Katowice (19,3%), Lublin (18,8%), Kraków (18,7%) i Wrocław (18,1%)².

Rola miast uniwersyteckich - potencjalne obszary badań

Istnienie i funkcjonowanie uczelni wyższych w miastach pozwala na wyodrębnienie dla tych miejscowości funkcji akademickiej. Wiąże się ona z czterema czynnikami: budową kapitału ludzkiego, przyczynianiem się do innowacyjności i udziału

² Obliczenia własne na podstawie raportu Dębkowska i in. (2019).

w transferze technologii, występowaniem studentów jako osobnej grupy mieszkańców w rozwoju miasta (w tym ich znaczenie dla lokalnego rynku pracy) oraz kształtowaniem centrum subregionalnego, czyli budowaniem pozycji miasta (Rokita-Poskart, 2015).

Z przytoczonych wyżej opracowań jasno wynika, że jedną z ważnych grup w definiowaniu i opisie istoty miasta uniwersyteckiego są studenci. Wywierają oni znaczący wpływ na funkcjonowanie miasta, co znalazło odzwierciedlenie w terminie *studentyfikacja* (*studentifiction*), które pierwotnie traktowano jako jeden z rodzajów gentryfikacji. Termin ten oznacza dominację studentów w przestrzeni miejskiej (Rewers, 2015). Jest to wynikiem umasowienia studiów (Nowak, 2016). Przyciąganie młodych ludzi przez miasta akademickie rodzi skutki ekonomiczne, co wykazała w swojej pracy D. Rokita-Poskart (2020). Propozycje tematów badań nad studentyfikacją przedstawione przez E. Rewers (2015) zostały przytoczone *in extenso* w tabeli 3.

Tabela 3. Propozycja tematów badań nad studentyfikacją w dziedzinie kulturowych studiów miejskich

Tematy
1. Gromadzenie i interpretacja map przestrzennego rozmieszczenia studentów w mieście; charakterystyki (kulturowe) mieszkań (pokojów, domów itd.) wynajmowanych przez studentów oraz występujących w nich przedmiotów znaczących.
2. Tworzenie map instytucji kultury najczęściej odwiedzanych (uchwycenie różnicy celów) przez studentów.
3. Rekonstrukcja powiązań studentów z innymi kulturami miejskimi.
4. Rekonstrukcja sylwetek studentów jako jednego z historycznych i współczesnych przykładów podmiotów miejskich.
5. Porównanie studenckich kultur kampusowych ze studenckimi kulturami miejskimi.
6. Analiza obrazów studentstwa we współczesnej kulturze popularnej oraz sztukach współczesnych (film, teatr, performance, powieść itd.).
7. Analiza „wojen kulturowych” między studentami i lokalnymi społecznościami oraz między studentami reprezentującymi różne kapitały kulturowe.
8. Tworzenie typologii „krain studenckich” oraz ich interpretacje.

Źródło: Rewers, 2015, s. 65.

Tym, co bez wątplenia charakteryzuje miasta uniwersyteckie, jest potencjał B+R i wysoko wykwalifikowana kadra. Z tego względu analizy ukierunkowane na rozwój innowacji w przekroju kraju odwołują się właśnie do silnej pozycji miast.

Jak wykazuje M. Herbst, rozwój gospodarczy regionów, miast jest skorelowany z kapitałem ludzkim, który to z kolei wiąże się z akademickością (Herbst, 2009).

E. Rewers zwraca uwagę na relację między istnieniem społeczności akademickiej a aktywizacją młodej inteligencji. Dotyczy to między innymi włączania studentów, pracowników naukowych w procesy modernizacyjne miasta. Przykładem takich działań są badania prowadzone przez pracowników AGH nad jakością powietrza w Krakowie, zlecone przez Krakowski Alarm Smogowy (Kleczkowski & Kotarba, 2020). Inny przykład to powstawanie *city lab*, które – korzystając z wiedzy pracowników naukowych – tworzą innowacje społeczne (Kopyciński, 2018).

Do powyższej listy należy również dodać współpracę uniwersytetów i władz miasta. Uczelnie wyższe przyczyniają się do tworzenia uczącego się miasta, oferując potencjał regeneracyjny i transformacyjny (Brennan & Cochrane, 2019). Inną rolę uniwersytetów można dostrzec w pracy D. C. Perry i W. Wiewel (2005), w której pojawiają się one jako deweloper, a szerzej: uczestnik rozwoju lokalnego. Pełnią także rolę w promocji miast (por. marketing akademicki (Domański, 2013)).

Natomiast wspomniana wyżej geograficzna odrębność kampusów daje możliwość realizacji badań dla dwóch osobnych społeczności. Przykładowo badania nad zużyciem tytoniu, polegające na analizie zawartości nikotyny w ściekach pochodzących z terenu kampusu w jednej z dzielnic miasta, wykazały odmienne trendy związane z zażywaniem tytoniu (podobna wartość dla kampusu, wzrost w dzielnicy), co wyjaśniono skuteczną polityką antynikotynową (Wang i in., 2021). Podany przykład jest egzemplifikacją traktowania środowiska uniwersyteckiego jako posiadającego odrębne cechy względem innych mieszkańców miasta.

Odmienność grup społecznych zamieszkujących miasta uniwersyteckie dała asumpt do wyodrębnienia terminologicznego relacji między społecznością akademicką a nieakademicką, określanych w języku angielskim „*town and gown*”³. Podobnie w badaniach wskazuje się na umiejscowienie aktywności studentów (edukacja, mieszkanie, życie społeczne i czas wolny) w różnych częściach miasta (Zasina, 2020, s. 38).

Powyżej przedstawione obszary badań ukazują specyfikę miast uniwersyteckich pod względem ich roli w danym mieście, a w odniesieniu do społeczności akademickiej – zachowań społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem studentyfikacji.

3 Dosłownie: „miasto i toga”. Toga jako ubiór wyróżniała członka społeczności akademickiej od innych mieszkańców miast; podobnie jak dawniej w Polsce noszenie mundurków szkolnych i dystynkcji, pozwalających na ustalenie przynależności do danej szkoły.

Rekomendacje dla badania miast uniwersyteckich

Uwzględniając charakter miasta jako przedmiotu badania oraz dotychczasowe doświadczenia z wyników badań zrealizowanych w tym obszarze, możliwe jest wskazanie kilku rekomendacji metodologicznych. Przede wszystkim wydaje się zasadne uwzględnienie wykorzystania zarówno ilościowych, jak i jakościowych danych w określeniu specyfiki miasta akademickiego. Dlatego obiektywne charakterystyki związane z istnieniem w ramach danego miasta ośrodka akademickiego czy udział liczby studentów i kadry naukowej oraz administracyjnej w ogólnej liczbie mieszkańców powinny być uzupełnione o charakterystyki miasta pozyskane w badaniach wizerunkowych. W ich ramach możliwe byłoby uchwycenie atrybutów charakteryzujących miasto akademickie, podawanych przez różne grupy odbiorców opisywanego megaprojektu terytorialnego (jak np. studenci, maturzyści, kadra akademicka, władze lokalne, inwestorzy itp.).

Badanie wizerunku związane jest z identyfikacją znaczeń nadawanych badanym obiektom. Dlatego może być traktowane jako badanie struktur percepcji (Waszkiewicz, 2012), ukazujące sposób postrzegania i wartościowania odbieranej rzeczywistości. Stąd podstawowa sugestia dotyczy realizacji badań nad miastami uniwersyteckimi w formule mieszanej (*mix-methods*). Ze względu na subiektywną klasyfikację cech świadczących o uniwersyteckości miasta odpowiednimi metodami określenia ich będą metody jakościowe, w tym stosowanie w ich ramach technik o charakterze projekcyjnym. Przykładowo w badaniu nad postrzeganiem marki miasta uniwersyteckiego Liege w Belgii (Brandt & de Mortanges, 2011) wykorzystano technikę wywołania metafor Zaltmana (*Zaltman metaphor elicitation technique*) (Coulter i in., 2001). Jej wynikiem było wygenerowanie przez badanych listy atrybutów. Następnie wykorzystano *brand concept map*, której zwyczajowo się nie stosuje się do badania wizerunku miejsc. Z indywidualnych map utworzono mapę wspólną. Przypadek ten ukazuje eksperymentalne zastosowanie metody używanej do innego zakresu i łączne wykorzystanie technik jakościowych z ilościowymi. Wykorzystanie metod ilościowych i jakościowych w określaniu charakterystyki i wizerunku miast uniwersyteckich umożliwiłoby podniesienie jakości wyników badań czy kompensację obciążenia wyników, wynikającego z „efektu metody” w prowadzonych badaniach (Magruk, 2012). Tym samym poprzez realizację badań jakościowych możliwe byłoby uchwycenie atrybutów ważnych z punktu widzenia różnych grup docelowych w identyfikacji akademickości miast. Na tej podstawie możliwe jest stworzenie kwestionariusza badań ilościowych, za pomocą którego np. możliwa byłaby ocena poszczególnych miast pod kątem postrzeganego nasilenia w nich cech stanowiących o uniwersyteckości.

Zakończenie

Analiza określeń używanych na opis miast cechujących się uniwersyteckością wskazała na stosowanie w polskim piśmiennictwie synonimicznych określeń, takich jak: miasto akademickie, ośrodek akademicki czy też miasto studenckie. W badaniach stosuje się różne ujęcia tego rodzaju miasta, przyjmując jego powszechne ogólne rozumienie jako miasta, w którym istnieje i funkcjonuje taka instytucja edukacyjna.

Przedstawione w artykule wyniki badań nad akademickością (uniwersyteckością) miast świadczą o tym, że:

- Wyodrębnienie miasta uniwersyteckiego z ogólnej populacji miast jest konieczne celem określenia podmiotów badania. Specyfika społeczności akademickiej i związane z nią relacje z innymi grupami społecznymi tworzą interesujące obszary badań.
- Do głównych, wyróżnianych kryteriów ilościowych określających miasto jako uniwersyteckie należą: a) znaczący udział studentów w populacji mieszkańców, b) funkcjonowanie w mieście ośrodka naukowego.
- W zależności od doboru kryteriów (cech) miasto może być uznane jako uniwersyteckie. Dobór kryteriów jest konsekwencją przyjęcia pewnego rozstrzygnięcia metodologicznego przez badaczy.
- Liczba miast w Polsce o statusie akademickim waha się od 4 do 26. Jak stwierdzono powyżej, klasyfikacja miasta jako uniwersyteckiego jest subiektywna – jest to pochodna przyjętych wartości dla danego kryterium.
- projekt badań nad miastami uniwersyteckimi powinien bazować na podejściu mieszanym.

Źródło finansowania

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

Bibliografia

- Bajerski, A. (2008). Sieciowe powiązania kadrowe ośrodków akademickich w Polsce. *Przegląd Geograficzny*, 80(2).
- Brandt, C., & de Mortanges, C. P. (2011). City branding: A brand concept map analysis of a university town. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), 50–63. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.37>
- Brennan, J., & Cochrane, A. (2019). Universities: In, of, and beyond their cities. *Oxford Review of Education*, 45(2), 188–203. <https://doi.org/10.1080/03054985.2018.1551198>

- Chatterton, P. (2010). The Student City: An Ongoing Story of Neoliberalism, Gentrification, and Commodification. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 42(3), 509–514. <https://doi.org/10.1068/a42293>
- College town. (2021). Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/College_town
- Coulter, R. A., Zaltman, G., & Coulter, K. S. (2001). Interpreting Consumer Perceptions of Advertising: An Application of the Zaltman Metaphor Elicitation Technique. *Journal of Advertising*, 30(4), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673648>
- Czornik, M. (2012). *Konsumpcja miejska. Ekonomiczne refleksje nad ewoluowaniem funkcji miejskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dębowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Ważniewski, P., & Zybortowicz, K. (2019). *Akademickość polskich miast*. Polski Instytut Ekonomiczny. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/06/PIE-Raport_Akademicko%C5%9B%C4%87.pdf
- Domański, T. (red.). (2013). *Marketing akademicki: Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Gumprecht, B. (2009). *The American college town* (first printing). University of Massachusetts Press.
- Herbst, M. (2009). Tworzenie i absorpcja kapitału ludzkiego przez polskie miasta akademickie. *Studia Regionalne i Lokalne*, 38(4), 21–38.
- Jałowiecki, R. (2008). *Miasto jako przedmiot badań naukowych w XXI wieku*. Scholar.
- Jasnosz, M. (2008). Problematyka genezy i ewolucji funkcji miast w świetle literatury. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica*, 9, 31–44.
- Karwińska, A., Brzosko-Sermak, A. (2014). *Dobrze funkcjonujące miasto: Koncepcje, cechy, perspektywy rozwoju*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kleczkowski, P., & Kotarba, K. (2020). *Analiza zmian jakości powietrza w Krakowie oraz województwie małopolskim w latach 2012–2020*. AGH. <https://smoglab.pl/wp-content/uploads/2021/01/Analiza-zmian-jakosci-powietrza-w-Krakowie-oraz-Malopolsce-w-latach-2012-2020-1.pdf>
- Konstancja. (2021). Wikipedia. [https://pl.wikipedia.org/wiki/Konstancja_\(Niemcy\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Konstancja_(Niemcy))
- Kopyciński, P. (2018). City lab a wdrażanie innowacji społecznych w mieście. *Ekonomia Społeczna*, 2, 98–105.
- Magruk, A. (2012). Hybrydy metod badawczych w studiach przyszłości. *Ekonomia i Zarządzanie*, 4(4), 37–46.
- Markowski, T. (1997). Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta [w:] *Marketing terytorialny. Wyzwania dla miast i regionów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mei, W., & Symaco, L. P. (2021). Higher Education for Development: The Role of University Towns in China. *SAGE Open*, 11(3), 215824402110465. <https://doi.org/10.1177/21582440211046586>

- Nowak, M. (2011). Miasta uniwersyteckie jako obszary przepływu wiedzy między przedsiębiorstwami a uczelnią. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 64, 79–92.
- Nowak, M. (2016). Studentyfikacja – Rekonceptualizacja pojęcia i hipotezy badawcze. *Kultura i Społeczeństwo*, 60(2), 87–107. <https://doi.org/10.35757/KiS.2016.60.2.6>
- Perry, D. C., & Wiewel, W. (red.). (2005). *The university as urban developer: Case studies and analysis*. Routledge.
- Podgórska-Rykała, J., Mikrut-Majeranek, M., & Kandzia, A. (2015). *Miasto jako wielowymiarowy przedmiot badań*. Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Rewers, E. (2015). Co studentyfikacja ma wspólnego z gentryfikacją? *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 31, 57–66.
- Rewers, E. (2016). Miasta (uniwersyteckie): Wyobrażone? *Przegląd Kulturoznawczy*, 2(28), 151–162. <https://doi.org/10.4467/20843860PK.16.012.5364>
- Rokita-Poskart, D. (2015). Miejsce funkcji akademickiej w strategiach rozwoju lokalnego wybranych miast pozametropolitalnych w Polsce. *Studia Miejskie*, 19, 159–169.
- Rokita-Poskart, D. (2020). *Ekonomiczne skutki migracji edukacyjnych do ośrodka akademickiego. Studium przypadku Opola*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Salustowicz, P. (2008). Miasto jako przedmiot badań polityki społecznej [w:] *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*. Scholar.
- Szromnik, A. (2016). *Marketing terytorialny: Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer.
- Wang, Z., Zheng, Q., Gartner, C., Chan, G. C. K., Ren, Y., Wang, D., & Thai, P. K. (2021). Comparison of tobacco use in a university town and a nearby urban area in China by intensive analysis of wastewater over one year period. *Water Research*, 206, 117733. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2021.117733>
- Waszkiewicz, A. (2012). *Wizerunek organizacji: Teoria i praktyka badania wizerunku uczelni*. Oficyna Wydawnicza „Aspra-JR”.
- Zasina, J. (2020). *Miasta studentów – miasta konsumentów. Zachowania konsumenckie studentów w rozwoju Łodzi i Turynu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-094-2>

Metody badania czasu pracy na stanowiskach produkcyjnych

Methods of work time measurement at production stations

Streszczenie

Analiza czasu pracy na stanowiskach produkcyjnych jest jednym z podstawowych zagadnień w każdym zakładzie produkcyjnym. Osoby zarządzające procesami produkcyjnymi powinny posiadać elementarną wiedzę dotyczącą badania czasu pracy, aby wykonać skuteczną analizę pracy podległych obszarów. Autor artykułu dostrzega lukę kompetencyjną dotyczącą omawianego zagadnienia. Dlatego sformułował następujący cel opracowania: zaprezentowanie podstaw badania czasu pracy w formie kompendium wiedzy dla kierowników zarządzających produkcją. W tekście zaprezentowano poszczególne składniki czasu pracy. Następnie przedstawiono metody badania czasu pracy pozwalające racjonalizować pracę operatora na stanowisku produkcyjnym. W dalszej kolejności został opisany cykl produkcyjny wraz z jego strukturą. Zaprezentowane zagadnienia badania czasu pracy mają wymiar podstawowy i stanowią impuls do rozszerzania w przyszłości wiedzy w dziedzinie zarządzania produkcją. Do pozyskania informacji zawartych w rozdziale zastosowano metodę badań literatury – analizę i krytykę piśmiennictwa.

Słowa kluczowe: normowanie pracy, czas pracy, stanowisko pracy, cykl produkcyjny

Summary

Analysis of work time at production stations is one of the fundamental issues in every production plant. People, who manage production processes to perform

an effective analysis of the work of subordinate areas, should have an elementary knowledge of work time measurement. The author of the work notices a competence gap associated with the raised issue among the indicated people. Therefore, he formulates the following goal of this study: presentation of the basics of work time study in the form of a compendium knowledge for production managers. In text presents individual components of work time. Next, the methods of work time measurement are presented allowing to rationalize the work of the operator at the production station. And in the further the production cycle is described along with its structure. The presentation of work time research makes a basic dimension and serves as a stimulus to expand knowledge in the future in the field of production management. A research method, applied by the author to obtain the information in the chapter, is that of literature research – analysis and literature criticism.

Keywords: work standardization, work time, workplace, production cycle

Wprowadzenie

Istotą produkcji jest świadoma i celowa, a więc dobrze zorganizowana praca człowieka. Źle zorganizowana praca prowadzi do bezcelowego zużycia wszelkich zasobów, w szczególności pracy ludzkiej, nie przynosząc efektów ekonomicznych współmiernych do nakładów. „Jednym z podstawowych czynników doskonalenia organizacji pracy jest techniczne normowanie pracy, czyli ustalenie jej optymalnego nakładu dla wykonania danego zadania roboczego w określonych warunkach organizacyjno-technicznych” (Kurek i in., 1984, s.10). „Prawidłowe i systematyczne badanie pracy jest we współczesnym przemyśle integralną częścią kierowania w zakresie postępu technicznego, technologicznego, organizacyjnego i ekonomicznego oraz wchodzi w skład systemu działalności, który zmierza do nieustannego wzrostu wydajności pracy w organizacji” (Błaszczkiewicz, Tybor, Woźniakowski, 1968, s. 187).

Istota i cele pomiaru czasu pracy

„W celu utrzymania i poprawy konkurencyjności firm poza innowacjami w zakresie produktów i usług należy podejmować próby zmierzające do doskonalenia metod projektowania i racjonalizacji systemów pracy” (Guan, Liao, 2014, s. 1). Jednym z tego typu czynników doskonalenia organizacji pracy jest techniczne normowanie czasu pracy, czyli ustalenie jej optymalnego nakładu potrzebnego do

wykonania danego zadania roboczego w określonych warunkach organizacyjno-technicznych. „Czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy” (Kodeks pracy, 2020). Można przyjąć, że normowanie pracy oznacza zespół działań prowadzących do ustalenia normy pracy, czyli ilości czasu niezbędnego i wystarczającego do wykonania przez pracownika (lub zespół pracowników) określonej operacji. Dokonuje się tego przez analizę związków między poszczególnymi składnikami czasu roboczego a organizacją pracy i metodami pracy, charakterystyką procesu technologicznego i wyposażeniem stanowiska pracy w środki pracy, a także z uwzględnieniem zasad ergonomicznego kształtowania stanowiska pracy. Jednocześnie normowanie pracy dostarcza danych wyjściowych niezbędnych do:

- właściwej oceny poziomu organizacji pracy;
- ustalenia warunków i możliwości dalszego zwiększania wydajności pracy;
- oceny poziomu kosztów własnych produkcji;
- usprawnienia organizacji zarządzania;
- poprawy warunków pracy;
- opracowania i stosowania właściwych bodźców motywacyjnych wobec pracowników (Kurek i in., 1974, s. 10–11).

Stosowanie normy technicznie uzasadnionej nie oznacza bynajmniej podporządkowania człowieka technicznym wymaganiom stanowiska pracy. Wręcz przeciwnie, w procesie normowania uwzględnia się biologiczno-psychiczne możliwości człowieka oraz społeczne cele przedsiębiorstwa produkcyjnego. Warunkiem ustalenia i wprowadzenia właściwych norm pracy jest zoptymalizowanie pod względem organizacyjnym, technicznym i ergonomicznym warunków pracy na poszczególnych stanowiskach roboczych. Dopiero po wdrożeniu usprawnień ma sens ustalanie i wprowadzanie norm pracy. Wprowadzenie właściwych norm pracy nie oznacza wcale zakończenia procesu doskonalenia organizacji pracy i produkcji. „Analiza przestrzegania norm czasu w warunkach postępu techniczno-organizacyjnego oraz wzrostu kwalifikacji pracowników otwiera drogę do dalszych usprawnień organizacyjnych, technicznych i ergonomicznych poszczególnych stanowisk pracy” (Grzelczak, 2014, s. 80–81).

Zastosowanie wybranych metod wyznaczania czasu pracy wymaga analizy procesu, która może być przeprowadzona z wykorzystaniem poszczególnych składników czasu pracy (tabela 1).

Tabela 1. Podział czasu pracy

Czas pracy	Normatywny	przygotowawczo- zakończeniowy	główny	
			pomocniczy	
	wykonania	obstugi	organizacyjnej technicznej	
		główny		
obstugi		pomocniczy		
		organizacyjnej technicznej		
Nienormatywny	dodatkowy	przygotowawczo- zakończeniowy	główny	
			pomocniczy	
		wykonania	główny	
			pomocniczy	
obstugi		organizacyjnej technicznej		

Źródło: Matuszek, Kasperek, 2014, s. 292.

W trakcie analizy badanego procesu produkcyjnego oprócz analizy normatywnego czasu pracy istotne jest również zwrócenie uwagi na czas pracy nienormatywny, który w dużej mierze decyduje o efektywności realizowanego procesu wytwarzania. Prawidłowo zarządzane stanowisko pracy pozwala na skuteczne wykonywanie na nim pracy ze zminimalizowanym czasem nienormatywnym, a tym samym z ograniczeniem strat. Osoby zarządzające w organizacji zobligowane są do pracy nad ograniczeniem wszelkich marnotrawstw. Umiejętność zidentyfikowania czasu pracy normatywnego i nienormatywnego w podległym procesie produkcyjnym pozwala na skuteczne uruchomienie działań zmierzających do wyeliminowania występujących strat.

Metodyka badań

„Metody badawcze stanowią główne narzędzie rozwiązywania problemów badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości” (Lisiński, Szarucki, 2020, s. 129). W niniejszym opracowaniu wykorzystano metodę badań literatury – analizę i krytykę piśmiennictwa, która jest „zarówno procesem, zespołem czynności poznawczych, jak i produktem, wytworem tego procesu” (Apanowicz, 2002, s. 60). W ujęciu dynamicznym obejmuje systematyczne i uporządkowane badanie wcześniejszych przedsięwzięć naukowych oraz istniejącego zasobu publikacji – w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o charakterze teoretycznym oraz praktycznym,

stosowanym. Z kolei jako wytwór stanowi analityczno-syntetyczną relację z dotychczasowego stanu wiedzy w jakimś zakresie.

Cele i funkcje metody analizy i krytyki piśmiennictwa (Mróz-Jagiełło, Wolanin, 2013, s. 115):

- opis i ocena dotychczas osiągniętej wiedzy na badany temat (stan badań);
- uporządkowanie tejże wiedzy, m.in. poprzez kategoryzację, mapowanie, w efekcie wykrycie dotąd niedostrzeżonych prawidłowości, relacji, faktów, zjawisk;
- wykrycie luk poznawczych, obszarów niezbadanych;
- poszukiwanie inspiracji, tematu badań;
- identyfikacja nowych kierunków badawczych;
- identyfikacja autorytetów, głównych idei, dominujących szkół badawczych.

„Sednem metody analizy i krytyki piśmiennictwa jest odwołanie się do publicznie dostępnej literatury fachowej i naukowej” (Jesson, Lacey, 2006, s. 140). Materiałem empirycznym są zatem gotowe opracowania różnego typu, często prezentujące odmienne paradygmaty i punkty widzenia.

Stanowisko pracy

Stanowisko pracy, podstawowe ogniwo procesu produkcyjnego, tworzy pracownik wykonujący określone zadania przy pomocy niezbędnego wyposażenia, narzędzi, maszyn i urządzeń. A „rolą kierownika jest kontrolowanie, czy ten pracownik wykonuje zadanie zgodnie z określonym planem produkcyjnym” (Dul, Ceylan, 2010, s. 2). Właściwą organizację pracy, polegającą na prawidłowym podziale procesu produkcji na małe, wyspecjalizowane zadania, czyli standaryzację procesów, można uzyskać poprzez badania czasu pracy w procesie produkcyjnym na poszczególnych stanowiskach pracy.

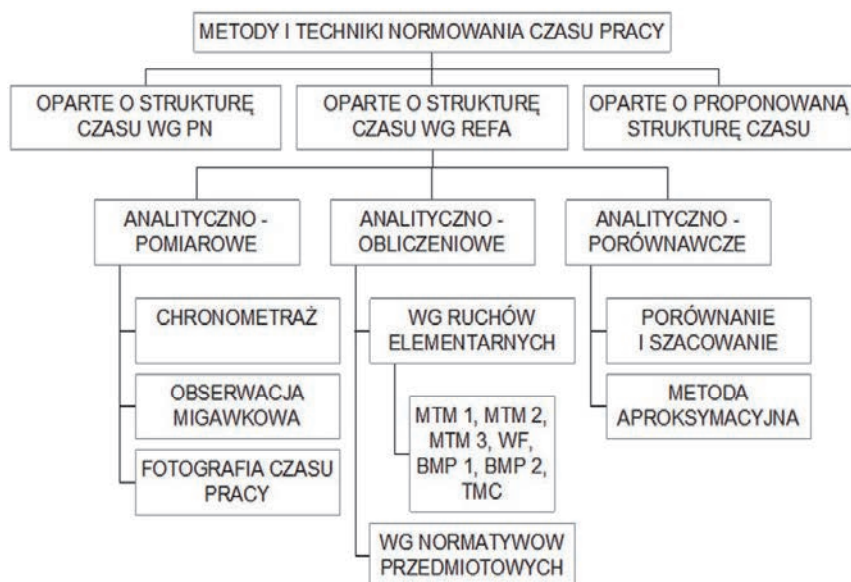
Według Zieleniewskiego stanowisko pracy to pomieszczenie lub część pomieszczenia roboczego wyodrębniona od innych pomieszczeń wraz ze znajdującymi się na miejscu zasobami przydatnymi w pracy jedno- lub kilkuosobowego zespołu ludzi, ściśle ze sobą współpracujących przy określonym zadaniu roboczym lub grupie takich zadań. Frąckiewicz stanowiskiem pracy nazywa odpowiednio wyposażoną (urządzenia, narzędzia) część przestrzeni (np. powierzchni), w obrębie której pewien podmiot (np. pracownik, automat) lub zespół kilku ściśle powiązanych w pracy podmiotów organizacji wykonuje określone zadanie. Trzeciak natomiast twierdzi, że stanowisko pracy jest podstawowym (elementarnym) ogniwem w procesie pracy, w którym człowiek wykorzystuje środki produkcji (przedmiot i źródła pracy) dla osiągnięcia zamierzonego celu. Sajkiewicz uważa, że stanowisko pracy jest podstawową komórką organizacyjną, w której odbywa się praca ludzka,

wyróżniająca się zarówno statycznym systemem elementów, jak i dynamiką pracy człowieka, funkcjonowaniem maszyn oraz działaniem czynników otoczenia. Stanowisko pracy powinno być tak zorganizowane, aby istniała stała jego gotowość do pracy i możliwość uzyskiwania wysokiej wydajności pracy (Rączkowski, 2012, s. 420). Jackson pisze, że „stanowisko pracy to miejsce, w którym pracownik pracuje dla swojego pracodawcy. Dla społeczeństw uprzemysłowionych stanowisko pracy jest jedną z najważniejszych przestrzeni społecznych poza domem, stanowiąc centralną koncepcję dla wielu podmiotów: pracownika i jego rodziny, organizacji zatrudniającej, klientów organizacji i społeczeństwa jako całości” (Jackson, Suomi, 2004, s. 37). Rotella twierdzi, że „stanowisko pracy, z punktu widzenia przepisów prawa, jest to każde miejsce, w którym faktycznie odbywa się praca zawodowa” (Rotella, 2020).

Klasyfikacja metod pomiaru czasu pracy

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto podział metod normowania czasu pracy wg REFA (rysunek 1), wyróżniający: metody oparte na pomiarze czasu rzeczywistego (analityczno-pomiarowe), metody bazujące na wcześniej opracowanych normatywach czasu pracy (metody analityczno-obliczeniowe), otrzymane na drodze porównania i szacowania (metody analityczno-porównawcze).

Rysunek 1. Klasyfikacja metod i technik normowania czasu pracy



Źródło: Kutschenreiter-Praszkiwicz, 2000.

Metody analityczno-pomiarowe pozwalają na wyznaczenie zarówno czasu jednostkowego, jak i czasu przygotowawczo-zakończeniowego operacji technologicznych. „Każdą z metod analityczno-pomiarowych wymaga obecności inżyniera produkcji na badanym stanowisku pracy, co wymaga odpowiedniego przygotowania (pracownik wykonujący badane zadania robocze oraz jego przełożony muszą być poinformowani o prowadzonych badaniach)” (Kutschenreiter-Praszkiewicz, 2014, s. 586).

Chronometraż jest to metoda „pomiaru powtarzalnych operacji lub ich elementów (zabieg, czynność, ruch roboczy) w celu ustalenia, na podstawie określonej liczby pomiarów, właściwego czasu ich trwania i racjonalnego wykonania w normalnym tempie pracy. Obserwacje chronometrażowe można prowadzić w sposób ciągły lub cykliczny” (Mreła, 1975, s. 289–290). Do wykonywania pracochłonnych pomiarów chronometrażowych konieczne jest wyposażenie specjalnie przygotowanych (przeszkolonych) pracowników w odpowiednie oprzyrządowanie. Do najczęściej stosowanego oprzyrządowania należą: zegary i sekundomierze, samopiszzące przyrządy pomiarowe, foto- i kinoaparatura, automatyczne aparaty do badania czasu pracy oraz automatyczne aparaty kontrolne. Zależnie od liczby pracowników, których praca jest przedmiotem obserwacji, chronometraż może być indywidualny lub grupowy. „W praktyce stosuje się także specjalne rodzaje chronometrażu: kroczący, fotograficzny lub selekcyjny” (Pająk, Cieślak, 2013, s. 25).

Obserwacja migawkowa jest metodą badania i analizy procesu pracy stosowaną najczęściej w odniesieniu do większych zespołów pracowników. Polega ona na wielokrotnym sprawdzaniu i notowaniu czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach. Po zakończeniu badań zlicza się liczbę obserwacji poszczególnych czynności i oblicza ich udział w ogólnej liczbie obserwacji. „Obserwacje migawkowe można wykonywać systematycznie, cyklicznie lub wyrzykowo” (Pszenny i inni, 2018, s. 203).

Fotografia dnia pracy polega na ciągłej obserwacji i wykonywaniu pomiarów czasu zużywanego na stanowisku, uwzględniając przy tym czasy pracy i przerw. Czas potrzebny na przeprowadzenie jednej fotografii pokrywa się zwykle z okresem jednej zmiany roboczej lub jej części. „Celem fotografii jest określenie stopnia wykorzystania czasu pracy oraz wielkości rzeczywistego jego zużycia do opracowania normatywu” (Mreła, 1979, s. 84). „Wyniki fotografii dnia roboczego służą do usprawnienia organizacji produkcji (organizacji pracy i stanowisk roboczych), poprawy materiałowego, technicznego i organizacyjnego zabezpieczenia produkcji oraz są punktem wyjścia do tworzenia normatywów czasu i norm obsługi” (Libal, 1976, s. 590–591). Do sporządzenia fotografii dnia roboczego stosuje się dwa podstawowe systemy rejestracji czasu bieżącego: tabelaryczny i skalowy. Obiektem obserwacji najczęściej jest pracownik, maszyna, pracownik i maszyna równocześnie, a także zespół pracowników lub zespół pracowników i maszyn równocześnie.

„W zależności od zadań i rodzaju obiektów obserwacji, wyróżnić można następujące odmiany fotografii czasu roboczego: indywidualną, grupową, zespołową, fotografię obsługi większej liczby maszyn przez jednego pracownika oraz samofotografię” (Pająk, Cieślak, 2013, s. 25).

Metody analityczno-obliczeniowe umożliwiają wyznaczanie czasu wykonania oraz czasu przygotowawczo-zakończeniowego dla procesu planowanego.

Metody normatywów elementarnych (MTM). „Powszechnie stosowaną standardową metodą szacowania czasu montażu jest metoda MTM (ang. *Methods Time Measurement*)” (Renu, Mocko, Koneru, 2013, s. 447). Analiza ruchów elementarnych jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod normowania czasu operacji, powstała z połączenia podstaw metodycznych badania ruchów i czasu ich trwania. Służy ona jednocześnie do usprawnienia przebiegu pracy, wyznaczania czasów jej wykonania oraz kwalifikowania (określenia stopnia trudności). MTM zakłada, że każde działanie człowieka można rozłożyć na proste ruchy elementarne wykonywane przez jego korpus i kończyny oraz że jest ono sumą czasów ruchów składających się na to działanie. W metodzie tej występują trzy główne grupy ruchów: 9 ruchów rąk, 2 ruchy oczu oraz 15 ruchów ciała i nóg. Metoda ta nie ogranicza się tylko do 26 ruchów głównych. W pierwszej grupie ruchy dzielą się na kategorie, a te w niektórych przypadkach – w zależności od charakteru i warunków wykonania – na klasy. Kategorie i klasy ruchów w tabelach metody MTM mają przypisane wartości czasowe. Podstawową jednostką czasu w metodzie MTM jest 1 TMU (ang. *Time Measurement Unit*) = 0,0006 minuty. Celem analizy ruchów elementarnych jest: „projektowanie metod pracy wraz z organizacją stanowisk roboczych, badanie usprawniające istniejących metod pracy, normowanie pracy procesów realizowanych i projektowanych, projektowanie i synchronizacja linii produkcyjnych, budowa normatywów o żądanym poziomie scalenia” (Żurek, Ciszak, Cieślak, 2010, s. 29).

Normowanie pracy wg normatywów technologicznych pozwala na wyznaczanie czasu jednostkowego operacji maszynowych i maszynowo-ręcznych.

Metody analityczno-porównawcze umożliwiają wyznaczanie czasu jednostkowego dla procesu planowanego. Metody te wymagają wcześniejszego opracowania katalogu prac wzorcowych, które będą podstawą określania pracochłonności dzięki oszacowaniu różnic między przedmiotem lub procesem wzorcowym a aktualnie wykonywanym

Porównanie i szacowanie to metoda stosowana w przypadku zróżnicowanych i z reguły niepowtarzających się działań. Określanie czasu pracy tą metodą jest stosowane w warunkach produkcji jednostkowej i małoseryjnej. „Metoda składa się z dwóch podstawowych etapów: porównanie wykonywanych przedmiotów lub czynności w celu ustalenia występujących między nimi różnic lub zgodności” (Matuszek, Kasparek, 2014, s. 291–292).

W praktyce przemysłowej, w zależności od celu, stosuje się różne metody badania czasu pracy, a wyniki badania stanowią materiał do:

- opracowania normatywów na typowe czynności lub ruchy robocze, które będą stanowiły późniejsze źródło danych liczbowych do ustalenia norm czasu pracy;
- ich racjonalizowania, tj. wyszukiwania lepszych pod względem wydajności sposobów wykonywania poszczególnych zabiegów i czynności oraz właściwej ich kolejności;
- identyfikacji warunków pracy wielomaszynowej jako jednego ze sposobów lepszego wykorzystania czasu pracy pracowników;
- analizowania pracy linii potokowych w celu lepszej ich synchronizacji;
- opracowywania technicznych norm czasu na wykonanie poszczególnych operacji w przypadku ich braku (analityczno-pomiarowa metoda określania norm);
- zestawienia osiągniętej sprawności przez poszczególnych pracowników albo wykrywania przyczyn niemożności uzyskiwania przez nich 100% wyrobienia normy (Pająk, Cieślak, 2013, s. 24–25).

Funkcjonalność metod pomiaru czasu pracy

Przydatność poszczególnych metod wyznaczania czasu jest uzależniona od typu procesu produkcyjnego oraz celu, jaki ma być osiągnięty w badaniu pracy (tabela 2).

Tabela 2. Porównanie metod normowania czasu pracy

Metoda normowania czasu pracy	Pracochłonność badań	Możliwość badania mikroprzebiegów	Możliwość badania makroprzebiegów	Możliwość predykcji czasu	Wiarygodność wyników	Dokładność wyników badań
Chronometraż	duża	tak	tak	nie	duża	duża
Fotografia dnia roboczego	duża	nie	tak	nie	średnia	średnia
Obserwacja migawkowa	mała	nie	tak	nie	duża	średnia
Metody normatywów elementarnych (MTM)	duża	tak	tak	tak	duża	duża

Metoda normowania czasu pracy	Pracochłonność badań	Możliwość badania mikroprzebiegów	Możliwość badania makroprzebiegów	Możliwość predykcji czasu	Wiarygodność wyników	Dokładność wyników badań
Normowanie pracy wg normatywów technologicznych	mała	tak	tak	tak	duża	duża
Porównanie i szacowanie	mała	tak	tak	tak	średnia	średnia

Źródło: Kutschenreiter-Praszkiewicz, 2014, s. 585.

W tabeli porównano poszczególne metody normowania czasu ze względu na pracochłonność badań, możliwość badań mikro- i makroprzebiegów, możliwość predykcji czasu, a także wiarygodność oraz dokładność uzyskanych wyników.

Wybór metody normowania zależy od wielu czynników. Złożone procesy pracy, wymagające pracowników różnych specjalności oraz środków produkcji, dzielą się na mniejsze odcinki przebiegu procesu produkcyjnego, np.: operacji, zabiegów, przejść, czynności. Wybór metody określania pracochłonności jest uzależniony od poziomu szczegółowości analizy procesu produkcyjnego, dokładności wyznaczonych norm oraz od nakładu czasu i kosztów, jakie można poświęcić na ich opracowanie.

Normowanie pracy spełnia zasadniczą rolę zarówno w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem, jak i pracą człowieka. Stanowi punkt wyjścia do określania możliwości produkcyjnych oraz obciążenia każdego stanowiska roboczego, równoważenia linii produkcyjnej, planowania pracy oddziałów i wydziałów produkcyjnych. Umożliwia obliczanie długości cykli produkcyjnych, ustalenie planowanych zadań poszczególnych stanowisk, obliczanie zapotrzebowania na pracowników z uwzględnieniem ich umiejętności i kwalifikacji, ustalanie zapotrzebowania maszyn i urządzeń, obliczanie kosztów robocizny, określanie wydajności pracy i jej dynamiki.

Cykl produkcyjny w procesie produkcji i jego struktura

Cykl produkcyjny jest to czas pomiędzy pobraniem surowca lub materiału do produkcji a momentem jej zakończenia i przekazania wyrobu do magazynu wyrobów gotowych (tabela 3). Czas trwania cyklu produkcyjnego będzie różny w zależności od wykonywanej produkcji, i tak na przykład przy produkcji statków będzie wynosił od kilku do kilkunastu miesięcy, a przy produkcji piekarniczej kilka godzin. Do głównych składników cyklu produkcyjnego zaliczamy:

- czas trwania operacji procesu produkcyjnego, zależny od wyboru technologii i organizacji procesu produkcyjnego. Związany jest on z rodzajem wyrobu, strukturą procesu produkcyjnego, wielkością partii oraz strukturą produkcyjną;
- czas przerw w realizacji operacji procesu produkcyjnego, zależny od organizacji dnia roboczego;
- długość cyklu produkcyjnego – jest to czas trwania operacji procesu produkcyjnego z uwzględnieniem czasu przerw, można użyć tu określenia: metoda analityczna, statystyczno-doświadczalna oraz szacunkowa (Topolska, 2017, s. 1645).

Tabela 3. Struktura okresu cyklu produkcyjnego

Okres cyklu produkcyjnego	Okres roboczy		operacje technologiczne	
			procesy naturalne	
			operacje kontrolne	
			operacje transportu	
			okres roboczy występujący w procesie magazynowania	
	Okres przerw	Przerwy wynikające z organizacji procesu produkcyjnego		w związku z obróbką partii
				czas oczekiwania w magazynach
				w oczekiwaniu na zwolnienie stanowiska roboczego
				planowane przerwy wewnątrz zmiany
				przerwy międzymianowe
	Przerwy wynikające z organizacji dnia roboczego	wolne zmiany i dni wolne od prac		
		inne przerwy		

Źródło: opracowanie na podstawie: Topolska, 2017, s. 1645.

Tabela zawiera strukturę okresu cyklu produkcyjnego, który składa się z okresu roboczego i okresu przerw. Racjonalne określenie, a następnie weryfikowanie okresu roboczego pozwala na poznanie zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa. Z kolei okres przerw, pomimo że jest nieunikniony, a wynika z organizacji samego procesu produkcyjnego oraz dnia roboczego, również powinien być organizowany i skutecznie zarządzany. Istotnym aspektem pozostaje również cykl produkcyjny w przestrzeni rozwoju produktu, a składa się z:

- cyklu badań i rozwoju (przygotowania produkcji), realizowany jest głównie w sferze informacyjnej oraz – jeżeli mamy do czynienia z przygotowaniem czynników produkcji i zdolności produkcyjnej – realizowany będzie w sferze materialnej;

- cyklu wytwarzania, wiąże się on z zaangażowaniem kapitału inwestycyjnego oraz obrotowego i realizowany jest głównie w sferze materialnej;
- cyklu dystrybucji i sprzedaży klientowi, realizowany jest głównie w sferze materialnej i powiązany jest z zaangażowaniem kapitału obrotowego (Durlik, 2007, s. 86).

Skracanie cyklu produkcyjnego w znaczącym stopniu wpływa na poprawę wyników gospodarczych przedsiębiorstwa. Można tego dokonać poprzez:

- zastosowanie efektywniejszych i wydajniejszych maszyn i urządzeń w procesach produkcyjnych;
- skracanie czasu trwania procesów pomocniczych;
- udoskonalenie przepływu materiałów i półfabrykatów;
- usprawnienie procesów montażu i pakowania wyrobów gotowych;
- wprowadzenie elastycznych systemów produkcyjnych i komputerowo wspomaganey automatyzacji (Topolska, 2017, s. 1646).

Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające ze skrócenia cyklu produkcyjnego można zaobserwować m.in. we wzroście produkcji bez konieczności zwiększenia zatrudnienia lub powiększenia parku maszyn oraz w obniżeniu kosztów własnych poprzez zmniejszenie zapasów produkcji w toku. Z kolei zagrożeniem skracania cyklu produkcyjnego może być m.in. nadmierna eksploatacja narzędzi oraz parku maszynowego wynikająca z doboru zawyżonych parametrów obróbczych. W przypadku stanowisk manualnych zagrożeniem może być pomijanie przez pracowników poszczególnych faz wykonywanych operacji, a w konsekwencji utrata oczekiwanej jakości produktów. Powyższe wątpliwości sugerują, aby w trakcie wykonywania analiz przy pomocy wybranej metody badawczej spojrzeć na uzyskane wyniki zawsze z szerszej perspektywy. Tak, aby wprowadzane usprawnienia były optymalne ze względu na szerokie spektrum analizy, a nie jedynie przez pryzmat wybranego kryterium.

Podsumowanie

Założony cel opracowania: *zaprezentowanie podstaw badania czasu pracy w formie kompendium wiedzy dla kierowników zarządzających produkcją* został zrealizowany. Autor zaprezentował czas pracy poprzez poszczególne składniki czasu pracy, a także cykl produkcyjny wraz z jego strukturą. Ograniczeniem zrealizowanego postępowania badawczego jest zastosowanie przez autora tylko jednej metody badań: analizy i krytyki piśmiennictwa. I dlatego też rekomendacją do dalszych badań jest wykonanie analizy empirycznej dla zaprezentowanych metod i technik normowania czasu pracy. Kluczowym elementem w prowadzonych badaniach procesów produkcyjnych jest rodzaj występujących w nich poszczególnych stanowisk pracy. To funkcja produkcyjna stanowiska pracy determinuje wybór rodzaju

jednej z przedstawionych metod normowania pracy, którą należy zastosować – tak aby wykonana przez osoby dokonujące analizy praca pozwoliła na uzyskanie założonych na wstępie efektów. Zaaplikowanie odpowiedniej metody analizy czasu pracy pozwala na zebranie rzetelnych danych badawczych, wyciągnięcie przez kierownictwo prawidłowych wniosków, a następnie racjonalizowanie pracy operatora na stanowisku produkcyjnym. „Ewolucja i ciągłe dążenie do rozwoju organizacji jest wyznacznikiem, a jednocześnie urzeczywistnieniem dojrzałości organizacyjnej” (Hys, 2014, s. 50). „Przedsiębiorstwa pracujące w danej optyce osiągają znaczące korzyści finansowe” (Domagała, Szemla, 2020, s. 162–163), a skuteczne zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie umożliwia mu również wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Bernardinum.
- Błaszczkiewicz, M., Tybor, I., Woźniakowski, M. (1968). *Zasady technicznego normowania pracy w przemyśle lekkim*. Warszawa: WPLiS.
- Domagała, A., Szemla, M. (2020). Organizacja miejsca pracy w koncepcji World Class Manufacturing [w:] M. Lisiński, J. Dzieńdziora, M. Wróbel (red.), *Wyzwania dla współczesnego zarządzania i jakości z perspektywy młodych naukowców*. Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Dul, J., Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 2. <https://researchgate.net> [dostęp: 08.09.2021].
- Durlik, I. (2007). *Inżynieria zarządzania. Strategie organizacji produkcji, nowe koncepcje zarządzania*, cz. 1. Warszawa: Placet.
- Grzelczak, A. (2014). Ergonomia w organizacji pracy. Analiza wybranych aspektów na przykładzie metody ruchów elementarnych. *Organizacja i Zarządzanie*, 63, 80–81. <https://yadda.icm.edu.pl> [dostęp: 15.09.2021].
- Guan, Y., Liao, H. (2014). *Further development of Value Stream Mapping to design work systems*. Industrial and Systems Engineering Research Conference. <https://iise.org> [dostęp: 19.09.2021].
- Hys, K. (2014). Selected maturity models in organization in the light the partial theory. *Proceedings in Advanced Research in Scientific Areas*, 1, 50. <https://researchgate.net> [dostęp: 12.10.2021].
- Jackson, P., Suomi, R. (2004). *e-Business and Workplace Redesign*. London and New York: Taylor & Francis Group.
- Jesson, J., Lacey, F. (2006). How To Do (Or Not To Do) a Critical Literature Review. *Pharmacy Education*, 6, 140. <https://research.aston.ac.uk> [dostęp: 08.10.2021].
- Kodeks pracy (2020). Dział VI, Czas pracy, Rozdział I. Przepisy ogólne, Art. 128, § 1.

- Kurek, S., Lach, J., Pronobis, L., Grzeszczuk, A. (1974). *Metodyka technicznego normowania pracy. Poradnik*. Błachownia: ODKKiS.
- Kurek, S., Lach, J., Pronobis, L., Grzeszczuk, A. (1984). *Metodyka technicznego normowania pracy*. Częstochowa: SPPW Udziałowa.
- Kutschenreiter-Praszkiewicz, I. (2000). *Metodologia planowania przebiegu prac technicznego przygotowania produkcji elementów maszyn* – praca doktorska. Wydział Budowy Maszyn Politechniki Łódzkiej, Filia w Bielsku-Białej.
- Kutschenreiter-Praszkiewicz, I. (2014). *Wybrane zagadnienia planowania procesu produkcyjnego*. <http://www.ptzp.org.pl> [dostęp: 02.10.2021].
- Libal, V. (1976). *Organizacja i zarządzanie produkcją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lisiński, M., Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Matuszek, J., Kasperek, T. (2014). Racjonalizacja czasów przebrożeń stanowisk roboczych. *Organizacja i Zarządzanie*, t. 70, 291–292. <https://docplayer.p> [dostęp: 27.09.2021].
- Mreła, H. (1975). *Technika organizowania pracy*. Warszawa: WWP.
- Mreła, H. (1979). *Metody badania pracy – metody i techniki organizatorskie*. Warszawa: PWE.
- Mról-Jagiełło, A., Wolanin, A. (2013). Metoda analizy i krytyki dokumentów w naukach o bezpieczeństwie. *Obronność*, t. 6, 115. <https://docplayer.pl> [dostęp: 28.09.2021].
- Pająk, E., Cieślak, R. (2013). Zastosowanie metod normowania czasu pracy w procesie montażu wrzeciona frezarki sterowanej numerycznie. *Technologia i Automatyzacja Montażu*, t. 3.
- Pszenny, D., Fit, P., Kwiatkowska, K., Potoczny, B., Koperek, M., Staniszewski, P., Moskalik, T. (2018). *Dokładność określania struktury dnia roboczego pracy harwestera metodą obserwacji migawkowych*. *Studia i Materiały CEPL w Rogowie*, t. 56.
- Rączkowski, B. (2012). *BHP w praktyce*. Gdańsk: ODiDK.
- Renu, R. S., Mocko, G., Koneru, A. (2013). Use of Big Data and Knowledge Discovery to Create Data Backbones for Decision Support Systems. *Procedia Computer Science*, 20, 447. <https://cyberleninka.org> [dostęp: 17.09.2021].
- Rotella, A. (2020). Lgs. n. 81/2020, titolo II, in particolare, l'art. 62, 1. *Sicurezza sul lavoro*. Włochy: WWK.
- Topolska, K. (2017). Modelowanie wydajności stanowisk roboczych w cyklach produkcyjnych. *Logistyka*, t. 12, 1645–1646. <https://www.logistyka.net.pl> [dostęp: 08.09.2021].
- Żurek, J., Ciszak, O., Cieślak, R. (2010). Pracochłonność procesu montażu rzeczywistego i wirtualnego metodą MTM. *Technologia i Automatyzacja Montażu*, t. 2, 29. <https://yadda.icm.edu.pl> [dostęp: 10.09.2021].

Motywacyjna rola grywalizacji we współczesnych organizacjach

Motivational role of gamification in contemporary organizations

Streszczenie: Motywacja pracowników od wielu lat jest przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje nie ustają w poszukiwaniach rozwiązań, które zmotywują pracowników do pracy i zaangażują w życie organizacji. Jednym z nowoczesnych rozwiązań, które może wpłynąć na skuteczność procesu motywowania, jest grywalizacja, znajdująca coraz szersze zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. W artykule zostały zaprezentowane wyniki badania, którego celem była weryfikacja mechanizmów grywalizacji i elementów gier postrzeganych przez uczestników jako najbardziej motywujące.

Słowa kluczowe: grywalizacja, motywacja, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract: Employee motivation has been a focus of human resource management researchers and practitioners for many years. Organizations never stop looking for solutions that will motivate employees to work and engage them in the life of the organization. One of the modern solutions that can influence the effectiveness of the motivation process is gamification, which is increasingly widely used in human resources management. The article presents the results of a study whose aim was to verify the mechanisms of gamification and the elements of games perceived by participants as the most motivating.

Keywords: gamification, motivation, human resource management

Wprowadzenie

Motywowanie ludzi do działania wydaje się tematem nietracącym aktualności wśród teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z wieloma istotnymi zmianami zachodzącymi w funkcjonowaniu współczesnych organizacji i ich otoczenia, wśród których należy wymienić dynamiczny rozwój technologiczny oraz zmiany społeczne i pokoleniowe na rynku pracy, organizacje poszukują coraz to nowych, bardziej skutecznych i atrakcyjnych sposobów i narzędzi, dzięki którym będą mogły wpłynąć na motywację pracowników. Jak twierdzi A. Pochtowski, znajomość mechanizmów motywacji zachowań pracowników i umiejętne ich zastosowanie to jeden z czynników sukcesu organizacji w kierowaniu ludźmi (Pochtowski, 2018, s. 227).

Grywalizacja znajduje coraz szersze zastosowanie w procesach zarządzania zasobami ludzkimi – i coraz większe grono zwolenników. W szczególności podkreśla się jej pozytywny wpływ na motywację pracowników. Istotne jest jednak wskazanie, które mechanizmy grywalizacji i elementy gier pełnią szczególną rolę w procesie motywowania. Należy również odpowiedzieć na pytanie, które z wyżej wymienionych elementów mają działanie odwrotne, czyli zniechęcają i demotywią uczestników. Uzyskane wyniki badań będą stanowiły nie tylko wkład do nauki o zarządzaniu, lecz będą miały również wartość praktyczną dla twórców grywalizacji.

Rola grywalizacji w motywowaniu pracowników

Jak już wspomniano, narzędziem coraz częściej znajdującym zastosowanie w obszarze motywacji pracowników jest grywalizacja. Badacze podkreślają jej uniwersalny charakter. Oznacza to, że grywalizacja znajduje zastosowanie w różnorodnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w procesie rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników, w obszarze szkoleń i rozwoju, a także w zakresie budowania zaangażowania i działaniach skierowanych na rozwój i wzmocnienie marki pracodawcy (Paharia, 2014, s. 31; Woźniak, 2015, s. 12–31). Grywalizacja to nie tylko dostarczanie zabawy i przyjemności w czasie pracy, ale również unowocześnianie technik pracy, otwarcie na zmiany i uzyskanie lepszych rezultatów. Grywalizacja pomaga dodać motywację do codziennej rutyny, zachęca ludzi do robienia lepiej tego, czego oczekuje od nich organizacja. Beneficjentami grywalizacji mogą więc być zarówno organizacja, jej otoczenie, jak i sam pracownik (Bhalla, 2020, s. 2928–2929). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opinii potwierdzających pozytywny wpływ grywalizacji na motywację uczestników, niezależnie od tego, w jakim procesie jest zastosowana (Czerska, 2016, s. 284; Makowiec, 2019, s. 159; Niemczyk, 2019).

Po raz pierwszy pojęcie grywalizacji pojawiło się najprawdopodobniej w 1980 roku i określało przekształcenie czegoś, co nie jest grą – w grę (Hunter, Werbach 2012, s. 25). W literaturze przedmiotu grywalizacja doczekała się kilkudziesięciu definicji. Najbardziej popularna, autorstwa S. Deterding i wsp., przedstawia ją jako zastosowanie elementów projektowania gier w kontekstach niezwiązanych z grami (Deterding i wsp., 2011). W Polsce grywalizację spopularyzował Paweł Tkaczyk, według którego grywalizacja to „przeniesienie mechanizmów znanych z gier do rzeczywistego świata, aby zmieniać ludzkie zachowania” (Tkaczyk, 2012, s. 10). Brak jest jednomyślności badaczy przy definiowaniu grywalizacji, panuje jednak przekonanie o powiązaniu grywalizacji ze światem gier, w szczególności z charakterystycznymi dla gier mechanizmami (przykładowo: Starzyński 2011; Zichermann, Cunningham, 2012, s. 93; Woźniak, 2015, s. 11).

Gry są nieodłącznym elementem cywilizacji. Mówi się nawet, że są niewiele młodsze od ludzkości, a korzyści płynące z ich wykorzystania zostały zauważone już w starożytności. Nawiązanie do gry jest o tyle istotne w kontekście motywacji, że gry posiadają niezwykłą moc przyciągania uwagi graczy i motywowania ich do uczestnictwa, pozwalają czerpać przyjemność z partycypacji. Grywalizacja nie jest grą ani nie oznacza tworzenia gier, należy jednak wyraźnie podkreślić, że jest inspirowana światem gier, a zatem zawiera pierwiastki gry, które angażują i motywują jej uczestników do działania (Paharia, 2014, s. 90–91).

Mechanizmy i elementy gier w grywalizacji oraz ich rola motywacyjna

Przegląd literatury przedmiotu dostarcza zainspirowanych światem gier najważniejszych i najczęściej spotykanych mechanizmów grywalizacji, wśród których należy wymienić:

1. szybkie informacje zwrotne – stanowią formę komunikatu dla uczestnika o prawidłowości wykonania zadania, sugerują dalszy kierunek działań;
2. przejrzystość – pozwala na bieżąco śledzić postępy, opiera się na wizualizacji danych, daje możliwość porównania z innymi;
3. cele – nadają sens działaniu, mogą mieć różnorodny charakter, powinny być jednak spersonalizowane;
4. odznaki – wykorzystują skłonność ludzi do kolekcjonowania, mogą być przyznawane w formie materialnej lub wirtualnej, symbolizują konkretne umiejętności i osiągnięcia;
5. przejście na wyższy poziom – symbolizuje poczyniony postęp oraz pozyskane umiejętności;

6. nagrody – nieodłączny element grywalizacji – wpływają na wzrost zaangażowania, mogą przybierać różnorodną postać;
7. rywalizację – wykorzystuje naturalną skłonność ludzi do współzawodnicstwa, rozbudza ambicję, motywuje do działania. Wspomagana jest przez tablice wyników i rankingi;
8. współpracę – bazuje na potrzebie kontaktów z innymi i pracy w grupach. Praca w zespołach sprawia, że uczestnicy koncentrują się bardziej na celu grupowym niż indywidualnym;
9. społeczność – wspomaga zarówno współpracę, jak i rywalizację. Bywa kluczowym warunkiem wprowadzenia grywalizacji;
10. punkty – są nieodłącznym elementem grywalizacji, informują o postępie, mogą być nagrodą za osiągnięcie celu oraz podstawą innych mechanizmów grywalizacji.

Powyższe mechanizmy są zainspirowane światem gier, a ich uniwersalny charakter sprawia, że znajdują szerokie zastosowanie we współczesnych organizacjach. Oddziałują zarówno na motywację wewnętrzną, jak i motywację zewnętrzną uczestników (Paharia, 2014, s. 90–110; Zichermann, Cunningham, 2012, s. 44, 52, 59, 77; Makowiec, Witoszek-Kubicka, 2019, s. 11; Filarski, 2019, s. 141–147; Chmielewski, Piotrkowski, Ziółek, 2015, s. 31).

Nieodłącznym mechanizmem gier, na którym bazuje grywalizacja, są także wyzwania. Wzbudzają zainteresowanie, kierują uczestnika na odpowiednie tory, nadają przedsięwzięciu dodatkowe znaczenie i strukturę, motywują do działania. Najtrudniejsze do zaprojektowania są wyzwania wymagające współpracy, charakteryzują się jednak większym oddziaływaniem społecznym (Zichermann, Cunningham, 2012, s. 66–67).

Jak wskazuje literatura przedmiotu, przed przystąpieniem do projektowania grywalizacji organizacja powinna zdecydować, które z wymienionych mechanizmów i elementów warto zastosować, by jak najlepiej wykorzystać ich rolę motywacyjną. Grywalizacja powinna być spersonalizowana, czyli odpowiadać bieżącym potrzebom organizacji i jej pracowników. Dodatkowo rolą organizatorów grywalizacji jest monitorowanie projektu i ewentualne korygowanie nieprawidłowości (Filarski, 2019, s. 147; Smyrska, 2019, s. 191).

Metodyka badania

Literatura przedmiotu podkreśla motywacyjną rolę grywalizacji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Brak jest jednak kompleksowych badań pozwalających odpowiedzieć na pytanie, czy wszystkie mechanizmy grywalizacji i elementy gier motywują z równą skutecznością, oraz które oddziałują

negatywnie na uczestników. Celem badania było zweryfikowanie, które elementy i mechanizmy grywalizacji są najistotniejsze dla uczestników i najsilniej wpływają na ich motywację. Przedmiotem zainteresowania była także identyfikacja elementów i mechanizmów grywalizacji, które wpływają negatywnie na motywację uczestnika do działania.

Zaprezentowane wyniki badania własnego są częścią projektu badawczego poświęconego zastosowaniu grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Badania zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do listopada 2020 roku w organizacjach, które stosowały lub stosują grywalizację w różnorodnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Wyboru organizacji dokonała autorka, po uprzednim udziale w konferencjach i spotkaniach poświęconych grywalizacji oraz przy współpracy z firmami dostarczającymi zgrywalizowane rozwiązania do organizacji. W procesie gromadzenia danych zastosowana została metoda badań ankietowych – wykorzystano technikę ankiety audytoryjnej, rozdawanej oraz internetowej. Kwestionariusz ankiety został skierowany do wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Przygotowanie pytań poprzedziła analiza literatury przedmiotu, wspomniany już udział w konferencjach poświęconych grywalizacji oraz doświadczenia własne autorki w zakresie wykorzystania grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Każde z pytań zawierało odpowiedzi z możliwością wielokrotnego wyboru. Respondenci mogli również udzielić własnej odpowiedzi na pytanie.

Charakterystyka próby badawczej

Ogółem w badaniu wzięło udział 231 respondentów, w tym 130 kobiet (56%) oraz 101 mężczyzn (44%). Respondenci w większości mieli wykształcenie wyższe (86%). 78% uczestników należało do pokolenia Y oraz Z, czyli osób w wieku do 40 lat (urodzeni po 1980 roku). Pozostali reprezentowali pokolenie X i Baby Boomers, czyli osoby mające więcej niż 40 lat (urodzeni w latach 1945–1979). Przeporządkowania do grup pokoleniowych dokonano na podstawie podawanych w literaturze przedmiotu przedziałów czasowych urodzenia dla poszczególnych pokoleń (Bursch, 2014, s. 6–7; Stachowska, 2012, s. 34; Mazur-Wierzbicka, 2015, s. 307).

Ponad połowa badanych (55%) pracowała w organizacjach zatrudniających ponad 250 osób. Pracownicy organizacji zatrudniających od 50 do 250 osób stanowili 28% respondentów. Pozostali uczestnicy badania pracowali w organizacjach zatrudniających do 50 osób. 28% respondentów było zatrudnionych w działalności usługowej. Przedstawiciele organizacji przemysłowych stanowili 20% badanych. 15,5% respondentów świadczyło pracę w instytucjach finansowych, pozostali pracowali w branży HR, IT oraz w handlu.

Dodatkowo ankietowanych zapytano, czy w czasie wolnym grają w gry. 177 badanych (77%) to aktywni gracze, z czego 75% poświęca na granie nie więcej niż godzinę w ciągu dnia. 23% respondentów w ogóle nie gra w gry.

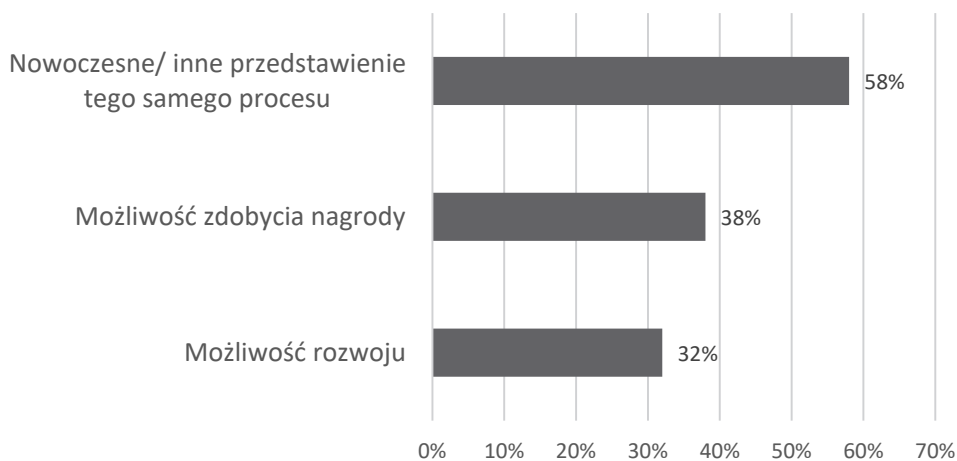
Analiza wyników badania

Czynniki stanowiące o atrakcyjności grywalizacji dla uczestników

W pierwszej kolejności uczestnicy badania zostali zapytani o elementy, które ich zdaniem decydowały o atrakcyjności zgrywalizowanego procesu, w którym brali udział. Mogli dokonać wyboru spośród przygotowanych odpowiedzi oraz samodzielnie przedstawić powód. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, dla przeważającej większości respondentów (58%) znaczenie miało przedstawienie tego samego procesu w inny, nowoczesny sposób. Możliwość zdobycia nagrody była istotna dla 38%, natomiast możliwość rozwoju wskazało 32% badanych. Respondenci wskazywali w odpowiedziach indywidualnych na motywującą rolę rywalizacji (2%) oraz możliwość wsparcia projektów charytatywnych (1%) i zabawę (1%).

Szczegółowe dane dotyczące czynników stanowiących o atrakcyjności grywalizacji w opinii uczestników zostały zaprezentowane na wykresie 1.

Wykres 1. Czynniki stanowiące o atrakcyjności grywalizacji dla uczestników



Źródło: opracowanie własne.

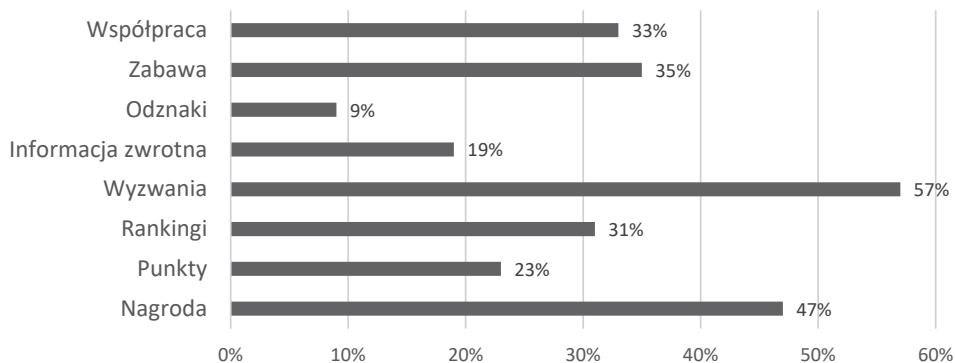
Wpływ mechanizmów grywalizacji i elementów gier na motywację do uczestnictwa w zgrywalizowanym procesie

Na podstawie odpowiedzi respondentów dokonano następnie analizy mechanizmów grywalizacji i elementów gier, które motywują do udziału w zgrywalizowanym

procesie. Respondenci mieli do wyboru 8 odpowiedzi, mogli również samodzielnie wpisać własną odpowiedź. Dla zdecydowanej większości powodem uczestnictwa były wyzwania (57%). Drugim w kolejności motywatorem były nagrody (47%). W podobny sposób motywowały uczestników: zabawa (35%), współpraca (33%) oraz rankingi (31%), nieco mniej zachęcały do uczestnictwa punkty (23%) oraz informacja zwrotna (19%). Najmniejsze znaczenie motywacyjne respondenci przypisali odznakom (9%). Co ciekawe, w odpowiedziach pojedynczych osób pojawiły się takie motywy jak: ciekawość, chęć wsparcia celu charytatywnego, chęć poprawy kondycji fizycznej (program dotyczył działań prozdrowotnych) czy wsparcia działań proekologicznych. Warto zwrócić uwagę na dwie odpowiedzi sygnalizujące, że uczestnictwo zostało narzucone przez organizację.

Dane dotyczące wpływu mechanizmów grywalizacji i elementów gier na motywację uczestników zamieszczono na wykresie 2.

Wykres 2. Wpływ mechanizmów grywalizacji i elementów gier na motywację do uczestnictwa w zgrywalizowanym procesie



Źródło: opracowanie własne.

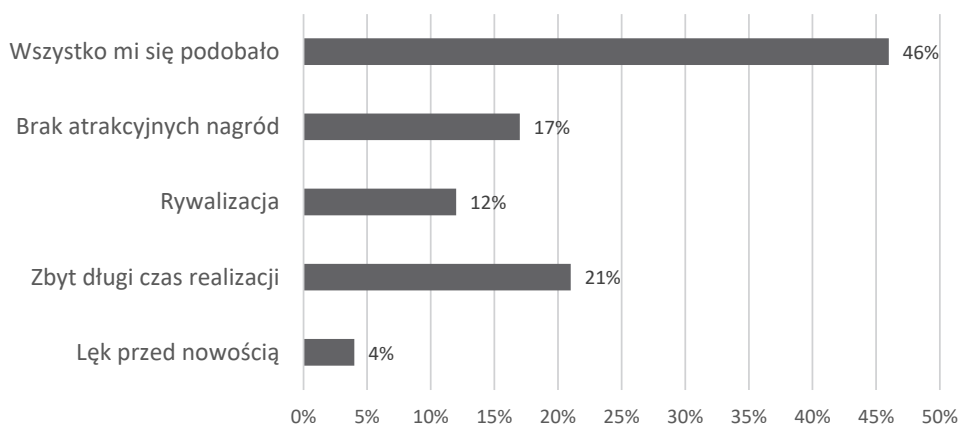
Mechanizmy grywalizacji i elementy gier powodujące niezadowolenie uczestników

Istotne z punktu widzenia badania motywacji do uczestnictwa w zgrywalizowanych procesach było założenie, że nie wszyscy uczestnicy mogą odbierać grywalizację w sposób pozytywny. Respondenci zapytani zostali zatem o to, co nie podobało się im w procesie grywalizacji. Jak pokazała analiza odpowiedzi, 21% respondentów negatywnie oceniło zbyt długi czas trwania zgrywalizowanego projektu. 17% było niezadowolonych z braku atrakcyjnych nagród, a 12% ankietowanych stwierdziło, że nie podobała się im rywalizacja. Tylko 4% odczuwało

lęk i obawę przed nowością. Podobnie jak w poprzednich pytaniach, również w tym przypadku istniała możliwość udzielenia własnej odpowiedzi. Niezwykle interesujące są odpowiedzi respondentów. Po 2% badanych było zniechęconych przez brak uczciwości ze strony innych uczestników, zbyt dużą czasochłonność programu i niemożność wykonywania przez to służbowych obowiązków oraz przez błędy w zaprojektowaniu i funkcjonowaniu systemu (nieczytelność, brak jasnych reguł, zbyt proste zadania, niedostosowanie do organizacji). Należy jednak zaznaczyć, że wśród odpowiedzi do wyboru pojawiło się również twierdzenie, że uczestnikowi podobało się wszystko. Taką odpowiedź wybrało aż 46% ankietowanych. Powyższe prowadzi do interesującego wniosku – że grywalizacja może budzić skrajne emocje uczestników.

Szczegółowe dane dotyczące mechanizmów grywalizacji i elementów gier powodujących niezadowolenie uczestników zostały przedstawione na wykresie 3.

Wykres 3. Mechanizmy grywalizacji i elementy gier powodujące niezadowolenie uczestników



Źródło: opracowanie własne.

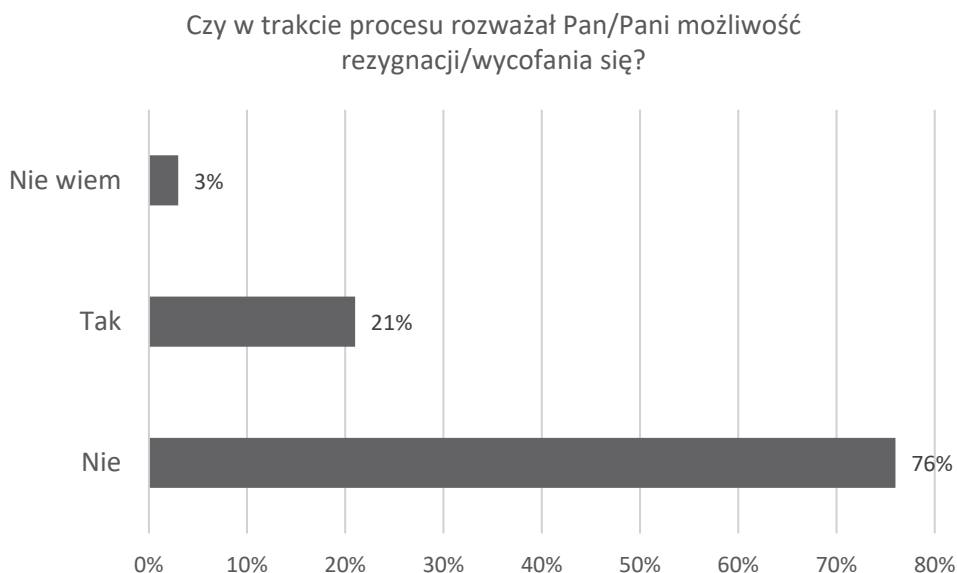
Motywacja uczestników do pozostania w zgrywalizowanym projekcie lub rezygnacji

Literatura przedmiotu stoi na stanowisku, że udział w zgrywalizowanym projekcie, analogicznie jak w grze, powinien być dobrowolny, ponieważ zdaniem badaczy tylko wówczas zarówno uczestnik, jak i organizacja osiągną korzyści (Szczęśnik, 2012, s. 76; Łączyński, 2011, s. 72; Huotari, Hamari, 2012, s. 19; Niemczyk, 2019). Przedmiotem badania było zweryfikowanie, czy uczestnicy grywalizacji rozważali w ogóle możliwość rezygnacji. W niniejszym pytaniu

respondenci mieli możliwość uzasadnienia swojej odpowiedzi. Okazuje się, że spośród 231 respondentów aż 76% nie rozważało rezygnacji. 3% nie było pewnych odpowiedzi. Pozostałe osoby brały pod uwagę taką możliwość, z czego aż 39% z powodu braku czasu lub poczucia bezsensownej straty czasu. Niektórzy uznawali grywalizację za mało interesującą i atrakcyjną, męczącą lub nudną. Dla pojedynczych osób demotywujące były także niedoskonałości aplikacji oraz brak zaangażowania współpracowników.

Dokładne dane dotyczące odpowiedzi zostały zaprezentowane na wykresie 4.

Wykres 4. Motywacja uczestników do pozostania w zgrywalizowanym projekcie lub rezygnacji



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Umiejętność dostosowania się organizacji do zmieniającej się rzeczywistości może być kluczowa dla utrzymania przez nią przewagi konkurencyjnej. O sile organizacji stanowią jej pracownicy – zadowoleni, docenieni, zaangażowani i zmotywowani do pracy oraz realizacji celów organizacji – przyczynią się do jej wzmocnienia i rozwoju.

Zmieniające się otoczenie organizacji obejmuje również zmiany w obrębie oczekiwań pracowników. Zmiany pokoleniowe na rynku pracy, rozwijające się dynamicznie nowe technologie oraz zmieniający się styl życia i system wartości

sprawiają, że organizacja musi być innowacyjna i elastyczna również w obrębie stosowanych systemów motywacyjnych. Odpowiedzią na wyzwania współczesnych organizacji wydaje się grywalizacja.

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają pozytywną rolę, jaką w procesie motywacji odgrywa grywalizacja. Na podstawie analizy otrzymanych danych można przede wszystkim stwierdzić, że respondenci dostrzegali innowacyjny charakter grywalizacji i wysoko oceniali nowoczesne przedstawienie znanego już sobie procesu. Można również zauważyć, że praktycznie wszystkie mechanizmy grywalizacji i elementy gier stanowiły dla uczestników motywację do udziału w zgrywalizowanym procesie. Największą zachętą były bez wątpienia wyzwania oraz możliwe nagrody. Istotną rolę odgrywała również możliwość współpracy z innymi uczestnikami oraz płynąca z uczestnictwa w zgrywalizowanym procesie przyjemność i zabawa. Analizując dane, można dojść do wniosku, że zdecydowana większość uczestników nie rozważała rezygnacji z udziału i była zadowolona z uczestnictwa.

Podsumowując wyniki przeprowadzonego badania, nie można jednak zapomnieć o mankamentach i słabych stronach grywalizacji. Wyszczególnienie ich jest o tyle istotne, że może stanowić wskazówkę dla praktyków projektujących zgrywalizowane procesy oraz organizacji je wdrażających. Część respondentów dostrzegła słabe strony grywalizacji i rozważała wycofanie się z procesu. Przede wszystkim demotywujący był dla nich zbyt długi czas realizacji całego projektu. Niektórzy odczuwali irytację i znudzenie, zdecydowana większość niezadowolonych uczestników wskazywała jednak na niemożność pogodzenia uczestnictwa w grywalizacji z pracą. Na szczególną uwagę zasługują także elementy demotywujące, takie jak niedoskonałość aplikacji lub programu oraz nadużycia ze strony uczestników, które nie zostały zauważone przez organizatorów.

Reasumując, przeprowadzone badanie, choć z pewnością nie wyczerpuje tematu, może stanowić początek dalszych badań nad motywacyjnymi właściwościami grywalizacji w opinii uczestników. Niniejsze oraz dalsze badania mogą posłużyć twórcom grywalizacji do udoskonalania zgrywalizowanych programów.

Bibliografia

- Bhalla, S., Sareen, P. (2020). *Gamification Trends in Human Resource*. <http://shabdbooks.com/gallery/289-june2020.pdf> [dostęp: 01.09.2021].
- Bursch, D. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Executive Development, North Carolina.

- Chmielewski, M., Piotrkowski, K., Ziółek, M. (2015). Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej. *Przegląd Organizacji*, 2.
- Czerska, I. (2016). Grywalizacja jako narzędzie zarządzania zaangażowaniem konsumenta. *Marketing i Zarządzanie* (d. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*), 4(45).
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. E. (2011). *Gamification: Toward a Definition*. CHI, Vancouver.
- Filarski, K. (2019). *Gamifikacja w służbie biznesu – mechanizmy ze świata gier* [w:] M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Hamari, J., Huotari, K. (2012). *Defining Gamification – A Service Marketing Perspective*. https://people.uta.fi/~kljuham/2012-huotari&hamari-defining_gamification_a_service_marketing_perspective.pdf [dostęp: 31.12.2019].
- Hunter, D., Werbach, K. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Łączyński, M. (2011). Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej *MaxCom*. *Homo Ludens*, 1(3). Uniwersytet Warszawski.
- Makowiec, M. (2019). Konsekwencje z wdrażania grywalizacji i perspektywy jej stosowania [w:] M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Makowiec, M., Witoszek-Kubicka, A. (2019). Struktura projektu grywalizacyjnego i jego wdrażanie w edukacji i biznesie [w:] M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Niemczyk, A. (2019). *Plusy i ryzyka grywalizacji*. LEX/el. <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/komentarze-praktyczne/plusy-i-ryzyka-grywalizacji-470125226> [dostęp: 10.11.2020].
- Paharia, R. (2014). *Lojalność 3.0. Jak zrewolucjonizować zaangażowanie klientów i pracowników dzięki big data i grywalizacji*. Warszawa: MT Biznes.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Smyrska, M. (2019). Gryfikacja w branży IT na przykładzie polskich Software House'ów [w:] M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Stachanowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2.
- Starzyński, S., *Co to jest Gryfikacja?* <http://www.gryfikacja.pl/index.php/2011/01/co-to-jest-gryfikacja/> [dostęp: 02.10.2021].

Szcześnik, M. (2012). *Gamifikacja w zarządzaniu zespołami*. Raport Game Industry Trends, www.socialtrends.pl [dostęp: 28.07.2019].

Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja*. Gliwice: Helion.

Woźniak, J. (2015). Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(103).

Zichermann, G., Cunningham, C. (2012). *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach www i w aplikacjach mobilnych*. Gliwice: Helion.

Zarządzanie konwergencją innowacyjnych mediów

Managing the convergence of innovative media

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja walorów wynikających z konwergencji jednego z najpopularniejszych środków informacji masowej, jakim jest innowacyjne radio DAB+. Stosując metody ilościowe w badaniach opinii społecznej, autor analizuje wpływ interakcji digitalizacji radiofonii na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji medialnej. Według zróżnicowanych grup respondentów na digitalizacji radiofonii oprócz odbiorców zdecydowanie najbardziej skorzystają pracownicy radia cyfrowego. Spośród całej grupy respondentów najwięcej głosów oddano na wprowadzenie cyfryzacji DAB+, natomiast największa korzyść, 80%, przypadała załodze radia, uzyskując w rankingu najlepszy wynik. Opracowanie prezentuje wyniki oryginalnych badań o charakterze empirycznym oraz zawiera rekomendację dalszych analiz.

Słowa kluczowe: zarządzanie, innowacje, media, radio DAB+

Summary

The aim of the study is to identify the advantages resulting from the convergence of one of the most popular means of mass information, which is the innovative DAB+ radio. Using quantitative methods in public opinion research, the author analyzes the impact of the interaction of radio digitization on human resource management in a media organization. According to various groups of respondents,

apart from the audience, digital radio employees will definitely benefit the most from digital radio broadcasting. Among the entire group of respondents, the largest number of votes was cast for the introduction of DAB+ digitization, while the greatest benefit of 80% went to the radio crew, achieving the best result in the ranking. The study presents the results of original empirical research and contains recommendations for further analysis.

Keywords: management, innovation, media, DAB+ radio

Wprowadzenie

Współczesny rynek medialny praktycznie w każdym sektorze przechodzi fazę swoistej rewolucji technologicznej. Na zjawisko to wpływają innowacyjne rozwiązania technologiczne, wchodzące do świata mediów poprzez ogólną cyfryzację analogowych stacji radiowych i telewizyjnych, sieci internetowe oraz współczesne media społecznościowe (Adamski, Gralczyk, Kwasik, Laskowska, 2012). Wraz z dostępnością nowych cyfrowych technologii zmieniają się oczekiwania społeczeństwa. Jak istotną rolę odgrywa zarządzanie mediami (Nierenberg, 2011) pokazał ostatnio okres pandemii, w którym większość społeczeństwa była zdana na korzystanie z wszelkiego rodzaju usług elektronicznych. Większość ukontentowanych użytkowników mediów elektronicznych jest pod wpływem ich oddziaływania w postaci kreowania światopoglądu, postrzegania otoczenia oraz wpływu na postawę społeczną (Adamski, 2012). W świecie konkurencji medialnej ma miejsce ciągła fluktuacja dominującej marki, firmy, trendu i innowacji technologicznych (Wziątek-Kubiak, 2011). Dlatego w przypadku potrzeby uzyskania mocnej pozycji radia analogowego FM (*Frequency Modulation*)¹ w standardowej formie programowej, należy implementować nowy proces technologii przekazu medialnego, jakim jest DAB+ (*Digital Audio Broadcasting*)². Warto zaznaczyć, że innowacyjny proces technologiczny dla standardowego radia FM/AM został już opracowany i w większości krajów europejskich wprowadzony do użytku społecznego (Hoeg, Lauterbach, 2009). Obok tradycyjnej emisji dźwięku radio DAB+ oferuje odbiorcy szereg dodatkowych, innowacyjnych rozwiązań. Istotną zmianą cyfrowej emisji programu jest towarzysząca oferta w postaci opisów i interpretacji audycji, przekazu obrazów wideo, podobnie jak w standardowej telewizji, oraz świadczenie dodatkowych usług w formie informacji o natężeniu ruchu drogowego,

1 Modulacja częstotliwości (FM) – dewiacja fali nośnej przez zmiany jej efemerycznej częstotliwości w zależności od sygnału wejściowego.

2 DAB+ (*Digital Audio Broadcasting*), wg normy (ETSI TS 102 563), opracowany w latach 80. XX wieku.

z możliwością ich implementacji do systemów nawigacji. W związku z powyższym można stwierdzić, że cyfryzacja współczesnych mediów w znacznym stopniu oddziałuje na zachowania managementu w zakresie decyzji personalnych w organizacjach medialnych (Dzierżyńska-Mielczarek, 2018). Autor artykułu, bazując na obserwacji rynku medialnego i charakterystyce branży medialnej nowej generacji DAB+, przeprowadzi analizę interakcji digitalizacji mediów w korelacji do HR (*Human Resources*). W analizie tej będą wykorzystane opinie społeczności publicznej zarówno konsumenckiej (słuchacze radiowi), jak i producenckiej (dziennikarze i menedżerowie). W interpretacji analizy opartej na badaniach opinii publicznej autor postara się przedstawić zasadność procesu cyfryzacji mediów w ocenie opinii publicznej oraz ich oddziaływanie na otoczenie organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Wojtaszczyk, 2012).

Innowacyjne media w badaniu opinii społecznej

Celem niniejszej analizy jest poznanie aksjomatu o założonej w opracowaniu problematyce badawczej oraz weryfikacja postawionych przez autora hipotez (Creswell, 2013). W badaniu opinii społecznej dotyczącym wpływu implementacji nowej technologii DAB+ na organizację medialną zastosowano zestaw pytań tematycznych, w których znalazły się zagadnienia nawiązujące do ogólnej znajomości problematyki radia DAB+. Pytania nakierowane są na poznanie stopnia orientacji respondenta w zakresie konwersji radia analogowego na cyfrowe. W praktyce często spotyka się osoby o znikomej wiedzy na temat konwersji i ogólnej idei radia cyfrowego DAB+ (Gandy, 2003). Po konsultacjach i objaśnieniach reprezentanci tej grupy zdobywają podstawową wiedzę w tym zakresie i od tej pory wykazują zainteresowanie tematem i pozytywnie oceniają proces konwersji cyfrowej, jak również koncepcji wdrożenia radia DAB+. Losowo dobrana grupa opinii publicznej (próba reprezentatywna), pozwalająca w przybliżeniu opisać całość populacji w zakresie prowadzonego badania, wraz z formularzem otrzymała małą broszurkę z objaśnieniem zagadnienia konwersji cyfrowej radia. Według autora rozwiązanie takie jest uzasadnione tym, że niektórzy respondenci ze względów oczywistych nie zechcą aktywnie poszukiwać informacji na temat cyfryzacji radia DAB+, przez co ich kompleksowe doświadczenie z digitalizacją mediów może być wyraźnie zaniżone. Zaangażowanie do badań tej grupy społecznej wymaga wcześniejszego objaśnienia problematyki, a następnie zastosowania jasnego i obrazowego języka w zadawanych pytaniach (Flick, 2011).

W ankiecie zastosowano zestaw pytań w formie zamkniętej. Kwestionariusze zawierają pytania zamknięte jednokrotnego wyboru oraz zamknięte wielokrotnego wyboru. Każde pytanie daje możliwość wyboru jednej z sześciu odpowiedzi.

które zostały zaopatrzone w zestaw kompleksowych odpowiedzi, przedstawionych respondentowi w strukturze opisowej. Zagadnienia obejmują tematykę zarządzania zasobami ludzkimi oraz kwestii radia DAB+. W kwestionariuszach zastosowano również pytania z odpowiedziami wartościującymi w liczbach oraz w wartościach procentowych (tabela 1).

Tabela 1. Tabela z fragmentem pytań pomocniczych

Pytanie zamknięte	1	2	3	4	5	6
1. Czy słyszał(a) Pan(i) o radiu DAB+, jeśli tak to skąd?	Z polecenia	Z Internetu	Z radia lub tv	Z miejsca pracy	Ze szkoły/uczelni	Pierwszy raz słyszę
2. Jak ocenia Pan(i): cyfryzacja radia to dobry pomysł?	1	2	3	4	5	6
3. Jaki wpływ na pracowników radia będzie miała cyfryzacja DAB+?	Raczej żaden	Zmotywuje do edukacji i rozwoju	Zniechęci do dalszej edukacji	Zwiększy konkurencyjność załogi	Zwiększy samodyscyplinę	Rozluźni atmosferę pracy
4. Ile wg Pana(i)% pracowników skorzysta na cyfryzacji radia?	10%	20%	40%	60%	80%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Badania opinii społecznej „producentów” i „beneficjentów”

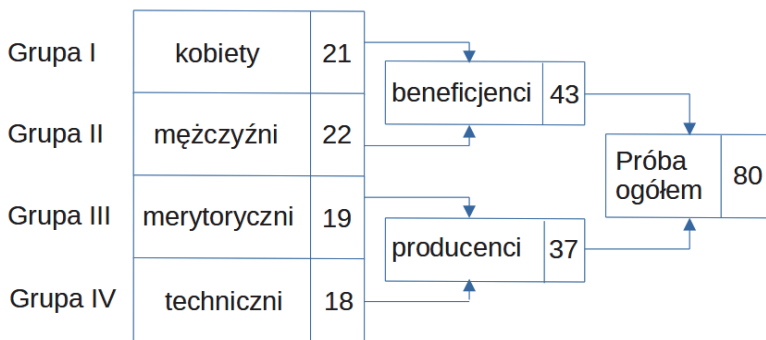
Przeprowadzone badanie w pierwszej kolejności umożliwia ogląd sytuacji, pozwala na szybkie oraz efektywne zdobycie rzetelnych informacji, poglądów i ocen. Wśród wybranej próby badawczej, udzielającej się w mediach społecznościowych (Facebook, Twitter, LinkedIn itp.), została zastosowana ankieta CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). W analizie zostały wykorzystane dwie najważniejsze interesujące badacza grupy społeczne, a mianowicie „producenci” i „beneficjenci” radia DAB+ w losowych proporcjach. W celu zoptymalizowania i osiągnięcia skutecznej efektywności badania opinii społecznej dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystany został panel analityczny działający w oparciu o platformę internetową. Badania przeprowadzono na populacji czynnej zawodowo o próbie 80 respondentów, w dwóch niezależnych turach, z wykorzystaniem mediów społecznościowych, przy zastosowaniu ankiety CAWI (Kędzior, Karcz, 2007).

W badaniach opinii publicznej w zakresie konwersji radia analogowego na cyfrowe często spotyka się osoby, które nie dysponują wystarczającą wiedzą w zakresie cyfryzacji, dlatego powinny one zostać zaznajomione wcześniej z tematem zakresu badawczego. Najlepszym rozwiązaniem jest dołączenie krótkiej broszury z obiektywnymi informacjami na temat procesu cyfryzacji mediów elektronicznych i jego konsekwencji.

W przedmiotowym badaniu jako (próbę) reprezentatywną przyjęto próbę $n = 80$, wiek: 20–65 lat. Próba pod względem: płci, wieku, zawodu, wykształcenia oraz regionu wg GUS. Kwestionariusz zawierał konkretne pytania, utworzone na podstawie wcześniej specjalnie przygotowanej listy.

Odpowiedzi respondentów napływają automatycznie. Wystarczy, że respondent wypełni otrzymany „e-blankiet” i wyśle go, klikając w odpowiednią ikonę. Ważnym elementem w badaniu jest dobór odpowiednich grup badanych respondentów oraz zestawu pytań dla poruszanej kwestii. Próbę reprezentatywną³ stanowią cztery grupy ankietowe (rysunek 1), dla których przygotowano zestaw pytań podstawowych, wybranych z listy zagadnień. Pytania tematyczne są sprecyzowane i nakierowane na problematykę HR w organizacji DAB+.

Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego z podziałem na grupy oraz wykazem liczby respondentów użytych w łańcuchu analitycznym



Źródło: opracowanie własne.

Badania opinii publicznej

Kształtująca się cywilizacja informacyjna, która jest udziałem społeczeństwa sieciowego i medialnego, powinna w pewnym stopniu decydować o formie i jakości dostępnych programów radiowych. Dlatego z dużym prawdopodobieństwem wybór

³ Najbardziej wiarygodną próbą reprezentatywną jest próba losowa (przypadek decyduje o przynależności części badanej zbiorowości generalnej do próby).

badania ilościowego (Maison, 2010), zastosowanego na próbie reprezentatywnej⁴, przybliży odpowiedź na pytanie o wpływ digitalizacji mediów na politykę HR w cyfrowym radiu DAB+. Po wnikliwej analizie różnych sposobów i metod zastosowania rodzaju badania, autor zdecydował się na zastosowanie metody ilościowej. Respondenci biorący udział w analizie zostali podzieleni na cztery grupy, które finalnie tworzą dwie zbiorowości, określone jako: „Beneficjenci” – (słuchacze radiowi) kobiety i mężczyźni oraz „Producenci” – pracownicy biurowi i twórcy programu jako „Merytoryczni” oraz kadra techniczna zatrudniona w radiu i stacjach nadawczych, a także wozach transmisyjnych, określona mianem „Technicznych”.

Postępowanie badawcze w oparciu o platformę „Mysurveylab”

Metody ilościowe „ile” pozwalają uzyskać odpowiedzi na ważne pytania (Creswell, 2013), m.in. jak duża liczba słuchaczy (opinii społecznej) zna technologię DAB+ i co o niej sądzi oraz ilu osobom związanym zawodowo z mediami („Producentom”) dobrze kojarzy się DAB+ i ile osób ogółem jest zadowolonych z wprowadzenia digitalizacji mediów. Zastosowane w praktyce studium przypadku, *case study*, spełnia rolę dodatkowego narzędzia, podnoszącego wiarygodność „producenta” (radio DAB+) wobec potencjalnego „beneficjenta” (radiosłuchacza). Ważnym elementem takiej wiarygodności są zamieszczane w *case studies* odpowiedzi osób bezpośrednio zaangażowanych w tworzenie i rozpowszechnianie programów radiowych oraz odbiorców ich programów. Wiarygodność studium przypadku powstaje już z samego faktu udzielenia przez respondenta zgody na utworzenie i opublikowanie sporządzonego z jego udziałem *case study*. Odpowiedzi na nurtujące autora powyższe dylematy znajdują się w kolejnej części artykułu. Stosując metodę ilościową, autor przeanalizuje wpływ interakcji digitalizacji mediów na zarządzanie zasobami ludzkimi (Paluchowski, 2010). W związku z powyższym następne części zostaną poświęcone analizie digitalizacji mediów, zrealizowanej metodą badania ilościowego w oparciu o platformę „Mysurveylab”, która znacznie przyspieszy i usprawni proces badawczy.

Elektroniczne media w procesie konwersji

Badania z zastosowaniem techniki ilościowej

Jeśli w organizacji medialnej pracują osoby, które posiadają doświadczenie i realizowały już badania opinii publicznej, to one powinny odpowiadać za dobór

⁴ Technika stosowana przez Gallupa, polegająca na doborze „grupy reprezentatywnej”. Są takie osoby, które reprezentują w dużej mierze cechy danego społeczeństwa w takich samych proporcjach, w jakich występują w całej społecznej populacji.

odpowiednich metod badawczych oraz ich przygotowanie organizacyjne. Sprawdzoną metodą badawczą w tym przypadku może być kwestionariusz ankietowy, który zawiera zestaw pytań dla respondentów. Jeżeli organizacja medialna zdecyduje się na różne formy badawcze, to samo zbieranie danych można powierzyć praktycznie każdemu członkowi przedsiębiorstwa, pod warunkiem jednak, że wcześniej zostanie w tym zakresie odpowiednio przeszkolony.

W celu uzyskania rzetelnych wyników analitycznych, podczas realizacji sondaży można stosować różne techniki badawcze. Strategia taka daje możliwość uzupełnienia oraz pogłębienia danych i informacji zdobytych za pośrednictwem jednej metody oraz – co bardzo istotne – sprzyja zachowaniu obiektywizmu badawczego. Miarodajnym postępowaniem w branży badań marketingowych jest triangulacja (Stańczyk, 2015), która może być stosowana wobec procedur badawczych oraz źródeł informacji.

Zastosowanie w badaniu opinii publicznej metod badawczych polegających na łączeniu różnych technik badawczych w ramach metod, a także między metodami badawczymi, ma na celu zapewnienie wyższej jakości prowadzonych analiz i ograniczenie błędów pomiaru (Babbie, 2007). W triangulacji dane zbierane są za pomocą dwóch lub większej liczby metod, może to być obserwacja razem z sondażem lub analizą treści, natomiast ich wyniki są porównywane lub łączone (Flick, 2011). Zastosowanie różnych metod umożliwia testowanie tej samej hipotezy, przy mniejszym obciążeniu błędem wynikającym z wad i ograniczeń zastosowanych metod. Jeżeli otrzymane wyniki są podobne, można je traktować jako bardziej wiarygodne i na ich podstawie management mediów elektronicznych może podejmować strategiczne decyzje. W niniejszym opracowaniu skuteczną i satysfakcjonującą metodą badawczą okazało się badanie ilościowe.

Cyfryzacyjny debiutant

W badaniach opinii publicznej w zakresie konwersji radia analogowego na cyfrowe często spotyka się osoby, które w środowisku radiowców określane są jako tzw. cyfryzacyjny debiutant. Jest to osoba lub grupa osób, która posiada bardzo małą wiedzę na temat konwersji i ogólnej idei radia cyfrowego DAB+. Po konsultacjach i objaśnieniach reprezentanci tej grupy od tej pory wyrażają bardzo pozytywne opinie o samym procesie konwersji cyfrowej, jak również o całej idei radia DAB+.

Dla autora opracowania grupa cyfryzacyjnych debiutantów jest przedmiotem szczególnej uwagi w procesie badawczym dotyczącym wdrażania radia cyfrowego DAB+, ponieważ w chwili obecnej stanowi ona liczący się odsetek opinii publicznej, który w pewnych okolicznościach może zaburzyć dokładność wyników pomiarowych. Dlatego wraz z formularzem respondenci otrzymują

krótką broszurkę z objaśnieniem zagadnienia konwersji radia. Według autora rozwiązanie takie jest zasadne, bowiem respondenci ze względów oczywistych nie będą zainteresowani poszukiwaniem informacji na temat cyfryzacji radia DAB+, przez co ich całościowe doświadczenie z digitalizacją mediów może być wyrażane nieadekwatnie. Zaangażowanie do badań tej grupy społecznej wymaga jasnego i obrazowego języka oraz precyzyjnie przygotowanych pytań (Maison, 2010).

Oprócz wyżej wymienionej grupy respondentów w świecie beneficjentów radia istnieje też społeczność, którą określa się mianem „Niedoinformowany nieporadny”. W skład tej grupy wchodzi przede wszystkim osoby starsze, które wymagają wsparcia informacyjnego w tematyce procesu konwersji radia cyfrowego DAB+. Ich wiedza na temat przemian jest znikoma, aczkolwiek nie sprzeciwiają się edukacji w tym zakresie. Ogólnie rzecz ujmując nastawienie tej grupy do słuchania radia cyfrowego jest pozytywne, w efekcie czego można przyjąć, że w badaniach audytorium to będzie miarodajne.

Face to face i CAWI jako skuteczne metody badawcze

Ze względu na złożoność problematyki, która dotyczy dwóch kwestii, zarówno badania opinii społecznej postrzegającej organizację od zewnątrz (słuchacze), jak i kadry pracowniczej organizacji medialnej DAB+, tworzącej produkt w postaci audycji radiowych dla publiczności, autor zastosował metodę ilościową, przy pomocy której przeprowadził projekt badawczy. Miarodajny wynik badania w przedmiotowym zakresie można uzyskać przez zastosowanie metody ilościowej, na różnych wielkościach prób oraz ze zróżnicowaną formą opracowania uzyskanych danych liczbowych.

Kwestią wyboru pozostaje tylko metoda zrealizowania wywiadów z respondentami, którą ankietę może przeprowadzić bezpośrednio *face to face* w mieszkaniach wylosowanych do badania osób lub na odległość. Technika realizacji badań bezpośrednich tzw. CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*) jest miarodajna, ale czasochłonna, i wymaga znacznych nakładów organizacyjnych ze strony badacza, który odwiedza osobiście respondentów, odczytując wyświetlające się na monitorze laptopa pytania, zaznaczając odpowiedzi wskazane przez respondenta. Nieco mniej dokładna, ale za to szybsza i o wiele tańsza jest metoda tzw. CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*), w formie wywiadu przeprowadzonego przy wykorzystaniu kwestionariusza lub ankiety wysłanych drogą internetową, oraz wypełnienie ich online przez respondenta.

Ankieter dysponujący odpowiednią platformą (dedykowane oprogramowanie badawcze) może być pewny, że nie tylko dotrze do szerszej grupy potencjalnych klientów, ale również tego, że przygotowana ankietę trafi do konkretnej

grupy docelowej. Wysyłając pytania drogą internetową samodzielnie, można zaadresować kwestionariusz do interesującej nas grupy, określając, czy mają to być radiosłuchacze, czy też pracownicy organizacji medialnej. Współcześnie, gdy praktycznie każdy respondent ma dostęp do komputera lub smartfona czy tabletu z Internetem stałym lub darmowym bezprzewodowym, który jest dostępny w większości publicznych miejsc, badanie metodą CAWI z pewnością będzie o wiele łatwiejsze i skuteczniejsze. Badania opinii publicznej tradycyjnymi metodami, takimi jak np. wywiady osobiste *face to face* przeprowadzane przez ankierów, czy też do niedawna popularne telefoniczne, są rzadziej stosowane (Grzywacz, 1980). Ze względu na to, że społeczeństwo staje się bardziej globalne, a przede wszystkim coraz trudniej jest dotrzeć osobiście do indywidualnych klientów, między innymi z powodu braku dostępności do zastrzeżonych numerów telefonów, częstej nieobecności w domach, a nawet ich potrzeby zachowania prywatności i konieczności odpoczynku, kontakt osobisty z respondentami jest wręcz niemożliwy.

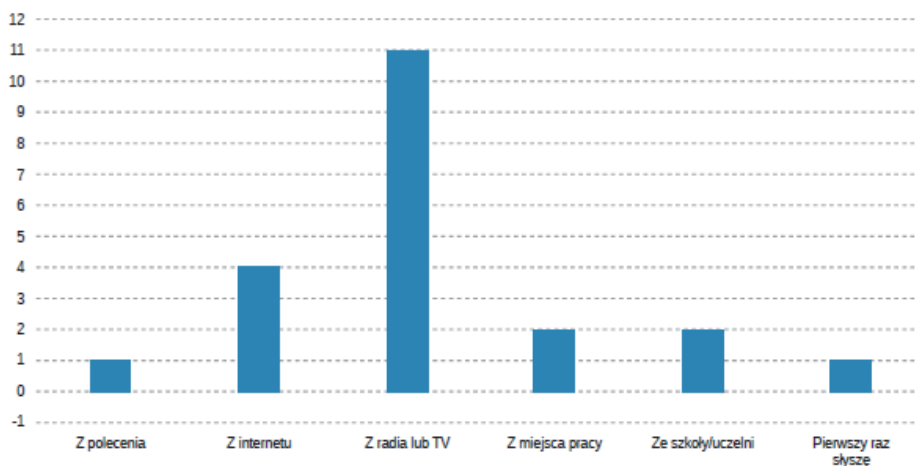
Management w badaniu transformacji mediów elektronicznych

Beneficjenci i producenci – wyniki analizy

W badaniu próba ma charakter losowy, polega na wypełnieniu ankiety CAWI realizowanej przez Internet. Respondenci dobierani są w wyniku powszechnie stosowanej procedury, gdzie losowany jest „profil” użytkownika serwisu społecznościowego, następnie ankier informuje o możliwości wzięcia udziału w badaniu. Procedura przebiega z założeniem równomiernej realizacji badanych prób we wszystkich wyodrębnionych obszarach tematycznych. W niniejszym badaniu próba składa się z dwóch zbiorów: pierwszy obejmuje słuchaczy (beneficjentów), drugi zaś obejmuje pracowników radia (producentów). Liczebność próby ($n = 80$) w poszczególnych warstwach odpowiada regionalnym proporcjom populacyjnym (Maciejewski, 2022) Przykładowy wynik ankiety przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. PrtScr ekranu z planszą przykładowego wyniku ankiety badania opinii publicznej przy użyciu platformy „mysurveylab” (powyższe pytania wykorzystane zostały jako element rozszerzonej „metryczki” ankiety, bez analizowania w niniejszej pracy)

1. Czy słyszał(a) Pan(i) o radiu DAB+, jeśli tak to skąd?



	%	#
Z polecenia	5%	1
Z internetu	19%	4
Z radia lub TV	52%	11
Z miejsca pracy	10%	2
Ze szkoły/uczelni	10%	2
Pierwszy raz slysę	5%	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie platformy „mysurveylab”

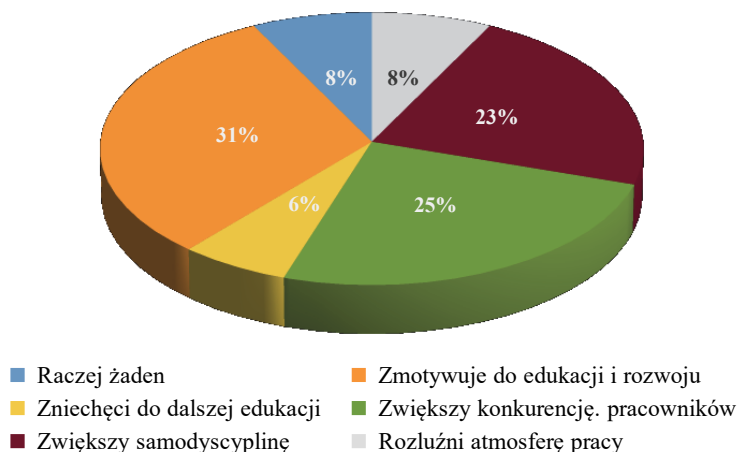
Prezentacja analizy pytań badania opinii publicznej

Ważniejszą kwestią zawartą w jednym z pytań w ramach obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest oddziaływanie cyfryzacji radia DAB+ na pracowników, a przede wszystkim, czy i w jakim zakresie spowoduje ewentualne zmiany. Respondenci wykazali oddziaływanie pozytywne o tendencjach motywujących do edukacji i rozwoju pracowników (tabela 2 i wykres 1).

Tabela 2. Opinie próby ankietowanej n = 80 w zakresie HR w radiu DAB+

Pytanie	Beneficjenci				Producenci				Odpowiedź	Suma
	Kobiety		Mężczyźni		Merytoryczni		Techniczni			
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%		
1 Jaki wpływ na pracowników radia będzie miała cyfryzacja DAB+?	2	9,3	2	9,1	1	5,3	1	5,6	Raczej żaden	6
	7	33,3	8	36,4	5	26,3	5	27,8	Zmotywuje do rozwoju	25
	1	4,8	2	9,1	1	5,3	1	5,6	Zniechęci do dalszej eduk.	5
	5	23,8	4	18,2	5	26,3	6	33,3	Zwiększy konkurencję prac	20
	4	19,5	5	22,7	6	31,6	3	16,7	Zwiększy samodyscyplinę	18
	2	9,5	1	4,5	1	5,3	2	11,1	Rozluźni atmosferę pracy	6
Suma	21	100	22	100	19	100	18	100		80

Źródło: opracowanie własne

Wykres 1. Procentowy udział opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

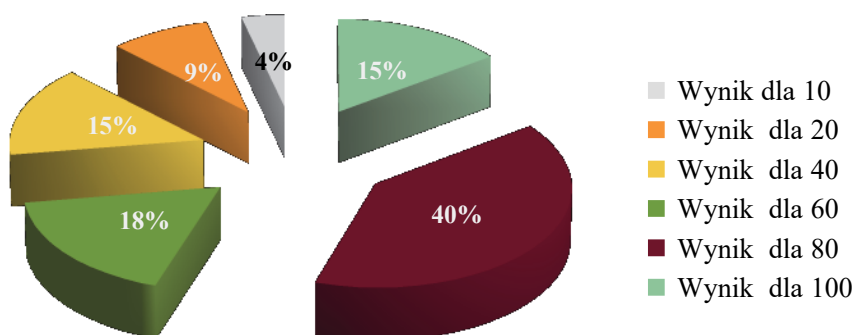
Szczegółowa analiza kolejnego z serii pytań badania opinii publicznej

Przy kolejnym pytaniu respondenci wyrażali opinie w wartościach procentowych (tabela 3 i wykres 2) w sprawie korzyści płynących dla pracowników z cyfryzacji radia DAB+. Dla największej liczby respondentów okazała się korzyść w 80%.

Tabela 3. Opinie próby ankietowanej n = 80 w zakresie HR w radiu DAB+

2	Pytanie	Beneficjenci				Producenci				Suma	
		Kobiety		Mężczyźni		Merytoryczni		Techniczni			
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%		Odpowiedź
	Ile wg Pana(i)	1	4,8	1	4,5	1	5,3	0	0	10%	3
	% pracowników	2	9,5	3	13,6	1	5,3	1	5,6	20%	7
	skorzysta na	3	14,2	4	18,2	4	21,1	1	5,6	40%	12
	cyfryzacji radia?	4	19,5	2	9,1	3	15,8	5	27,8	60%	14
		7	33,3	9	40,9	8	42,1	8	44,4	80%	32
		4	19,5	3	13,6	2	10,5	3	16,7	100%	12
	Suma	21	100	22	100	19	100	18	100		80

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Procentowy udział opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Na sukces organizacji medialnej wpływ ma wiele czynników, a przede wszystkim strategia, trafnie dobrana przez management zarządzający. Z analizy badania opinii publicznej wynika, że wprowadzenie systemu DAB+ bezpośrednio wpłynie na rozwój kadry pracowniczej, natomiast przedsiębiorstwo zwiększy swoją konkurencyjność. Z punktu widzenia pracobiorców walor ten z pewnością będzie ogólnie akceptowany, a dla organizacji stanowić będzie atut atrakcyjnego pracodawcy.

Podsumowanie

Wzrost korzyści płynących z wprowadzenia cyfrowego radia DAB+ wskazany przez opinię społeczną w powyższej analizie badawczej może przyczynić się do szybkiego rozwoju tej innowacyjnej technologii. Zakładając potwierdzenie sukcesu w praktyce, można stwierdzić, że pracobiorcy powinni skorzystać w całym

zakresie socjalnym na digitalizacji radia. Z pewnością w okresie początkowym niezbędne okazały się nakłady finansowe na nową technologię, jednak w dłuższym przedziale czasowym bilans zysków powinien być dodatni. Przede wszystkim na procesie zyskają pracownicy wszystkich szczebli organizacji medialnych, którzy – jak wynika z badania – zostaną „zmotywowani do edukacji i rozwoju”, pojawi się możliwość „tworzenia karier” i możliwość „rozwaju pracowników”. Innymi pozytywnymi zjawiskami płynącymi z cyfryzacji powinny być „zwiększone ilości miejsc pracy”. Zarządzanie organizacją medialną powinno wykazać się zarówno wielką inicjatywą, jak i elastycznością w swoich ciągłych aktywnościach, aby móc pełnić misję nie tylko sprawnego administratora personalno-płacowego, ale odgrywać znaczącą rolę strategicznego partnera biznesowego w świecie rosnącej konkurencji wolnorynkowej.

W dalszych badaniach wskazane będzie oszacowanie skutków cyfrowej konwergencji oraz konfrontacji z innymi mediami, które przeszły już proces cyfryzacji. W celu określenia poziomu sukcesu transformacji technologicznej, wskazane jest przeprowadzenie analizy z wykorzystaniem benchmarkingu (Fliśnik, 2021) z mediami cyfrowymi, które już od dłuższego czasu z powodzeniem funkcjonują w krajowej i światowej telewizji naziemnej, prosperującej po konwersji cyfrowej znacznie lepiej niż przed zmianą. Digitalizacja DVB-T⁵ umożliwiła stworzenie większej liczby programów, a tym samym zwiększenie zatrudnienia, wzrost wynagrodzeń i lepsze warunki socjalne dla pracowników, poprawiając tym samym ranking organizacji oraz motywację personelu.

Bibliografia

- Adamski, A. (2012). *Media w analogowym i cyfrowym świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Elipsa.
- Adamski, A., Gralczyk, A., Kwasik, K., Laskowska, M. (2012). *Media audiowizualne i cyfrowe wobec wyzwań współczesnego społeczeństwa* (23–36). Warszawa: Wydawnictwo Elipsa.
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Creswell, J. (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dzierżyńska-Mielczarek, J. (2018). *Rynek mediów w Polsce. Zmiany pod wpływem nowych technologii cyfrowych*. Warszawa: Wydawnictwo ASPRA.
- Flick, U. (2011). *Jakość w badaniach jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fliśnik, C. (2021). *Innowacyjny management w digitalnych mediach* [w:] Ł. Wójtowicz (red.) *MIK-21 – Międzynarodowa Konkurencyjność i Innowacyjność w XXI wieku. Aspekty innowacyjne* (8–12). Radom: Wydawnictwo Spatium.

5 DVB-T – standard telewizji cyfrowej DVB emitowanej naziemnie, ogłoszony po raz pierwszy w 1997 roku.

- Gandy, C. (2003). *DAB: an introduction to the Eureka DAB System and a guide to how it works*. Technical Report WHP-061, British Broadcasting Corp.
- Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzywacz, J. (1980). *Analiza rynku. Organizacja i metody badań*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- GUS (2021). <https://stat.gov.pl/podstawowe-dane> [dostęp: 09.2021].
- Hoeg, W., Lauterbach, T. (2009). *Digital Audio Broadcasting: Principles and Applications of DAB, DAB+ and DMB, Third Edition*. Wiley.
- KRRiT (2020). Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2019 r.
- Kędzior, Z., Karcz, K. (2007). *Badania marketingowe w praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Leary-Joyce, J. (2007). *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*. Wolters Kluwer.
- Lombardo, M. (2017). *Cost-benefit analysis of FM, DAB, DAB+ and Broadband for radio broadcasters and listeners*. Geneva: EBU Technical Review.
- Maciejewski, G. (2022). *Badania empiryczne w rozwiązywaniu problemów współczesnego zarządzania organizacjami* [w:] M. Lisiński, J. Dzieńdziora (red.), *Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta* (32–40). Dąbrowa Górnicza: Wydawnictwo AWSB.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McKinsey & Company (2016). *Digital Europe: pushing the frontier, capturing the benefits*. London: Caroline Cochin de Billy.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Paluchowski, W. (2010). *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe* (78–86). *Roczniki Psychologiczne*, t. 13. Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Stańczyk, S. (2015). *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (78–82). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wojtaszczyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wziętek-Kubiak, A. (2011). *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Szanse i wyzwania rekrutacji pracowników pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych – studium przypadku

Opportunities and challenges in recruiting “silver” generation employees in Global Business Services – case study

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie szans oraz problemów związanych z rekrutacją pracowników z tzw. pokolenia „silver” w Centrach Usług Wspólnych międzynarodowych korporacji. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej dokonano charakterystyki pokolenia „silver”, tj. pracowników w wieku 50+, wyzwań związanych z rekrutacją, motywacją, nabywaniem kompetencji oraz kwestii związanych z adaptacją pracowników w międzynarodowym środowisku korporacyjnym. W części empirycznej przedstawiono przebieg oraz rezultaty kampanii rekrutacyjnej przeprowadzonej w jednym z Centrów Usług Wspólnych w Krakowie, będącej próbą odpowiedzi na problemy związane z brakiem pracowników, tzw. wojną talentów oraz rosnącymi wymaganiami związanymi z rekrutacją.

Słowa kluczowe: pokolenie „silver”, Centrum Usług Wspólnych, wojna talentów

Summary

The objective of this article is to present the opportunities and challenges related to recruiting the employees belonging to “silver” generation in Global Business Services of international companies. The article is theoretical and empirical by nature. Characteristic made in the theoretical part about so-called “silver” generation, i.e., the employees above 50 years old relates to the recruitment, motivation challenge, competencies and learning and the cases dedicated to the adapting elder people to international corporate environment. The empirical part presents the results of the recruitment campaign conducted in one of Global Business Service in Krakow as a response to increasing demand related to the recruitment of new employees.

Keywords: „silver” generation, Global Business Services, talent war

Wprowadzenie

Centra Usług Wspólnych (*Global Business Services* – GBS, SSC) obok *Business Process Outsourcing* – BPO, IT oraz *Research & Development* są częścią usług biznesowych dostarczanych międzynarodowym i polskim korporacjom i stanowią znaczny udział w grupie pracodawców w Polsce. Według danych z 2020 roku na polskim rynku funkcjonuje ponad 1600 firm zatrudniających w sumie ponad 330 tysięcy osób. W samym tylko Krakowie, który znajduje się na drugim miejscu (tuż za Warszawą) pod względem wielkości rynku GBS/SSC/BPO/IT, do roku 2019 działało ponad 200 firm z branży, w zdecydowanej większości międzynarodowych (ABSL, 2020). Co więcej, rynek ten wciąż rośnie – tylko między 2019 a 2020 rokiem otwarto w Polsce ponad 70 nowych centrów – głównie w najpopularniejszych lokalizacjach (Warszawa, Kraków, Trójmiasto), zapewniając ponad 6 tysięcy nowych miejsc pracy (ABSL, 2020). Ze względu na fakt, iż w badaniach Centra Usług Wspólnych (GBS) traktowane są jako część sektora *Business Services* – razem z BPO, *IT Service* oraz R&D w większości dane statystyczne prezentowane w niniejszym artykule dotyczą wszystkich wyżej wymienionych centrów.

Koncentracja firm w dużych ośrodkach miejskich, rosnąca konkurencja oraz zmniejszająca się podaż pracowników z określonymi kompetencjami, a co za tym idzie rosnące wymagania odnośnie płac i warunków pracy (coraz popularniejszy model hybrydowy, elastyczność w doborze godzin pracy itp.) – zwłaszcza wśród coraz młodszego pokolenia nowych pracowników powoduje, że wiele firm zaczyna zmieniać swoje podejście do rekrutacji. O ile w ubiegłych latach w sektorze GBS/SSC/BPO firmy kierowały oferty głównie do młodego pokolenia specjalistów, studentów oraz absolwentów wyższych uczelni technicznych i ekonomicznych,

o tyle obecnie coraz więcej mówi się o konieczności przekierowania uwagi w stronę starszych pracowników, z tzw. pokolenia „silver”. Firmy zajmujące się usługami rekrutacyjnymi, których klientami bardzo często są Centra Usług Wspólnych (GBS/SSC) lub BPO, wskazują nie tylko na rosnący trend, ale również na zalety takiego podejścia, wymieniając: kompetencje starszych pracowników, ich większą lojalność i zaangażowanie w pracę. Te niewątpliwe korzyści widzą również firmy zatrudniające pracowników 50+, co potwierdzają badania przeprowadzone przez firmę Randstad¹.

W kontekście zmieniającej się sytuacji na rynku pracownika, ale także w obliczu starzenia się społeczeństwa, kierunek ten wydaje się słuszny. Mimo to dla wielu przedsiębiorstw, nie tylko z sektora GBS/SSC, jest to duże wyzwanie, związane przede wszystkim ze zmianą podejścia do dojrzałego pracownika/kandydata, ale także z odejściem od stereotypów dotyczących ograniczonych kompetencji (lub ich braku) u starszych osób, o czym będzie mowa w dalszej części publikacji.

W niniejszym artykule omówiona została kampania rekrutacyjna jednego z Centrów Usług Wspólnych (GBS) w Krakowie, przeprowadzona w pierwszym kwartale 2022 roku, mająca na celu pozyskanie pracowników starszych do zespołów finansowo-księgowych. Informacji dotyczących kampanii Digital+ autorce udzielił dział kadr ww. firmy. Ten typ organizacji został wybrany ze względu na duży udział w lokalnym rynku pracodawców, a także specyficzną strukturę zatrudnienia, która została omówiona w dalszej części artykułu.

Znaczenie i metody rekrutacji pracowników w organizacjach

Rekrutacja jest jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, a jednocześnie warunkiem sprawnego funkcjonowania i efektywności organizacji. Dobór właściwych pracowników z odpowiednimi kompetencjami ma bezpośredni wpływ na jakość i płynność działania przedsiębiorstwa (Grupa, 2015). Rekrutacją określa się też cały proces, w którym dana organizacja dąży do zapewnienia odpowiedniej liczby pracowników z umiejętnościami właściwymi dla danego stanowiska, w konkretnym czasie, niezbędnych, aby firma mogła osiągnąć swoje cele (Mondy, Martocchio, 2016, s. 25). Inną definicję rekrutacji możemy znaleźć u Listwana, określającego rekrutację jako sposób komunikacji danej organizacji z rynkiem pracy, który ma na celu pozyskanie pracowników (Listwan, 2004, s. 86).

Przyjmuje się, że właściwa rekrutacja powinna obejmować trzy etapy:

- dotarcie do docelowej grupy potencjalnych pracowników;
- zachęcenie kandydatów do złożenia aplikacji na dane stanowisko;

¹ Raport Instytutu Badawczego Randstad (2020), cyt. za <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/centrum-prasowe/osoby-50-to-lojalni-i-wartosciowi-pracownicy/> [dostęp: 10.05.2022].

- zniechęcenie ewentualnych kandydatów niespełniających wymogów do udziału w rekrutacji.

Powyższe etapy spełniają podstawowe funkcje rekrutacji: informacyjną, motywacyjną i selekcyjną (Woźniak, 2013, s. 19). Jako że proces rekrutacyjny jest nie tylko kluczowy dla działalności firmy, ale również generuje znaczne koszty, wymaga odpowiedniej strategii oraz metod, dostosowanych do celów i profilu działalności przedsiębiorstwa.

Metody doboru i rekrutacji pracowników zmieniały się wraz z rozwojem przedsiębiorstw oraz technologii. Obecnie organizacje stosują tradycyjne metody, takie jak formularze, różnego rodzaju testy merytoryczne czy kwestionariusze, ale w związku ze zmieniającymi się wymaganiami wprowadza się także testy osobowości czy tzw. *assessments*, szczególnie popularne w przypadku selekcji kandydatów na stanowiska kierownicze (Grupa, 2015). Co ważne, w obliczu tzw. rynku pracownika organizacje zmieniają swoje strategie rekrutacyjne – obecnie to pracodawca próbuje zareklamować się, pokazać z jak najlepszej strony, aby przyciągnąć najlepszych kandydatów (Wrzesiński, 2016). Nowoczesna technologia umożliwia ponadto przedsiębiorstwom szeroki dostęp do różnych kanałów komunikacyjnych – powszechnie, zwłaszcza w dużych korporacjach, wykorzystywane są media społecznościowe, wszelkie portale ogłoszeniowe (*pracuj.pl*, *praca.pl* etc.), a sam proces doboru i testowania kandydatów coraz częściej odbywa się online. Powyższe zmiany mają na celu nie tylko szybsze dotarcie do potencjalnych pracowników, ale przede wszystkim pozyskanie osób najbardziej dopasowanych do stanowisk i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

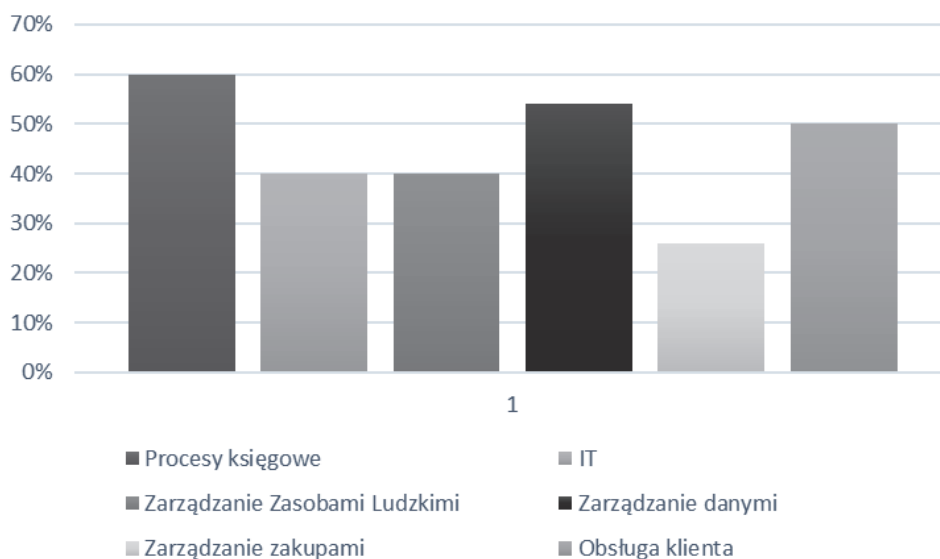
Sytuacja kadrowa w Centrach Usług Wspólnych - wyzwania rekrutacyjne

Jak wspomniano, Centra Usług Wspólnych stanowią niemały rynek pracodawców w Polsce, szczególnie w dużych miastach. W ostatnich latach widać również pewne przesunięcia w lokalizacji nowych inwestycji. Choć nadal Warszawa, Kraków i Trójmiasto znajdują się w czołówce, to nowi inwestorzy chętniej biorą pod uwagę mniejsze miasta, jak Bydgoszcz, Lublin czy Poznań. Wpływają na to przede wszystkim niższe koszty operacyjne, ale także – wobec braku lub zdecydowanie mniejszej konkurencji – łatwiejszy sposób pozyskania pracowników. W okresie pomiędzy styczniem 2019 a kwietniem 2020 w trzech ww. miastach otwarto 16 nowych firm z branży GBS/SSC/BPO. Oczywiście w porównaniu z głównymi ośrodkami nie jest to wielka liczba, jednak warto zwrócić uwagę na tę zmianę (ABSL, 2020).

Istotny jest fakt, że zdecydowana większość obecnych i nowych korporacji to inwestorzy zagraniczni, głównie amerykańscy, brytyjscy oraz skandynawscy – będzie

to miało ogromny wpływ na wymagane kompetencje – głównie dotyczące znajomości języków obcych, a co za tym idzie na procesy rekrutacyjne, zwłaszcza wybór docelowej grupy kandydatów. Gdy weźmiemy pod uwagę zakres usług, na czoło wysuwają się procesy finansowo-księgowo, IT, procesy związane z obsługą klienta oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi. Na wykresie 1 przedstawiono strukturę procesów w Centrach Usług Wspólnych w Krakowie, który jest drugim co do wielkości ośrodkiem skupiającym sektor usług wspólnych.

Wykres 1. Zakres usług świadczonych przez Centra Biznesowe (GBS/SSC/BPO) w Krakowie



Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL, 2021.

Widać więc, że prawie 60% badanych firm świadczy usługi finansowo-księgowo, niewiele zaś mniej usługi związane z zarządzaniem danymi. Większość firm będzie więc poszukiwać pracowników z podobnymi kompetencjami, co powoduje wzrost konkurencji, zwłaszcza w dużych miastach, gdzie pracownicy mają duży wybór pomiędzy pracodawcami oferującymi podobne warunki pracy.

Obecnie głównym wyzwaniem dla firm z tego sektora jest pozyskanie i utrzymanie pracowników, co w kontekście tzw. rynku pracownika oraz konkurencji na lokalnym rynku pracy nierzadko stanowi problem. Fakt ten potwierdzają badania ABSL, w których aż 81% firm pytanych o największe wyzwania w kolejnych latach wskazuje pozyskanie pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami oraz utrzymanie już pracujących specjalistów. Przy czym zdecydowana większość deklaruje tym samym chęć zwiększenia zatrudnienia w najbliższym czasie (ABSL, 2020). Wiąże się

to z deklarowanymi planami rozwoju usług w naszym kraju, mimo spowolnienia gospodarczego oraz niezbyt korzystnych zmian legislacyjnych. W dalszym ciągu Polska pozostaje atrakcyjnym rynkiem inwestycji w sektorze BPO/SSC/IT, a to z pewnością będzie mieć wpływ nie tylko na zwiększenie zatrudnienia, ale – w obliczu zmian demograficznych i rosnących wymagań – na zmiany strategii pozyskiwania i zarządzania pracownikami, a zatem odejścia od inwestowania tylko w młodych, mobilnych pracowników na rzecz większej dywersyfikacji. Wydaje się, że w międzynarodowych korporacjach operujących (nie tylko) na polskim rynku tzw. zarządzanie wiekiem (*age management*) będzie kluczowym wyzwaniem.

Samo pojęcie *zarządzanie wiekiem* obejmuje kompleksowe spojrzenie na rozwój pracowników, projektowanie i zarządzanie ich karierą, co ma szczególne znaczenie w przypadku rekrutacji i zarządzania pracownikami dojrzałymi (Stachowska, 2012, s. 127). W tym miejscu warto przyrzeć się wiekowej strukturze zatrudnienia w sektorze, wyraźnie pokazującej wyzwania kadrowe, z jakimi mierzą się firmy.

Według badań ABSL, w których wzięło udział ponad 200 przedsiębiorstw z sektora GBS/SSC/BPO, zatrudniających łącznie około 160 tysięcy pracowników, ponad 90% zatrudnionych to osoby w przedziale wiekowym 26–44 lata, z czego największą grupę stanowią pracownicy w wieku 27–34 lata (prawie połowa zatrudnionych). Zaledwie 6% to pracownicy w wieku 45–54 i zupełny margines – powyżej 55. roku życia (ABSL, 2020).

Rodzi się pytanie, skąd wynika ta dysproporcja w zatrudnieniu pracowników młodych i doświadczonych, tym bardziej że ponad 60% stanowisk dotyczy specjalistów oraz kierowników, a więc osób posiadających już doświadczenie zawodowe.

Przyczyn jest kilka, a jedną z nich jest poziom wymaganych kompetencji, którymi dysponuje w większości młodsze pokolenie pracowników. Gdy odwołamy się do głównych obszarów działalności sektora GBS/SSC/BPO/IT, widzimy wyraźnie, że w wielu wypadkach głównymi kompetencjami poszukiwanymi przez pracodawców są: znajomość języków obcych (również „nizowych”), umiejętności z branży IT, a także wyższe wykształcenie, często ekonomiczne lub techniczne (ABSL, 2020). Te kompetencje u pracowników starszych oceniane są zwykle nisko, nawet przez nich samych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Nie bez znaczenia jest również to, że przez ostatnie lata firmy skupiały się na dotarciu do ludzi młodych – studentów, absolwentów wyższych uczelni, podkreślając w ofertach możliwość pracy w dynamicznym, młodym zespole, możliwość podróży zagranicznych, atrakcyjne benefity sportowe itp. Wymagania, jakie stawiali pracodawcy, również wpasowywały się w ten trend (mobilność, dyspozycyjność, odporność na stres, praca pod presją czasu). Dodajmy do tego fakt, że większość ofert publikowana była (i nadal jest) w języku angielskim, a nazwy i opis stanowisk mogą stwarzać problemy ze zrozumieniem, czego dotyczy dana oferta i jakie są wymagania na danym

stanowisku². Ludzie młodzi byli bardziej atrakcyjnymi kandydatami ze względu na ich mobilność, perspektywy rozwoju („wychowania” pracownika), mniejsze zobowiązania rodzinne, a także częściej deklarowaną chęć do nauki i zdobywania nowych doświadczeń. Pracownicy starsi z kolei postrzegani byli, i są nadal, jako gorzej wykształceni, mniej chętni do doszkalania się oraz słabsi technologicznie (Ulrych, Sypek-Jędrzejak, 2017). Często takie postrzeganie wiąże się z utrwalonymi stereotypami, o czym poniżej.

Charakterystyczna struktura wiekowa, a także duża konkurencja na rynku (tzw. rynek pracownika) powoduje, że większość przedsiębiorstw boryka się z dużą rotacją pracowników.

W sektorze GBS/SSC/BPO poziom rotacji w granicach 11–20% deklaruje prawie 60% firm z branży, a rotację powyżej 20% – średnio prawie 16%, z czego w BPO – 37%, a w SSC/GBS – 12% (ABSL, 2020). Warto dodać, że sektor ten nie jest wyjątkiem w ogólnej strukturze przedsiębiorstw. Według badań ManaHR w pierwszym kwartale 2021 roku wskaźnik rotacji pracowników wyniósł ok. 14% (ManaHR, 2021).

Zarówno odpływ pracowników, duża konkurencja, ale także kurcząca się populacja potencjalnych kandydatów powodują, że coraz więcej firm zaczyna inwestować w działania zmierzające do wdrożenia różnorodności w podejściu do pracowników, widząc w tym szansę na pozyskanie bardziej lojalnych pracowników, którzy zwiążą się z organizacją na dłużej, a dodatkowo będą wsparciem merytorycznym dla młodszych. *Age and generation* zajmuje trzecie miejsce pod względem obszarów wdrażanych przez firmy (tuż za kwestiami związanymi z narodowością i identyfikacją płci). Ponad 50% badanych firm deklaruje, że posiada politykę dotyczącą zarządzania wiekiem w kontekście różnorodności (ABSL, 2020).

Wydaje się, że jest to bardzo istotna zmiana, przynajmniej formalna, w kontekście wyzwań demograficznych. Inną kwestią jest wdrożenie takiej polityki, co (jak wskazują badania) nie zawsze jest skuteczne, a rzeczywistość nie odpowiada teorii. Dotyczy to zwłaszcza zatrudniania pracowników „silver” (50+), wiążącego się z wieloma wyzwaniami natury organizacyjnej (dotarcie do potencjalnego pracownika, proces rekrutacji), a w dalszym ciągu zarządczej (integracja z młodymi zespołami, kwestie związane z motywacją, zdrowiem oraz nabywaniem kompetencji).

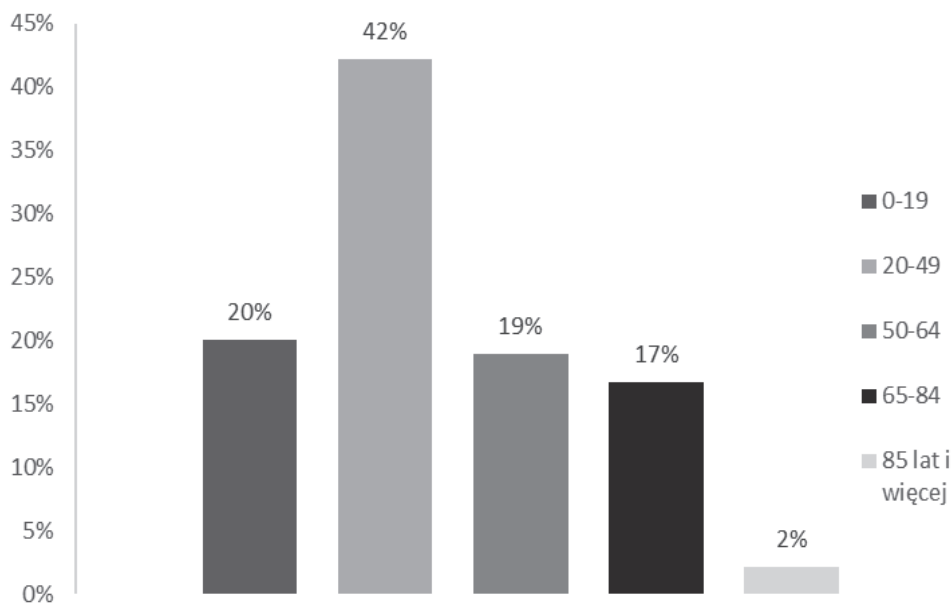
Charakterystyka pokolenia „silver”

Obecnie na rynku pracy spotyka się kilka pokoleń pracowników, każde z nich ma różne doświadczenia, wartości i wymagania. Tradycyjnie wymienia się 4 pokolenia

² Oferty pracy publikowane na <https://www.pracuj.pl/praca/krakow/wp/finanse%20ekonomia;cc,5008?rd=30> [dostęp: 08.05.2022].

aktywne na rynku pracy: tzw. *baby boomers*, pokolenie X (urodzeni do około 1979 roku), pokolenie Y (tzw. *millennials*) oraz pokolenie Z lub C (najmłodsze, urodzone po 1995 roku) (Wiktorowicz, Warwas, Kuba i inni, 2016). Pokoleniem „silver” natomiast określa się osoby w wieku 50+ lub 55+. Obecnie to częściowo przedstawiciele pokolenia X oraz *baby boomers*; często w odniesieniu do *silversów* używa się terminu *pracownicy dojrzaali* lub *starsi*, wiążąc wiek z naturalną tendencją do obniżania sprawności intelektualnej i fizycznej (Pawłowska-Cyprysiak, 2018). Według danych statystycznych osoby powyżej 50. roku życia stanowią niemal 40% społeczeństwa, z czego do 64., a więc w wieku przedemerytalnym – prawie 20%.

Wykres 2. Struktura ludności Polski – stan na czerwiec 2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, 2021.

Istotne jest, że według prognoz ten odsetek będzie rosł, co jest związane ze starzeniem się społeczeństwa (większa liczba osób w wieku produkcyjnym w stosunku do osób w wieku przedprodukcyjnym), a także zwiększającą się średnią długością życia, która została zweryfikowana nieco przez pandemię COVID-19 i związane z nią problemy z dostępem do opieki medycznej. Według raportu GUS z 2021 roku średnia prognozowana długość życia dla osób w wieku 60 lat skurczyła się o kilkanaście miesięcy w stosunku do roku poprzedniego (GUS, 2021).

Równocześnie coraz więcej osób w wieku przedemerytalnym deklaruje chęć dalszej pracy zawodowej, nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dotyczy to

zwłaszcza pracowników z wyższym wykształceniem – tylko 24% zamierza zakończyć karierę po osiągnięciu wieku emerytalnego (Kołodziejczyk-Olczak, 2014).

Gdy przyjrzymy się natomiast aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia, widzimy, że w tej grupie wiekowej niewiele ponad 30% osób jest czynnych zawodowo, w zdecydowanej większości są to mężczyźni, dla których wskaźnik zatrudnienia wynosi ok. 40%, podczas gdy dla kobiet – około 25% (GUS, 2018). Te dane przekładają się również na statystyki zatrudnienia w centrach usług biznesowych, włącznie z GBS/SSC gdzie, jak już wspomniano, pracownicy „silver” stanowią nieznaczną odsetek wszystkich zatrudnionych. Istnieje wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, jednak szczegółowa analiza nie jest tematem niniejszej pracy.

Powstaje zatem pytanie, jak postrzegany jest pracownik dojrzały, zarówno przez potencjalnych pracodawców, jak i młodszych współpracowników. Czy fakt, że wiele zwłaszcza międzynarodowych korporacji, a szczególnie sektor GBS/SSC/BPO, niechętnie kieruje (nawet nieświadomie) oferty pracy do starszego pokolenia, oparty jest na stereotypowym podejściu do wieku, czy może rzeczywiście osobom starszym brakuje wymaganych kompetencji? Jeszcze istotniejsze jest, w kontekście sukcesu potencjalnej rekrutacji, jak pracownik postrzega siebie i swoje kwalifikacje.

Okazuje się, że osoby takie wysoko oceniają swoje umiejętności zawodowe, a także te związane z rozwiązywaniem konfliktów, komunikacją oraz organizacją pracy własnej. Najgorzej natomiast oceniają znajomość języków obcych oraz obsługę komputera (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Z drugiej strony większość z nich ceni sobie pracę, czuje się przydatna (ci, którzy obecnie pracują), a jako główną motywację podejmowania pracy wskazuje nie tylko względy ekonomiczne, ale także rozwój intelektualny, chęć utrzymania kontaktów z ludźmi, poczucie przynależności i szacunku społecznego (Szmidt, 2012).

Jako że w centrach biznesowych, co wykazano powyżej, zdecydowaną większość stanowią pracownicy młodzi, warto przyjrzeć się ich opiniom na temat starszych pracowników. Pozwoli to spojrzeć na współpracę międzypokoleniową i wyzwania z tym związane w szerszym kontekście. Ciekawe badania przeprowadzono na ten temat wśród pracujących studentów, których zapytano o szczególne cechy pracowników dojrzałych (w tym przypadku 55+). Większość badanych wskazała na bogate doświadczenie, wysoki poziom wiedzy merytorycznej, ale także cechy osobowościowe, jak: punktualność, lojalność, zdyscyplinowanie i odpowiedzialność (Jeruszka, 2018). Co ciekawe, to badanie wykazało również, że w przedsiębiorstwach, w których pracują respondenci, nie ma żadnych działań zachęcających dojrzałych pracowników do dalszej aktywności zawodowej (ponad 60% odpowiedzi), bądź działania takie nie są komunikowane – 30% respondentów nie słyszało o nich (Jeruszka, 2018). W innym badaniu przeprowadzonym

wśród menedżerów przedsiębiorstw uzyskano podobne wyniki – menedżerowie dostrzegali przydatne kompetencje u pracowników 50 czy 55+, ale jednocześnie wskazywali na brak rozwiązań wspierających aktywizację pracowników osiągniętych wiek przedemerytalny lub emerytalny (Stankiewicz, 2015). Widać wyraźnie, że mimo deklarowanych pozytywnych spostrzeżeń dotyczących pracowników „silver”, działania firm w celu rekrutacji i zatrzymania tych pracowników nie są prowadzone na większą skalę.

Być może wiąże się to z istniejącymi, silnie zakorzenionymi stereotypami, które wpływają na takie postawy. Pracownicy „silver” (jakkolwiek doświadczeni, lojalni itp.) postrzegani są jako osoby, które trudniej uczą się i wolniej nabywają nowe kompetencje, są mniej ambitne i mniej elastyczne w podejściu do pracy. Badania przeprowadzone w Szwecji wskazują na powyższe stereotypy jako jedne z przyczyn dyskryminacji kandydatów dojrzałych w procesach rekrutacyjnych (Carlsson, Eriksson, 2019). Podobne badania przeprowadzono wśród pracowników w wieku 50+ w Polsce (Turek, Perek-Białas, 2013).

Wskazują one na korelację pomiędzy przekonaniem a gotowością przedsiębiorstw do zatrudniania dojrzałych pracowników. Szczególnie jest to widoczne w przypadku ofert pracy, w których wymagane kompetencje stereotypowo wiążą się z wiekiem kandydata (obsługa komputera, kreatywność), bądź które wymagają szkoleń (Turek, Henkens, 2020). Przyjęło się, że starsi pracownicy nie tylko wolniej się uczą, ale są niechętni do nauki i podnoszenia kwalifikacji, co w obecnym świecie ciągłych zmian, błyskawicznego rozwoju nowych technologii i konieczności przyswajania informacji w krótkim czasie – aspekty wymieniane są w procesie tzw. *lifelong learning* (Friesen, Anderson, 2004) – wydaje się kluczowe.

Co więcej, kandydaci/pracownicy z pokolenia „silver” są świadomi tej dyskryminacji. Według badań przeprowadzonych w 2019 roku przez firmę badawczą Cube Service na zlecenie BIGRAM, ponad 50% badanych przyznało, że spotkało się z dyskryminacją podczas rekrutacji ze względu na wiek. Jako przejawy tej dyskryminacji wskazali treść ogłoszeń (praca w młodym, dynamicznym zespole), pytania o plany przejścia na emeryturę, odrzucanie podań ze względu na wiek czy sugestie ze strony firm rekrutacyjnych dotyczące niepodawania wieku lub usunięcia części informacji o posiadanym doświadczeniu (BIGRAM, 2019).

W stereotypowe postrzeganie kandydatów 50+ wpisuje się również kwestia starań firm z dotarciem do takich osób. Większość ofert, publikowanych zwłaszcza przez międzynarodowe przedsiębiorstwa, odbywa się za pomocą portali internetowych, a rekrutacja prowadzona jest online i sama w sobie może stanowić barierę nie do przejścia. Jak wykazano poniżej, są jednak metody, które pozwalają na zaadresowanie powyższych wyzwań i skuteczną rekrutację, a następnie integrację osób dojrzałych.

Praktyczne ujęcie procesu rekrutacji pracowników Centrów Usług Wspólnych w Krakowie

Jak wspomniano wyżej, pracodawcy coraz częściej dostrzegają potrzebę rekrutacji pracowników „silver” nie tylko w odpowiedzi na kurczący się rynek pracowników młodych oraz dużą rotację w tej grupie zatrudnionych, mimo iż widzą duże wyzwania z tym związane. Firmy zaczynają bowiem dostrzegać korzyści, takie jak: większa lojalność pracowników starszych, większy szacunek do pracy oraz kompetencje twarde (doświadczenie, znajomość procesów i procedur). Swoje strategie rekrutacyjne w ostatnich latach zmieniło wiele przedsiębiorstw – wspomnieć można o IKEA³, która wdraża program zatrudniania pracowników 45+ czy 50+. Dla sektora GBS/SSC/BPO jest to również duża szansa, co udowadnia kampania przeprowadzona w jednym z przedsiębiorstw w Krakowie w I kwartale 2022 roku pod hasłem „Digital+”.

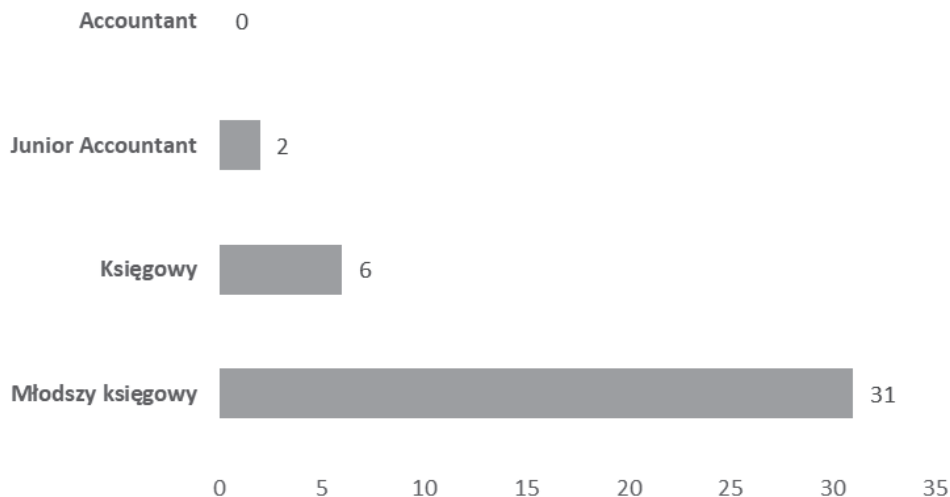
Centrum Usług Wspólnych międzynarodowej firmy z branży spożywczej, zatrudniającej w Krakowie ok. 200 osób, mierzyło się z dużym wyzwaniem w związku z brakiem pracowników w dziale księgowości. Kilka nieobsadzonych etatów powodowało napięcia w zespołach spowodowane nadmiarem pracy, a co za tym idzie stwarzało ryzyko dalszego odpływu pracowników. Kampanie rekrutacyjne prowadzone w mediach społecznościowych, na uczelniach, wśród absolwentów nie przynosiły spodziewanych sukcesów. Zatrudniani młodzi pracownicy spędzali w przedsiębiorstwie kilka miesięcy, zdobywając doświadczenie, a następnie – w kilku przypadkach – odchodzili, aby podjąć pracę w konkurencyjnej organizacji – już jako specjaliści. Przedsiębiorstwo dotknęła tzw. wojna talentów – tak określa się ciągle rosnącą konkurencję pomiędzy pracodawcami, aby najpierw przyciągnąć, a następnie zatrzymać najlepszych pracowników (Chambers, Foulon, Handfield-Jones i inni, 1998). W związku z tym wyzwaniem firma zdecydowała się zmienić strategię rekrutacyjną i skupić się na próbie pozyskania pracowników dojrzałych, z dużym doświadczeniem w księgowości, ale niekoniecznie ze znajomością języków obcych czy posiadających wykształcenie wyższe. Firma przeprowadziła analizę rynku, aby zidentyfikować podaż tych pracowników. Zdecydowano, że oferta zostanie skierowana do osób w wieku 50+, mieszkających w Krakowie i okolicach (do ok. 60 km), zainteresowanych zmianą stanowiska pracy lub osób pozostających bez zatrudnienia, a chcących wrócić na rynek pracy. Głównymi kompetencjami, na które zwrócono uwagę, były: doświadczenie zawodowe, wykształcenie średnie ekonomiczne lub wyższe, znajomość języka obcego – tylko w przypadku stanowisk typu starszy specjalista.

3 www.IKEA.pl/roznorodnoscwiekowa [dostęp: 10.05.2022].

Podstawowym wyzwaniem było dotarcie do potencjalnych pracowników. Firma zdecydowała się na współpracę z portalem www.pracuj.pl w celu przygotowania kampanii reklamowej. Oferty, które opublikowane zostały na portalu pracuj.pl, w mediach społecznościowych oraz w sieciach reklamowych Google podkreślały wartości ważne dla osób powyżej 50. roku życia, takie jak: stabilizacja, pewne zatrudnienie i bezpieczeństwo (według badań pracownicy 50+ wskazują wyżej wymienione cechy pracy jako najważniejsze (Szmidt, 2012)). W ofertach znalazły się takie stwierdzenia jak „zapewniamy wsparcie i otwieramy się na potrzeby starszego pokolenia”, „jesteśmy otwarci na pracowników powracających na rynek pracy” czy „stabilna praca”⁴.

Kampania rekrutacyjna spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem, szczególnie w mediach społecznościowych, gdzie według raportu pracuj.pl dokonano prawie 70 tys. wyświetleń, w tym około 1 tys. kliknięć (wyświetlenia szczegółowe, przegląd oferty) oraz w sieci reklamowej Google (ponad 700 kliknięć i 150 tys. wyświetleń). Złożono 470 podań o pracę, z czego pracownicy ok. 50. roku życia (45+) stanowili prawie 10%. Biorąc pod uwagę wszystkie podania, liczba ofert z grupy docelowej nie była duża, co stanowi pole do dalszej analizy i być może – w szerszej perspektywie – do zmiany kanałów komunikacyjnych.

Wykres 3. Liczba podań pracowników 45–50+ aplikujących na stanowiska w GBS



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu pracuj.pl z kampanii Digital+, materiał nieopublikowany.

⁴ Opracowanie własne na podstawie raportu portalu pracuj.pl, Digital+, materiał nieopublikowany.

Jak widać na powyższym wykresie, większość zainteresowanych osób aplikowała na stanowisko „młodszy księgowy”, na które nie była wymagana biegła znajomość języka angielskiego. Ten fakt zdaje się potwierdzać lukę kompetencyjną dojrzałych pracowników w kwestii znajomości języków obcych. Ciekawy jest natomiast profil kandydatów – w zdecydowanej większości aplikacje złożyły kobiety (ponad 80%) posiadające wyższe wykształcenie i duże doświadczenie zawodowe z różnych dziedzin, a w szczególności:

- bankowość i finanse;
- księgowość budżetowa;
- analityka finansowa.

Część kandydatów zamierzała podjąć pracę po dłuższej przerwie, ale zdecydowana większość była już zatrudniona w innych przedsiębiorstwach lub urzędach i decydowała się na zmianę ze względu na lepsze warunki finansowe oraz chęć rozwoju zawodowego.

W związku z dużym zainteresowaniem firma zdecydowała się zmienić sposób kwalifikacji pracowników do dalszych etapów rekrutacji. Po wstępnej selekcji nadesłanych podań, zrezygnowano z rekrutacji online (bardzo popularnej w ostatnich latach) oraz ze skomplikowanego, kilkustopniowego procesu na rzecz bezpośrednich spotkań. Grupę zainteresowanych (8 osób wybranych spośród wszystkich kandydatów – wszyscy z grupy docelowej) zaproszono do biura na spotkanie wprowadzające – tzw. dzień otwarty. Kandydaci mieli możliwość zapoznania się z otoczeniem, specyfiką pracy w Centrum Usług Wspólnych, ale także z potencjalnymi przełożonymi (nierzadko młodszymi od nich). W spotkaniach z kandydatami wzięli udział przedstawiciele kadr, ale również menedżerowie i kierownicy zespołów. Zaprezentowano ogólny program wdrażania pracownika, pakiet szkoleniowy i adaptacyjny. Dopiero po takim wprowadzeniu kandydaci zostali zaproszeni na indywidualne rozmowy kwalifikacyjne z kierownikami zespołów, do których aplikowali.

Kampania rekrutacyjna zakończyła się dużym sukcesem – zatrudniono 5 osób, obsadzając wszystkie wolne stanowiska. Jednocześnie obalono stereotyp, że osoby 50+ nie korzystają z Internetu, bądź że ich znajomość obsługi komputera i nowoczesnych aplikacji jest niewystarczająca. Sukces rekrutacji był jednak pierwszym krokiem w kierunku pozyskania pracowników „silver”. Jeszcze przed rozpoczęciem kampanii rekrutacyjnej firma przygotowała wstępny program integracji pracowników dojrzałych, który był spójny z ogólnym programem dedykowanym dla wszystkich pracowników. Nie zdecydowano się na specjalne przywileje czy dodatkowy program mentoringowy, mając na uwadze zasadę równego traktowania pracowników bez względu na wiek. Skupiono się natomiast na częstszej komunikacji bezpośredniej, dodatkowych spotkaniach z działem kadr oraz

bardziej szczegółowym wdrażaniem pracowników w specyfikę pracy w międzynarodowej korporacji. Firma dodatkowo monitorowała poziom satysfakcji pracowników; zaobserwowano, że integracja z młodszymi współpracownikami przebiega sprawnie, a pracownicy dojrzałym często proszeni są o radę. Młodszy pracownicy szczególnie doceniają duże doświadczenie „silversów”, znajomość procedur i przepisów księgowych oraz sposób komunikacji. Jako że kampania przeprowadzona była w ostatnich miesiącach, wymienione spostrzeżenia wymagają dalszej obserwacji i analiz. Bez wątplenia można jednak przyjąć, że rekrutacja pracowników dojrzałych, mimo że wymaga zmiany strategii, może przynieść firmom wymierne korzyści. Do podobnych wniosków doszli pracodawcy z wielu branż operujących na rynku amerykańskim. Wyniki podobnych kampanii można prześledzić w raporcie The Age Smart Employer Awards (2019).

Podsumowanie

W niniejszej publikacji omówiono szereg wyzwań, przed jakimi stają pracodawcy z sektora GBS/SSC/BPO w kwestii rekrutacji pracowników z pokolenia „silver”, ale również szans, jakie niesie rekrutacja wśród tej grupy kandydatów. Wyzwania te zostały ukazane z perspektywy zarówno pracodawcy, jak i kandydata/pracownika. Jednocześnie został przywołany pozytywny przykład skutecznej kampanii rekrutacyjnej skierowanej do pracownika dojrzałego, przeprowadzonej w jednym z GBS w Krakowie.

Podczas analizy badań oraz literatury przedmiotu wskazano częste bariery występujące podczas rekrutacji, do których można zaliczyć:

- brak strategii rekrutacyjnych dedykowanych grupie pracowników 50+;
- stereotypowe podejście do potencjalnego pracownika (pracownik mało mobilny, niechętnie uczący się);
- faktyczny brak niektórych kompetencji wymaganych w pracy w GBS/SSC/BPO (głównie znajomość języków obcych);
- celowe nastawienie sektora na pracowników młodych.

Z drugiej strony widać wyraźnie, że wśród rekruterów trend zmienia się i coraz więcej firm dostrzega nie tylko konieczność, ale przede wszystkim korzyści związane z rekrutacją i inwestycją w pracownika dojrzałego, wskazując na jego lojalność, wiedzę, duże doświadczenie, ale także zmieniające się cele i podejście do pracy samych pracowników „silver”. Przykład kampanii Digital+ udowadnia, że jest to trend słuszny, a dobrze przeprowadzony proces rekrutacji i adaptacji nowych pracowników w młodych zespołach może przynieść obopólne korzyści.

Bibliografia

- ABSL (2020). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*. ABSL. https://shop-absl.pl/index/s_lang/pl [dostęp: 10.05.2022].
- ABSL (2021). *Business Services Sector in Krakow*. ABSL. https://shop-absl.pl/index/s_lang/pl [dostęp: 10.05.2022].
- BIGRAM (2019). *Raport – Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*. Warszawa: BIGRAM.
- Carlsson, M., Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59, 173–183.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H. et al. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35 (6), 679–689.
- Grupa, R. (2015). Istota rekrutacji i selekcji na przykładzie firmy Star. *Organization & Management*, 1 (29), 77–87.
- GUS (2014). *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*. Warszawa: GUS.
- GUS (2018). *Prognoza ludności na lata 2014–2050*. Warszawa: GUS. Studia i Analizy Statystyczne.
- GUS (2020). *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2018 roku*. Warszawa-Bydgoszcz: GUS.
- GUS (2021). Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 25 marca 2021 r. w sprawie tablicy średniego dalszego trwania życia kobiet i mężczyzn, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-tablicy-sredniego-dalszego-trwania-zycia-kobiet-i-mezczyzn,285,9.html> [dostęp: 10.05.2022].
- Instytut Badawczy Randstad (2020), *Osoby 50+ to lojalni i wartościowi pracownicy*, cyt. za <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/centrum-prasowe/osoby-50-to-lojalni-i-wartosciowi-pracownicy/> [dostęp: 10.05.2022].
- Jeruszka, U. (2018). Przekonania a działania pracodawców wobec pracowników w wieku 55+ w opinii pracujących studentów. *Marketing i Zarządzanie*, 1(51), 131–141.
- Knap-Stefaniuk, A. (2015). Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Zakład Naukowy Uniwersytetu Vistula*, 46(1), 28–38.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). Zaangażowanie pracowników w różnym wieku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97), 84–96.
- Listwan, T. (2004). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- ManaHR (2021). *Badanie fluktuacji i absencji*. <https://raportplacowy.pl/blog/rotacja-pracownikow-nowe-wydanie-naszej-analzy-dostepne/> [dostęp: 10.05.2022].

- Mondy Wayne, R., Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Pawłowska-Cyprysiak, K. (2018). Uczucie się pracowników starszych – raport wstępny z badań. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 16–21.
- Stachowska, S. (2012). Zarządzanie wiekiem w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, t. 3–4, 125–138.
- Stankiewicz, K. (2015). Niezgodność przekonań i działań menedżerów wobec pracowników 55+. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 35(1), 95–107.
- Szmidt, C. (red.). (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*. Warszawa: Wyd. Akademii Leona Koźmińskiego.
- The Age Smart Employer Awards (2019). *10 advantages of retaining and hiring older workers, Lessons from NYC Small Businesses*. <https://www.publichealth.columbia.edu/research/age-smart-employer/advantages-older-workers> [dostęp: 10.05.2022].
- Turek, K., Henkens, K. (2020). How Skill Requirements Affect the Likelihood of Recruitment of Older Workers in Poland: The Indirect Role of Age Stereotypes. *Work, Employment and Society*, 34(4), 550–570.
- Turek, K., Perek-Białas, J. (2013). The role of employers’ opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664.
- Ulrych, W., Syper-Jędrzejak, M. (2017). The strengths and weaknesses of employees 50+ in terms of managing individual performance. *Journal of Positive Management*, 8(2), 17–28.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M. i in. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrześciński, A. (2016). Innowacje w rekrutacji. *Acta Universitas Nicolai Copernici: Zarządzanie*, 43(3), 81–89.
- www.IKEA.pl/roznorodnoscwiewkowa [dostęp: 10.05.2022].

Wpływ pandemii COVID-19 na proces pracy kapitału ludzkiego w organizacji non-profit

The impact of the COVID-19 pandemic on the human capital work process in the non-profit organization

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu pandemii COVID-19 na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach non-profit od marca 2020 do 16 maja 2022 roku. Autorka w sposób poglądowy przedstawia zmiany, jakie od początku pandemii zaszły w organizacji funkcjonującej na rynku zajmującym się ochroną zdrowia psychicznego od 2012 roku w obszarze zarządczym i wpływ tych zmian na sposób pracy kadry psychologów, terapeutów i lekarzy. Zastosowane metody badawcze: analiza literatury przedmiotu, wywiady z kadrą zarządczą organizacji badanej oraz autorskie ankiety dla kadry pracowniczej (psychologowie, terapeuci, lekarze) przed i po wprowadzonych zmianach w związku z zaistniałą sytuacją.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, COVID-19, organizacja non-profit, pandemia, proces pracy

Summary

The aim of the article is to present the impact of the COVID-19 pandemic on the human capital work process in non-profit organizations from March 2020 to May

16, 2022. The autor presents an overview of the changes that have occurred in the organization operating on the mental health protection market since 2012 in the management area and the impact of this change on the way psychologists, therapists and doctors work. Research methods used: analysis of the literature on the subject, interviews with the management staff of the studied organization and proprietary questionnaires for the staff (psychologists, therapists, doctors) before and after the changes introduced in relation to the situation.

Keywords: human capital, COVID-19, non-profit organization, pandemic, work process

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z podstawowych procesów w organizacjach, bez względu na ich strukturę, wielkość czy przedmiot działalności. Jest to również zasadniczy proces w funkcjonowaniu organizacji non-profit działających w ramach podmiotów ekonomii społecznej. To proces złożony i mocno zindywidualizowany dla każdej organizacji, tworzony na przestrzeni lat. Pandemia COVID-19, która zaczęła się w Polsce w marcu 2020, bardzo mocno przewartościowała znaczenie tego procesu. Wymusiła na organizacjach dostosowanie się do trudnej sytuacji i zmieniła zasady współpracy z ich beneficjentami. Artykuł został napisany na podstawie badań własnych przeprowadzonych w organizacji non-profit zajmującej się ochroną zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, prowadzącej świetlicę socjoterapeutyczną oraz środowiskowe centrum wsparcia dla dzieci i młodzieży na terenie jednego z powiatów województwa małopolskiego. Autorka pokazuje, jak pandemia wpłynęła na proces pracy w organizacji z punktu widzenia kadry zarządzającej, współpracy wewnątrz kadry psychologów, psychoterapeutów, lekarzy i pracowników socjalnych, ukazuje proces tworzenia nowych narzędzi do pracy z pacjentami i ich rodzinami, który ze względu na pandemię musiał przenieść się „do sieci”, proces uczenia się kadry psychologicznej i przełamywania własnych nawyków co do metod pracy. W pracy wykorzystano metody badań jakościowych, tj. wywiady swobodne z członkami Zarządu organizacji (prezesem, skarbnikiem i jednocześnie kierownikiem zespołu leczenia środowiskowego oraz dyrektorem poradni zdrowia psychicznego) i autorskie ankiety badające możliwości współpracy kadry z pacjentem na początku pandemii – marzec 2020 oraz w chwili jej oficjalnego zakończenia w Polsce, ogłoszonego na dzień 16 maja 2022.

Kapitał ludzki jako kluczowy proces w organizacji

Oprócz zasobów finansowych, rzeczowych i informacyjnych czynnikiem niezbędnym do funkcjonowania każdej organizacji są zasoby ludzkie. Wszystkie zasoby razem powinny pozwolić na osiągnięcie celów organizacji i dawać możliwości rozwoju w ramach danego obszaru działania.

Kapitał ludzki to pojęcie złożone i bardzo szerokie. Pytając członków struktur zarządów organizacji, niejednokrotnie słyszymy, że „kapitał ludzki to ludzie pracujący w organizacji”, co nie jest właściwym określeniem. Owszem, odnoszą się i mają nierozzerwalny związek z ludźmi pracującymi czy współpracującymi z organizacjami, ale należy pamiętać, że ludzie sami w sobie nie są zasobem/kapitałem, ale czynnikiem w procesie pracy, posiadającym odpowiednie dla danej organizacji zasoby w postaci wiedzy, umiejętności, sposobu postrzegania różnych czynników, potencjał intelektualny i to te zasoby są tak naprawdę niezbędne do funkcjonowania podmiotu w konkretnych warunkach organizacyjnych i prawnych. Wszystkie te elementy składowe tworzą całość, którą możemy określić jako „kapitał ludzki” i sprawnie nim zarządzać (Pocztowski, 2018).

Kapitał ludzki jest również integralną częścią kapitału intelektualnego, obok kapitału strukturalnego i kapitału relacji zewnętrznych. Jego podstawą są: wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, postawy oraz wartości. Wszystkie te czynniki stanowią ogół specyficznych cech i wartości, które są mierzalne i są potencjalnym źródłem dochodów dla ich właściciela (pracownik), jak również dla beneficjenta, który korzysta z nich na określonych warunkach (Król, Ludwiczynski, 2022).

Podczas prowadzenia badań literatury przedmiotu można też znaleźć określenie, że „kapitał ludzki to wyższy poziom wykorzystania zasobów ludzkich, gdy pracownicy posiadają wyższą inteligencję i angażują się w sprawy firmy” (Czajka, 2011).

Z uwagi na złożoność tego zasobu, różnorodność podejść i analizę działań dostosowanych do oczekiwań i możliwości organizacji, trudno jest wskazać jedną, bezwzględnie obowiązującą definicję zarządzania kapitałem ludzkim, tym bardziej że w obecnej sytuacji każde podejście jest „skrojone na miarę oczekiwań i możliwości” podmiotu zainteresowanego.

Zdaniem autorki artykułu organizacji non-profit najbliższe jest do stwierdzenia: „kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększającym się potencjałem ludzkim” (Grodzicki, 2003).

Należy jednak wziąć pod uwagę, że bez względu na to, jakie podejście czy metodologię podejmiemy, pewne elementy tego procesu pozostaną stałe. Zawsze będzie procesem, co samo w sobie wskazuje na zmiany i ewolucje, rozpatrywanym w konkretnym przedziale czasowym, opartym na strategii pozwalającej na

monitorowanie, kontrolowanie i rozwój przy udziale odpowiednich narzędzi, które pozwolą na osiągnięcie określonego poziomu kapitału ludzkiego, który będzie miał wpływ na bezpośrednie funkcjonowanie organizacji w danym środowisku zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym (Pocztowski, 2018). Kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem dla organizacji non-profit z uwagi na fakt, że są to przede wszystkim organizacje zaliczane do trzeciego sektora, niebędące elementem struktury państwa i w tym sensie są „pozarządowe”.

Istota organizacji non-profit i funkcjonowanie w środowisku

Organizacje non-profit to organizacje, których cechą wspólną jest działanie nakierowane nie na zysk, a w całości nastawione na pracę w obszarze wpisującym się w ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 r. z późn. zmianami o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Organizacje te mogą korzystać z różnych form prawnych. Mogą to być przede wszystkim: fundacje, stowarzyszenia, ochotnicze straże pożarne, kluby sportowe, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, tzw. stowarzyszenia „nierejestrowe”, spółdzielnie socjalne, spółki niedziałające dla zysku, partie polityczne, związki zawodowe, samorządy zawodowe, federacje i konfederacje pracodawców, izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, organizacje kościelne, koła gospodyń wiejskich, grupy samopomocowe czy kluby osiedlowe. Zaliczamy do nich również organizacje działające na podstawie odrębnych przepisów, jak np.: Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, koła łowieckie czy komitety społeczne (Bogacz-Wojtanowska, 2006).

Niezależnie od potrzeb i celów praktycznych organizacji należą one do trzech głównych sektorów społeczno-gospodarczych. Pierwszy to sektor organizacji publicznych, czyli placówki publiczne zarządzane przez samorządy i administrację państwową, drugi sektor odnosi się do biznesu, czyli przedsiębiorstw o różnych formach prawnych i nakierowanych na zysk, oraz trzeci sektor – obywatelski. Organizacje w kontekście tej definicji są jedną z wielu form podejmowania działań przez obywateli w celu realizacji wspólnych dążeń (Makowski, 2015).

Najpopularniejsze z nich i najczęściej występujące to fundacje, stowarzyszenia i ochotnicze straże pożarne. Należy pamiętać, że te organizacje w żaden sposób nie są finansowane bezpośrednio z budżetu państwa, a ich fundusze pochodzą przede wszystkim ze składek członkowskich od osób wchodzących w skład tych organizacji, darowizn, grantów czy konkretnych zadań zleconych przez instytucje rządowe, samorządowe lub z projektów unijnych.

Każda organizacja non-profit jest zdefiniowana przede wszystkim poprzez swoje cele działania, działa w otoczeniu społecznym, ma stronę formalną oraz rolę

ekonomiczną (Bogacz-Wojtanowska, Wrona, 2016, s. 16). Dlatego największym zasobem organizacji non-profit jest człowiek, który wchodząc w struktury danej organizacji, wnosi do niej swoją wiedzę, potencjał, umiejętności i chęć pomocy innym w ramach określonego obszaru działania. To, jak dana organizacja funkcjonuje, czy ma zdolność do pozyskiwania funduszy na swoją działalność statutową zależy przede wszystkim od ludzi, którzy w niej pracują lub z nią współpracują; od sposobu zarządzania wszystkimi składowymi procesami w ramach zasobów ludzkich, od strategii zarządzania tymi zasobami i zdolności do ewolucji tych procesów i dopasowania się do zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

Pandemia COVID-19 jako generator zmian w procesie pracy zasobów ludzkich w organizacji

Jednym z najpoważniejszych czynników wymuszających zmiany w funkcjonowaniu organizacji non-profit była pandemia COVID-19, która w Polsce zaczęła się w marcu 2020 roku. Szybkie rozprzestrzenianie się wirusa SARS-CoV-2 spowodowało paraliż, związany z komunikacją międzyludzką zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Organizacje, których główne cele statutowe opierają się na bezpośrednim kontakcie z podopiecznymi, w tym organizacje wspierające zdrowie psychiczne, zostały niemal całkowicie sparaliżowane. Z podobnym problemem w marcu 2020 mierzyły się wszystkie sektory gospodarki, dlatego państwo zaczęło odgórnie wskazywać możliwości kontynuowania pracy w warunkach bezpiecznych dla każdej ze stron. Jednym z takich narzędzi, oprócz wsparcia finansowego dla przedsiębiorców i organizacji non-profit, a także dodatkowych zasiłków opiekuńczych dla rodziców, była możliwość wprowadzenia pracy zdalnej w sektorach gospodarki, które na to pozwalały.

Wprowadzenie tego typu rozwiązań miało maksymalnie zmniejszyć kontakty międzyludzkie i ograniczyć rozprzestrzenianie się wirusa. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 roku zawiera dokładne zalecenia dla przedsiębiorców i organizacji – mają na czas trwania zagrożenia epidemiologicznego wstrzymać całkowicie swoją działalność. Precyzuje również, że podmioty udzielające podstawowych i specjalistycznych świadczeń zdrowotnych mogą to robić przy wykorzystaniu systemów teleinformatycznych lub – w sytuacjach szczególnych – przy zachowaniu szczególnych zasad bezpieczeństwa. Taki sposób realizowania usług był dla organizacji czymś nowym, nie były do tego przygotowane zarówno pod względem organizacyjnym, jak i technicznym.

Zmiana w procesie pracy kapitału ludzkiego na przykładzie Stowarzyszenia PRO PSYCHE

Stowarzyszenie PRO PSYCHE na rzecz Zdrowia Psychicznego jest wpisane do rejestru KRS oraz Rejestru Podmiotów Lecznicznych od 2012 roku. Jest organizacją non-profit, prowadzi swoją działalność w oparciu o ustawę Prawo o stowarzyszeniach i wpisuje się w obszar działania Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie w myśl art. 4 pkt 1 ppkt 6 „ochrony i promocji zdrowia, w tym działalności leczniczej w rozumieniu ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2020 r. poz. 295 i 567)” jako główna działalność organizacji oraz działalność pozostała zgodnie z art. 4 pkt 1 ppkt 1, 1a, 2, 7, 9, 14, 15, 26, 27, 32.

Organizacja jest kierowana przez trzyosobowy Zarząd: prezesa Zarządu Głównego stowarzyszenia, wiceprezesa oraz skarbnika. Członkowie Zarządu pracują w organizacji w sferze zarządczej w poszczególnych sektorach działalności: prezes Zarządu jest jednocześnie dyrektorem Poradni Zdrowia Psychicznego Dzieci i Młodzieży, wiceprezes jest dyrektorem zarządzającym placówką wsparcia dziennego – Świetlicą Socjoterapeutyczną, a skarbnik nadzoruje działalność Zespołu Leczenia Środowiskowego.

Organizacja zatrudnia: 3 lekarzy psychiatrów, 2 pedagogów, 10 terapeutów, 2 terapeutów środowiskowych, 7 psychologów i 1 rejestratorkę medyczną.

Placówka jest czynna 60 godzin tygodniowo dla pacjentów w Poradni Zdrowia Psychicznego Dzieci i Młodzieży oraz 40 godzin tygodniowo dla podopiecznych w Świetlicy Socjoterapeutycznej „Dziupła Obfitości”.

Podstawowe źródło finansowania organizacji to:

1. dla PZP i ZLS – kontrakt z Narodowego Funduszu Zdrowia;
2. dla Placówki Wsparcia Dziennego – dotacja z Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości Działanie RPMP.09.02.00. Usługi społeczne i zdrowotne.

Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej.

Do marca 2020 wszystkie usługi poradnictwa psychiatrycznego, psychologicznego, terapii indywidualnej oraz grupowej prowadzone były stacjonarnie w oparciu o kontakt bezpośredni werbalny i pozawerbalny. Pandemia spowodowała niemal całkowity paraliż placówki w okresie 13–23 marca 2020. W tym czasie całkowicie zostały wstrzymane porady psychologiczne, terapie grupowe, odbywały się tylko sporadycznie porady lekarzy psychiatrów. Wstrzymano rejestrację nowych pacjentów. Perspektywa tendencji rozwojowej pandemii zmusiła Zarząd placówki do podjęcia działań zmierzających do zmiany sposobu komunikacji z pacjentami oraz wprowadzenia informatyzacji do pracy psychologów, lekarzy i terapeutów. W tym celu zorganizowano spotkanie wszystkich

pracowników za pomocą aplikacji Teams, na którym prezes Zarządu przedstawiła stan obecny oraz perspektywę przedłużającego się zamknięcia placówki ze względu na rozprzestrzenianie się wirusa SARS-CoV-2. Ze spotkania wynikły trzy konkluzje:

- należy zmienić sposób komunikacji z pacjentem i wprowadzić wizyty online;
- trzeba dostosować infrastrukturę informatyczną do potrzeb i możliwości prowadzenia terapii indywidualnej oraz diagnoz lekarskich online;
- należy przeprowadzić szkolenia personelu i dostosować je do indywidualnych potrzeb lekarzy, psychologów i terapeutów.

W tym celu Zarząd opracował ankiety dla pracowników, obejmujące dwa pytania zamknięte i dwa pytania otwarte:

1. Czy masz rozpoczęte procesy terapii indywidualnej, jeśli tak, ilu to jest pacjentów?
2. Czy widzisz możliwość prowadzenia/kontynuacji terapii w systemie online?
3. Czy potrzebujesz szkolenia informatycznego z prowadzenia sesji za pomocą systemów teleinformatycznych – jeśli tak, jaki rodzaj szkolenia jest dla Ciebie priorytetowy?
4. Jakiego wsparcia oczekujesz od Zarządu stowarzyszenia w obecnej sytuacji zagrożenia epidemicznego?

Rozdano 25 ankiet dla pracowników kadry lekarskiej i terapeutycznej (psychiatry, psychologowie, terapeuci i terapeuci środowiskowi), wyniki tych ankiet w zakresie pytań zamkniętych zawiera tabela poniżej.

Tabela 1. Wyniki ankiet pracowniczych z dnia 20.03.2020 (pytania zamknięte)

Wyniki ankiet pracowniczych, 20.03.2020			
Czy masz rozpoczęte procesy terapii indywidualnej, jeśli tak, ilu to jest pacjentów?		Czy widzisz możliwość prowadzenia/kontynuacji terapii w systemie online?	
TAK	NIE	TAK	NIE
19	6	24	1

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy pytań zamkniętych Zarząd otrzymał informację, że wszyscy psychologowie i terapeuci mają rozpoczęte terapie indywidualne – w sumie 74 pacjentów, natomiast pozostały personel ze względu na swoją specyfikę nie ma takich procesów rozpoczętych. W wyniku analizy pytania 2 okazało się, że 99% kadry terapeutycznej (24 osoby) widzi możliwość prowadzenia wizyt za pomocą systemów teleinformatycznych, tylko pedagog w placówce wsparcia dziennego nie widziała

potrzeby wprowadzenia takiego narzędzia i nie wyraziła zgody na tym etapie na wprowadzenie zmian w sposobie pracy.

Analiza pytań otwartych pokazała, że personel jest zinformatyzowany na poziomie średnim, sprawnie korzysta z urządzeń informatycznych, należy jednak przeprowadzić instruktaż indywidualny prowadzenia terapii indywidualnych online. Sytuacja wymusiła również na organizacji zatrudnienie informatyka na $\frac{1}{4}$ etatu, tak aby pracownicy czuli się zaopiekowani w tej dziedzinie.

W pierwszej połowie kwietnia placówka zakupiła 4 laptopy ze środków własnych, pochodzących z darowizn od osób fizycznych, i rozszerzyła swoją sieć informatyczną. Od 17 kwietnia 2020 placówka zaczęła udzielać pierwszych porad psychologicznych online. W tym samym czasie również lekarz psychiatra rozpoczął teleporady z zakresu zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży. Nie wyeliminowało to jednak całkowicie wizyt stacjonarnych.

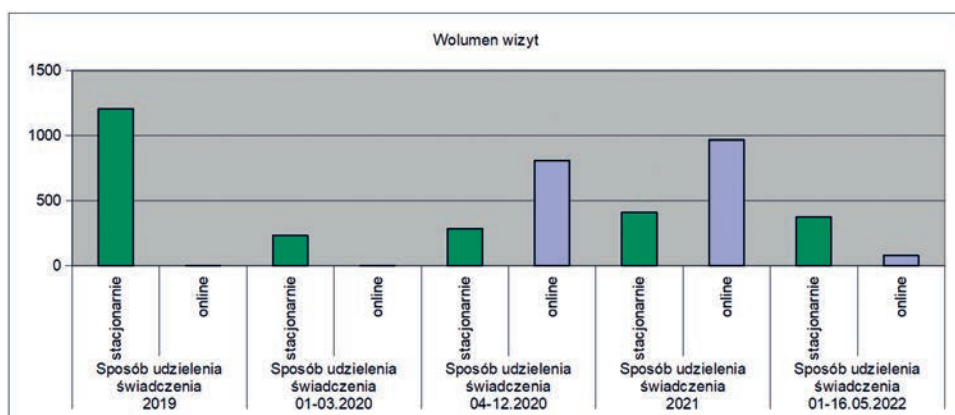
Podczas rozmowy z personelem Zarząd podjął decyzję o wydzieleniu jednej części budynku na wizyty stacjonarne, z zachowaniem reżimu sanitarnego. Wizyty były przeznaczone dla pacjentów z rodzin wykluczonych społecznie i informatycznie, którzy również stanowią sporą część podopiecznych placówki, na wizyty diagnostyczne psychiatryczne (przy których kluczowe jest spotkanie bezpośrednie zarówno z podopiecznym, jak i z jego rodziną) oraz na wizyty w nagłych przypadkach. Jednak tego typu poradnictwo było zdecydowanie w mniejszości.

Wizyty online jako system pracy z pacjentem zaczęły płynnie funkcjonować w placówce. Zarząd przez cały okres pandemii analizował przyrost wizyt online oraz zauważył zależność wprost proporcjonalną wzrostu zapotrzebowania na wizyty online do rozwoju pandemii w Polsce.

Jednocześnie pacjenci powoli zaczęli wracać do poradni na wizyty stacjonarne i od stycznia 2022 tendencja wizyt online wyraźnie spadła.

Zależność wzrostu wizyt online w czasie pandemii przedstawia wykres poniżej.

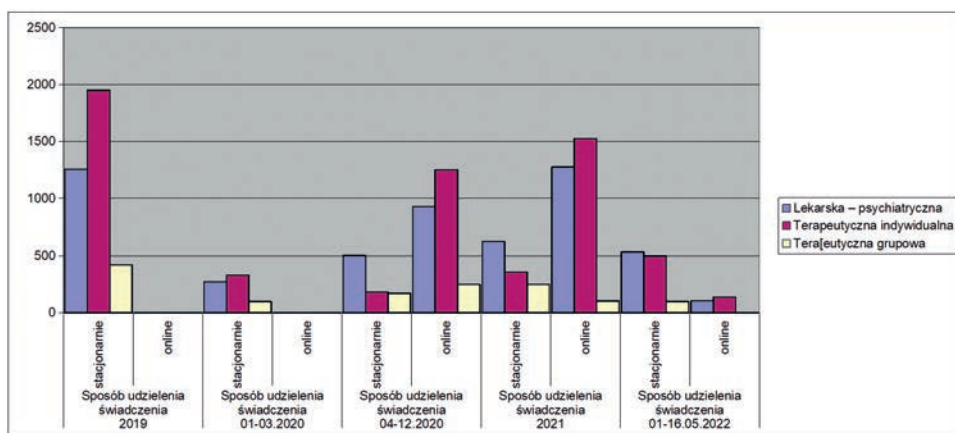
Wykres 1. Analiza rodzaju i wolumenu wizyt w badanym okresie w podziale na stacjonarne i online



Źródło: opracowanie własne.

W podobny sposób na tych samych danych (liczba i rodzaj wizyty) Zarząd stwierdził, że największy odsetek wizyt online stanowią wizyty terapeutyczne indywidualne i w tym przypadku to narzędzie sprawdza się najlepiej, najmniej jest natomiast terapii grupowych. Wolumen rodzaju wizyt przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Rodzaj wizyt (stacjonarna/online) w badanym okresie, w podziale na specyfikę terapii



Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu tych wyników wyraźnie widać, jak w okresie pandemii wzrosło zapotrzebowanie na opiekę psychiatryczną, psychologiczną i terapeutyczną

dzieci i młodzieży. Należy również wspomnieć, że kontrakt placówki z NFZ jest niewielki, co skutkuje listami pacjentów oczekujących na około 6 miesięcy do przodu. Placówka nie prowadzi działalności gospodarczej, a wszystkie świadczenia są udzielane bezpłatnie.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia w sprawie odwołania na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii z dniem 16 maja 2022, nastąpiło zniesienie stanu epidemii w Polsce. Zarząd stowarzyszenia spotkał się tego dnia ze wszystkimi swoimi pracownikami w celu przeanalizowania zmian w modelu pracy na dalszy okres.

W tym celu przygotowane zostały ankiety dla wszystkich pracowników, w których zadano cztery pytania – dwa pytania zamknięte i dwa pytania otwarte.

Pytania zamknięte: Czy wizyty online nadal powinny być formą pracy z pacjentem? Czy stowarzyszenie powinno rozszerzyć katalog usług online o inne rodzaje terapii?

Pytania otwarte: Jak oceniasz skuteczność terapeutyczną wizyt online? oraz Jak oceniasz wsparcie Zarządu stowarzyszenia podczas zmiany systemu pracy ze stacjonarnego na online?

Tabela 2. Wyniki ankiet pracowniczych z dnia 16.05.2022 (pytania zamknięte)

Wyniki ankiet pracowniczych, 16.05.2022			
Czy wizyty online nadal powinny być formą pracy z pacjentem?		Czy stowarzyszenie powinno rozszerzyć katalog usług online?	
TAK	NIE	TAK	NIE
25	0	0	25

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy pytań zamkniętych Zarząd dostał informację zwrotną bardzo precyzyjną: TAK, należy utrzymać wizyty online jako formę pracy z pacjentem, ale kadra nie widzi potrzeby rozszerzania katalogu usług stowarzyszenia w formie usług online o dodatkowe formy terapii, np. terapię rodzin.

Analiza pytań otwartych pozwoliła doprecyzować wnioski z pytań zamkniętych. Nie każdy rodzaj terapii sprawdza się w formie online i należy pamiętać, że jest szereg czynników zewnętrznych mogących obniżyć skuteczność terapii online, na które terapeuta nie ma wpływu. Jednym z nich jest komfort psychiczny pacjenta w trakcie trwania sesji, a to w wersji online nie zawsze jest zagwarantowane. Sytuacja jest szczególnie trudna, kiedy pacjent poradni ma sesję online, będąc w domu, w którym nie ma warunków lokalowych i nie ma możliwości swobodnej rozmowy pacjent – terapeuta, lub pacjent nie może swobodnie rozmawiać ze

strachu, że ktoś z domowników usłyszy rozmowę. W takich przypadkach terapia stacjonarna jest bardziej uzasadniona i przynosi wymierne efekty.

Analiza drugiego pytania otwartego pozwoliła na dopasowanie pracy informatyka do oczekiwań kadry stowarzyszenia.

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 była dla wszystkich ogromnym zaskoczeniem i wyzwaniem, bez względu na dziedzinę. Jej błyskawiczny rozwój uświadomił zarządom organizacji, że jeśli nadal chcą funkcjonować na określonym rynku, to muszą być przygotowani na błyskawiczną zmianę w procesach pracy w organizacji, modernizację infrastruktury informatycznej oraz współdziałanie pracowników w procesie tworzenia nowych narzędzi do pracy z pacjentami i ich rodzinami, który ze względu na pandemię musiał przenieść się „do sieci”. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują jednoznacznie dwie prawidłowości: wpływ pandemii na sposób prowadzenia terapii indywidualnej z pacjentem oraz wzrost zapotrzebowania na usługi terapeutyczne, psychologiczne, psychiatryczne i środowiskowe dla dzieci i młodzieży w rzeczywistości pandemicznej.

Proces uczenia się kadry psychologicznej i przełamywania własnych nawyków w metodach pracy zaowocował podniesieniem kultury w organizacji i wprowadził nowe narzędzia współpracy Zarządu z kadrami. Po zniesieniu stanu epidemii w Polsce wizyty online nadal funkcjonują w placówce i są narzędziem uzupełniającym terapię stacjonarną. Taka forma hybrydowa terapii z pacjentem przynosi najlepsze efekty terapeutyczne i jest na stałe wpisana do planów terapeutycznych.

Powyższe opracowanie odnosi się do zagadnień ograniczonych czasowo. Pandemia wyhamowała i życie w organizacjach powoli zaczęło wracać do stanu sprzed marca 2020. Jednakże sam proces zmiany organizacji pracy oraz współpracy z podopiecznymi nadal jest monitorowany w placówce, co pozwoli na ciągłą jego ewaluację i dostosowanie do oczekiwań i potrzeb pacjentów. Zaistniała sytuacja pokazała również, że stowarzyszenie jako zespół potrafi reagować na zmiany i dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości.

Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska, E. (2006). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Wrona, S. (2016). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czajka, Z. (2011). *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

- Grodzicki, J. (2003). *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Król, H., Ludwicyński, A. (2022). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Makowski, G. (2015). Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r. *Studia Biura Analiz Sejmowych*, 44, 57–85.
- Mierzwińska, L., Łapa, M., Uliasz, K. (2021). Pandemia COVID-19 a zmiany w obszarze środowiska pracy w opinii pracowników – wyniki badań empirycznych [w:] A. Barwińska-Małąjowicz, M. Grzebyk, *Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19. Lekcja na przyszłość*. Łódź: Wydawnictwo SIZ.
- Miśko, R. (2018). Innowacje w organizacji non-profit [w:] A. Kosierdzka, D. Rojek (red.), *Współczesne kontynuacje dorobku Karola Adamieckiego Od tradycji do współczesności*. Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Źródła internetowe

- <https://fakty.ngo.pl/faq/jakie-podmioty-zaliczamy-do-trzeciego-sektora> [dostęp: 10.05.2022].
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp> [dostęp: 10.05.2022].
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000374/U/D20200374Lj.pdf> [dostęp: 10.05.2022].
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU2020000433/O/D20200433.pdf> [dostęp: 10.05.2022].
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000713/U/D20190713Lj.pdf> [dostęp: 10.05.2022].
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf> [dostęp: 10.05.2022].

Wpływ zarządzania klientocentrycznego na doświadczenie klientów

The impact of client-centric management on the customer experience

Streszczenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest wpływ zarządzania klientocentrycznego na doświadczenie klienta. Na potrzeby artykułu przyjęto tezę: doświadczenie klienta jest procesem złożonym, którego badanie, projektowanie, dostarczanie i zarządzanie wymaga innych metod niż zarządzanie procesem produkcji, obsługi klienta, marketingu czy sprzedaży. Celem artykułu jest określenie wpływu, jaki może wywierać firma na doświadczenie klienta, oraz podkreślenie roli postawienia wartości dla klienta jako priorytetu we wszystkich działaniach firmy. W treści artykułu prowadzone są rozważania na temat istoty oraz elementów organizacji klientocentrycznej. Zaprezentowano model organizacji klientocentrycznych, biorąc pod uwagę świadomość. Ostatnia część artykułu jest poświęcona wpływowi, jaki firma klientocentryczna może mieć na doświadczenie klienta oraz prezentacji mierników doświadczenia klienta.

Słowa kluczowe: organizacja klientocentryczna, doświadczenie klientów, zarządzanie organizacją

Summary

The subject of this study is the impact of client-centric management on customer experience. For the purposes of the article, the thesis was adopted: customer experience is a complex process, the study, design, delivery and management of which

requires other methods than managing the production process, customer service, marketing or sales. The aim of the article is to determine the impact that a company can have on customer experience and to emphasize the role of putting value for the customer as a priority in all activities of the company. The content of the article discusses the essence and the elements of client-centric organization. Model of client-centric organizations was presented, taking into account the awareness. The last part of the article is devoted to the impact that a client-centric company can have on customer experience and the presentation of customer experience measures.

Keywords: client-centric organization, customer experience, organization management

Wprowadzenie

Temat organizacji zorientowanej na klienta nie jest nowy. Chally Group (firma konsultingowa) zidentyfikowała w 1998 roku zestaw najlepszych przykładów z branż do tworzenia udanej strategii sprzedaży i osiągnięcia wyników. Udana strategia sprzedaży zawiera następujące elementy:

- kultura zorientowana na klienta;
- segmentacja rynku;
- zdolność do adaptacji na rynku;
- technologia informacyjna;
- sprzedaż, serwis i wsparcie techniczne;
- zbieranie opinii i uzyskanie zadowolenia klientów;
- wybór i rozwój personelu w dziale sprzedaży.

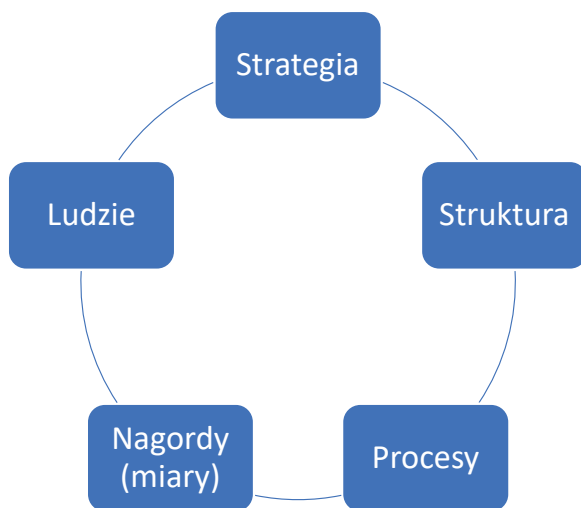
Aby stać się organizacją skoncentrowaną na kliencie, firmy powinny przejść od sprzedaży produktów i usług do sprzedaży opartej na oczekiwaniach klientów i tworzeniu wartości dla klienta (Leigh, Marshall, 2013). Nie jest łatwo stać się organizacją zorientowaną na klienta. Wiele organizacji uważa, że są zorientowane na klienta, twierdzą, że „są blisko klienta” lub koncentrują się na kliencie. Zbyt często okazuje się, że jest to niewiele więcej niż pomysł, aspiracja lub po prostu puste słowa.

Definicja organizacji klientocentrycznej

W literaturze naukowcy zwykle porównują organizację skoncentrowaną na produkcie jako przeciwieństwo zorientowanej na klienta. Galbraith przedstawił tę koncepcję w książce *Designing the Customer-Centric organization* (Galbraith, 2006), podkreślając różnice między typami firm. Podczas gdy organizacje zorientowane na produkt są

wysoce zorientowane na procesy wewnętrzne i koncentrują się na wydajnej produkcji i sprzedaży najwyższej jakości produktów, a nie na nabywcach lub użytkownikach, organizacje zorientowane na klienta koncentrują się na tworzeniu wartości dla klienta pod określonym kątem: wartość dla klienta znajduje się w centrum kluczowych procesów biznesowych i organizacyjnych (van Hemel & Rademakers, 2016). Według Galbraitha w organizacji zorientowanej na klienta pięć elementów różni się od organizacji skoncentrowanej na produkcie (rysunek 1).

Rysunek 1. Pięć filarów w organizacji klientocentrycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Galbraith, 2006.

Według Galbraitha w organizacji zorientowanej na klienta poszczególne elementy są opisane w następujący sposób:

- strategia koncentruje się na rozwiązaniach najlepszych dla klienta;
- struktura firmy podzielona jest na segmenty klientów;
- procesy związane są z relacjami z klientami i zarządzaniem rozwiązaniami;
- nagrody (miary) są uporządkowane według udziału klienta, zadowolenia klienta, wartości życiowej klienta i jego utrzymania;
- ludzie – władza jest im dana dzięki dogłębnej znajomości biznesu klienta.

W literaturze można spotkać podobne podejście do różnic między organizacją skupioną na produkcie od tej koncentrującej się na kliencie. Firma klientocentryczna to taka, która spełnia następujące wymagania:

- orientacja na klienta;
- sposób myślenia o rozwiązaniach;
- orientacja na doradztwo;

- kontakt z klientem;
- procesy biznesowe;
- powiązania organizacyjne i wskaźniki.

Różnica między firmą skupioną na produkcji a firmą klientocentryczną

Koncentrując się na sprzedaży produktów, firmy będą miały niewielką lub żadną wiedzę na temat tego, co motywuje klienta do zakupu ich produktów lub usług. Takie firmy skupiają się na rozwiązywaniu określonego rodzaju problemu dla swoich klientów, a nie na zrozumieniu potrzeb i aspiracji klientów (Gulati & Oldroyd, 2005). Większość firm definiuje się poprzez swoje produkty, zamiast budować tożsamość związaną z zaspokajaniem potrzeb klientów i odpowiadaniem na wyzwania klientów. Budowanie organizacji zorientowanej na klienta wymaga całościowego i ciągłego patrzenia na cały cykl życia klienta. Organizacja musi poznać poprzednie, obecne i przyszłe potrzeby swoich klientów, aby dostosować swoje rozwiązania i oferty, a także strategię i strukturę organizacyjną. Organizacje klientocentryczne to takie, które dostarczają produkty i rozwiązania, które są w stanie zaspokoić potrzeby klientów. Firmy zorientowane na klienta różnią się od tradycyjnego marketingu transakcyjnego. Koncentrują się na utrzymaniu istniejących relacji z klientami. Natomiast marketing transakcyjny skupia się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów. Firmy klientocentryczne dostosowały cały swój model biznesowy i skupiły się na dostarczeniu zadowolenia klientom (Uhl & Gollenia, 2016). Innym aspektem, który odróżnia organizacje zorientowane na klienta, jest przyjęcie strategii sprzedaży opartej na rozwiązaniach, a nie na produkcie. W sprzedaży opartej na rozwiązaniach, zamiast podkreślać cechy produktu, sprzedawca rozumie wyzwania, przed którymi stoi klient i próbuje rozwiązać te problemy.

Doświadczenie klienta w organizacji klientocentrycznej

Klientocentryczną organizację poznamy po tym, że głównym motorem jej działań jest zaspokojenie potrzeb klienta i jego pozytywne doświadczenia. Pierwsza koncepcja doświadczenia klienta pojawiła się w artykułach Abbott (1955) i Alderson (1957). Naukowcy stwierdzili, że „to, czego ludzie naprawdę pragną, to nie produkty, ale satysfakcjonujące doświadczenia” (Lemon & Verhoef, 2016). Badania Holbrooka i Hirschmana (1982) zdefiniowały doświadczenie klienta jako całe wydarzenie, z którym klient wchodzi w kontakt podczas interakcji z określoną firmą i wprowadziły nowe podejście empiryczne do dziedziny zachowań

konsumenckich. Ważny krok w rozwoju doświadczenia klienta wykonali Pine i Gilmore (1998), którzy stworzyli termin *Experience Economy*, czyli Ekonomia Doświadczeń. Przedstawili model progresji wartości ekonomicznej i zróżnicowania towarów, usług i doświadczeń, który pozwala na przyjęcie innego poziomu cen. Naukowcy argumentowali, że stworzenie wyróżniającego się doświadczenia klienta może zapewnić większą wartość ekonomiczną dla firmy (Verhoef, 2009). Pine i Gilmore twierdzili, że firma powinna zacząć od zaprojektowania doświadczenia klienta: „zanim firma będzie mogła pobierać opłaty za wstęp, musi zaprojektować doświadczenie, które klienci uznają za wartę swojej ceny” (Pine & Gilmore, 1998).

W tabeli 1 przedstawiono wybrane badania związane z tematem doświadczenia klienta w organizacji klientocentrycznej.

Tabela 1. Przegląd literatury związanej z doświadczeniem klienta

Badanie	Temat	Wnioski
Olivier, 1997	Czynniki związane z klientem	Teoria niepotwierdzenia, która zakłada, że klienci porównują swoje doświadczenia z wcześniejszymi oczekiwaniami, co prowadzi do pozytywnego lub negatywnego niepotwierdzenia.
Parasuraman, Grewal, 2000	Czynniki związane z klientem	Badacze skupili się na dwóch zestawach podmiotów: klientach (sprzedawcach, usługodawcach, organizacjach) i konsumentach. Podkreślają dwukierunkowe powiązanie między nimi.
Kumar, Shah, 2004	Czynniki związane z klientem	Lojalność klientów opiera się na zbiorze kilku czynników. Pierwszym czynnikiem jest zaufanie, drugim pozytywnie postrzegana wartość (większa niż dostarczana przez konkurencję). Trzeci czynnik jest związany z pozytywnym przywiązaniem emocjonalnym klienta.
Rust, Moorman, Dickson, 2002	Czynniki związane z klientem	Jakość jest postrzegana przez klienta. Poprawa jakości może nastąpić poprzez rozwiązanie problemów, które mają największy wpływ na ogólne zadowolenie klienta.
Sheth, Sisodia, Sharma, 2000	Funkcja marketingowa	Funkcje marketingowe będą coraz bardziej skłaniać się ku marketingowi zorientowanemu na klienta, który będzie podkreślał potrzeby, pragnienia i zasoby indywidualnych konsumentów i klientów, a nie rynków masowych lub segmentów rynku.

Badanie	Temat	Wnioski
Kohl, Jaworski, 1990	Orientacja rynkowa	Koncentracja na kliencie jest centralnym elementem orientacji rynkowej. Pogląd na koncentrację na kliencie polega na uzyskiwaniu od klientów informacji o ich potrzebach i preferencjach. Według badaczy zorientowanie na klienta polega na podejmowaniu działań w oparciu o wywiad rynkowy, a nie tylko na zwerbalizowanych opiniach klientów.
Payne, Frow, 2005	Wpływ marketingu relacyjnego	Pięć niezbędnych procesów, aby firma była zorientowana na klienta: a) proces rozwoju strategii, który obejmuje nie tylko strategię biznesową, ale także strategię klienta, b) proces tworzenia podwójnej wartości, który jest sercem procesu wymiany, c) wielokanałowy proces integracji, który obejmuje wszystkie punkty kontaktu z klientem, d) proces zarządzania informacjami, który obejmuje funkcje gromadzenia i analizy danych, oraz e) proces oceny wyników (Shah, 2006).

Źródło: opracowanie własne.

O znaczeniu doświadczenia klienta w ramach organizacji mówi również Teixeira w książce *Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption*. Zwraca uwagę, że to nie nowe technologie i konkurencja powodują największe zakłócenia, a klienci. Z reguły tradycyjne ramy strategiczne są skoncentrowane na firmie, zorientowane na to, co jest najlepsze dla firmy w stosunku do jej konkurentów. Ponieważ jednak nowa fala cyfrowych zakłóceń jest napędzana przez klientów, firma potrzebuje nowych ram i narzędzi, aby się na nich skupić (Teixeira, Piechota, 2019). To właśnie pozytywne doświadczenia klientów powodują, że będą chętniej wracali do danej firmy. W literaturze można znaleźć opracowania dotyczące niezbędnych działań, które firma powinna podjąć, żeby była zorientowana na klienta. Według badaczy Payne i Frow marketing relacyjny to strategiczne podejście, które polega na tworzeniu wyższej wartości dla akcjonariuszy poprzez rozwój odpowiednich relacji z kluczowymi klientami i segmentami klientów (Payne, Frow, 2005). Badacze wymieniają następujące elementy, które są niezbędne, żeby firma była zorientowana na klienta:

- strategia obejmująca klienta;
- tworzenie podwójnej wartości;
- omnikanałowa integracja wszystkich punktów styku z klientem;
- zarządzanie informacją;
- metryki, które wiążą działania firmy z jej wynikami.

Te elementy są podstawą dla firmy do wykorzystania w ramach narzędzi i technik, które pozwalają firmom badać zachowania klientów i mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje.

Narzędzia związane z badaniem i wpływaniem na doświadczenie klientów

Wybrane narzędzia i pojęcia związane z badaniem doświadczenia klientów są następujące: tworzenie persony, mapowanie podróży klienta wraz z gromadzeniem danych głosu klienta oraz spójność informacji dla klienta w różnych punktach styku.

Tworzenie persony

Persona reprezentuje określoną grupę osób: klientów lub użytkowników. Termin *persona* został po raz pierwszy wprowadzony przez Coopera w celu opisanego sposobu tworzenia profili użytkowników. Persona jest dokładnym opisem hipotetycznego użytkownika i tego, co chce on osiągnąć. Persony „zapewniają kanał do przekazywania szerokiego zakresu danych jakościowych i ilościowych oraz koncentrują uwagę na aspektach projektowania i użytkowania, których inne metody nie mają” (Czerwinski, 2008).

Tworzenie persony to tworzenie osobowości przedstawiającej główne cechy, które opisują potrzeby dokładniej niż segmentacja demograficzna. Innym narzędziem służącym do analizowania potrzeb klienta jest mapowanie podróży klienta.

Mapowanie podróży klienta

Podejście do mapowania podróży klienta zaprezentował Temkin. Proponuje on mapowanie podróży klienta w pięciu krokach (Temkin, 2010):

- zbieranie wewnętrznych insightów;
- opracowanie wstępnych hipotez;
- badanie procesów, potrzeb i percepcji klientów;
- analizowanie badania klientów;
- mapowanie podróży klienta.

Pierwsze dwa kroki podkreślają potrzebę zbierania wiedzy o klientach, która jest w posiadaniu firmy. *Insight* jest tu rozumiany jako wgląd w potrzeby użytkownika przez pryzmat jego osobowości oraz nieujawnionych potrzeb i motywacji. Podczas gromadzenia danych głosu klienta (VoC – *voice of customer*), firmy mogą poznać informacje zwrotne od klientów, dodając element „głosu klienta” do wymaganego pytania, aby czerpać wartość z perspektywy klienta: „Czy osiągnąłeś to, czego potrzebowałeś?” (Teahan, Tucker, 2010). Zbierając odpowiedzi, firma może mieć wstępną informację o odczuciach klienta. Po drugie, różne grupy w firmie

mogą wymieniać informacje na temat tego, jak postrzegają interakcję z klientem. Na tym etapie Tempkin zaleca opracowanie map podróży „założeń”, w celu udokumentowania wewnętrznych spostrzeżeń w postaci ramy lub prototypu. Ważne jest, aby dodać, że podróż klienta jest podzielona na trzy etapy. Pojęcie *podróży klienta* jest zazwyczaj definiowane jako ciągłe doświadczenie klienta na różnych etapach cyklu usług (Følstad, Kvale, 2018). Fazy te są różnie rozgraniczane w literaturze zarządzania doświadczeniem klienta jako „situacje przed zakupem, w trakcie zakupu i po zakupie” (Homburg, 2017). Cztery etapy mapowania podróży klienta to Świadomość, Rozważanie, Konwersja oraz Retencja i Polecanie. Pierwszy krok, Świadomość, jest zwykle związany z etapem przedsprzedażowym, kiedy firma może dotrzeć do potencjalnych klientów za pośrednictwem postów w mediach społecznościowych i reklam. W drugim etapie, o nazwie Rozważanie, zainteresowani klienci poszukują informacji internetowych i kontaktowych również w ramach fazy przedsprzedaży. Po dokonaniu zakupu klient wchodzi w krok zwanym Konwersją – w literaturze zwany zakupem. Ostatnim krokiem jest skłonienie klientów do powrotu do zakupów i polecanie (Retencja i Polecanie), opisane w literaturze jako etap pozakupowy. Co więcej, podróż klienta wymaga znajomości ważnych szczegółów o użytkownikach, takich jak transformacja emocjonalna, punkty kontaktu. Podróż klienta pomaga firmom zrozumieć interakcje z klientami w różnych punktach kontaktu.

Spójność informacji dla klienta w różnych punktach styku

Klient czerpie doświadczenie jako skumulowany wpływ wielu punktów kontaktu w całej interakcji klienta z organizacją. Aby opracować podróż klienta, ważne jest, aby wziąć pod uwagę klientów firmy (persona kupującego), ramy czasowe podróży klienta, kanały (telefon, e-mail, wiadomości w aplikacji, media społecznościowe, fora). Informacja w punktach styku powinna być spójna, niezależnie od tego, przez jaki kanał klient dokonuje zakupu. W celu monitorowania doświadczenia klientów należy stosować pewne wskaźniki.

Wskaźniki do monitorowania doświadczeń i postępów klientów

W literaturze można znaleźć kilka wskaźników. Istnieje jednak rosnący rozdźwięk między praktyką a nauką marketingową na temat pomiaru doświadczenia klientów, przy czym ta ostatnia faworyzuje kompleksowe wielowymiarowe podejście do pomiaru. Powszechnie używanymi wskaźnikami do pomiaru doświadczenia klienta są: *Customer Effort Score* (CES) – wskaźnik wysiłku klienta i *Net Promoter Score* (NPS). Wskaźniki te uzupełniają się i dają bardziej złożony obraz doświadczenia klienta. CES mierzy się, zadając jedno pytanie: „Ile wysiłku musiałeś osobiście

włożyć, aby obsłużyć swoją prośbę?”. Jest punktowany w skali od 1 (bardzo mały wysiłek) do 5 (bardzo duży wysiłek) (Dixon, 2010). Klienci, którzy zgłosili niewielki wysiłek, wyrazili zamiar odkupu. Kontrowersyjnie, klienci z trudnościami w zakupie (duży wysiłek) zamierzali rozpowszechniać negatywne wiadomości ustne. CES zaleca się stosować w ankietach w celu uchwycenia uczuć klientów na poziomie transakcyjnym, w przeciwieństwie do NPS, który rejestruje bardziej holistyczny obraz interakcji z klientem. Drugi wskaźnik – *Net Promoter Score* został opracowany przez Reichhelda i wprowadzony w 2003 roku. Jest to sposób na ocenę poziomu tendencji do rekomendacji, które twoi klienci odczuwają w stosunku do twojej firmy, zadając tylko jedno pytanie: „Jak prawdopodobne jest, że polecisz naszą firmę przyjacielowi?”. Na podstawie indywidualnych wyników promotorów klientów, klienci mogą być klasyfikowani jako promotorzy, pasywni lub krytycy (Reichheld, 2003). Promotorzy są bardzo skłonni polecić firmę innym. W przeciwieństwie do nich wśród krytyków jest bardzo mało prawdopodobne, aby rekomendować firmę. Wskaźnik NPS to odsetek promotorów minus odsetek krytyków (Raassens, Haans, 2017). Firmy, które są dojrzałe, poświęcają wiele uwagi i czasu na zrozumienie źródeł satysfakcji lub jej braku oraz na usprawnianie procesów.

Model dojrzałości firmy w obszarze zarządzania doświadczeniem klientów

W literaturze można spotkać modele, które pomagają organizacjom określić miejsce, w którym są na drodze do stania się klientocentrycznymi i zarządzającymi doświadczeniem klientów. Według firmy doradczej Gartner stopień zaspokojenia potrzeb klientów można ocenić, używając modelu piramidy. Piramida koncentruje się na pięciu etapach: komunikacji, responsywności, zaangażowaniu, proaktywności i ewolucji. W etapie komunikacji firma powinna koncentrować się na dostarczaniu klientowi informacji, które są użyteczne, w etapie responsywności powinna szybko i skutecznie rozwiązywać problemy klienta, w etapie zaangażowania powinna zrozumieć potrzeby klienta, etap proaktywności polega na zaspokojeniu potrzeb klienta zanim o to poprosi i ostatni etap ewolucji sprawia, że klienci czują się lepiej, bezpieczniej. Korzystanie z tego modelu może zapewnić firmie większą świadomość potrzeb klientów według ich priorytetów – i sprawić, że doświadczenie klienta będzie pozytywne.

Tworzenie wartości dla klienta w oparciu o narzędzia do badania doświadczenia klientów

W literaturze można znaleźć wiele interpretacji tworzenia wartości, które są związane z finansami. Chociaż nie wolno zaniedbywać pozytywnych cech solidnych

finansowych modeli biznesowych, żaden z nich nie będzie trwał w perspektywie długoterminowej, jeśli to, co firma wnosi na rynek, ma niską wartość dla klienta teraz lub w przyszłości (Osterwalder, 2014). Badacz stworzył model, który opisuje zależności między dwiema stronami: klientem a organizacją. Opisuje również, jak osiągnąć równowagę między obiema stronami. Im wyższe będą oczekiwania ze strony klienta, tym trudniej będzie firmie spełnić je. Stosowanie tego modelu daje jednak większą szansę na pozytywne doświadczenie klienta, ze względu na dostosowanie się do jego potrzeb.

Podsumowanie

Zasadniczym celem autorki artykułu było przedstawienie złożonego procesu zarządzania doświadczeniem klienta w firmie klientocentrycznej. Wiedza na temat narzędzi do badania doświadczenia klienta jest rozproszona i trudno znaleźć w literaturze opracowanie, które wskazuje wiążące podejście dotyczące działań, jakie firma może podjąć, żeby doświadczenie klienta było pozytywne. Jednakże, jak pokazuje artykuł, istnieją narzędzia, których stosowanie może zminimalizować negatywny wpływ na doświadczenie klienta i sprawić, że jego oczekiwania zostaną spełnione. Istotne jest, jak firma odpowiada na oczekiwania klientów i jak tworzy wartość dla klienta.

Bibliografia

- Czerwinski, M., Lund, A., Desney, T. (2008). *Proceeding of the twenty-sixth annual CHI conference on Human factors in computing systems – CHI '08*. Proceeding of the twenty-sixth annual CHI conference. Florence, Italy, 5–10.04.2008.
- Dixon, M., Freeman, K., Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, VII–VIII.
- Galbraith, J. R. (2006). Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process. https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=YF0B_yo8M-MoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Designing+the+Customer-Centric+organization+&ots=ZoavKudFi7&sig=iIAB3TNTWpfm0ja2pVQyagtydzY&redir_esc=y#v=onepage&q=Designing%20the%20Customer-Centric%20organization&f=false [dostęp: 09.05.2022].
- Gulati, R., Oldroyd, J. B. (2022). The Quest for Customer Focus. <https://hbr.org/2005/04/the-quest-for-customer-focus?msclkid=4be2f9d4cea711eca95bcd8d90263cf> [dostęp: 09.05.2022].
- Homburg, Ch., Jozić, D. & Kuehnl, Ch. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Kumar, V., Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for 21st century. *Journal of Retailing*, 80, 317–330.
- Leigh, T., Marshall, G. (2013). Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI, 2, 83–93.
- Lemon, K., Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Olivier, R. L., Rust, R. T., Varki, S. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, 73, 311–336.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Value proposition design. How to create products and services customers want. *Journal of Business Models*, 3(1), 81–92.
- Parasuraman, A., Grewal, D. (2000). Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9–16.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pine, J., Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, VII–VIII, 97–105.
- Raassens, N., Haans, H. (2017). NPS and Online WOM: Investigating the Relationship Between Customers' Promoter Scores and eWOM Behavior. *Journal of Service Research*, 20(3), 322–334.
- Rust, R. T., Moorman, Ch., Dickson, P. R. (2002). Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both? *Journal of Marketing*, 66, 7–24.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staeling, R., George, S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.
- Teehan, R., Tucker, W. (2010). A simplified lean method to capture customer voice. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 175–188.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping The Customer Journey. *FORRESTER. For Customer Experience Professionals*, 5.
- Teixeira, T., Piechota, G. (2019). Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption: Currency New York. https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=xSdcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Teixeira+how+decoupling+drives+consumer+disruption&ots=NoneWcpS6M&sig=XV2jbEtl6bvzQjt5ny0B-96jqS-E&redir_esc=y#v=onepage&q=Teixeira%20how%20decoupling%20drives%20consumer%20disruption&f=false [dostęp: 10.05.2022].

- Uhl, A., Gollenia, A. L. (2016). *Digital Enterprise Transformation*. London: Routledge.
- van Hemel, C., Rademakers, M. (2016). Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Value*, 2(2), 211–230. Doi: 10.1177/2394964316647822.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Kobiety, które zmieniły podejście do zarządzania w ochronie zdrowia na przykładzie Florence Nightingale oraz Dame Cicely Saunders

Women who changed their approach to healthcare management on the example of Florence Nightingale and Dame Cicely Saunders

Streszczenie

Życie i działalność dwóch pielęgniarek, które zmieniły nie tylko wizerunek własnego zawodu, ale także unowocześniły swoje organizacje w wielu aspektach ich funkcjonowania. Celem artykułu jest nakreślenie podstawowych problemów, które zmotywowały F. Nightingale i Cicely Saunders do zmodernizowania placówek, których zadaniem była poprawa jakości życia pacjentów. Obie kobiety w swej działalności zwracały uwagę na zorganizowanie świadczeń zdrowotnych w miejscu zamieszkania chorych, tym samym potwierdzając instancjonalny charakter szpitali i hospicjów domowych. Zrozumienie misji zaprezentowanych przedsięwzięć medycznych może stać się inspiracją do dalszych poszukiwań w zakresie poprawy świadczenia usług w ochronie zdrowia.

Słowa kluczowe: diagnoza pielęgniarska, Róża Florence Nightingale, Nightingale School of Nursing, zespół multidyscyplinarny, jakość życia, kreowanie wizerunku pielęgniarki

Summary

The life and activities of two nurses who have not only changed the image of their own profession, but also modernized their organizations, in many aspects of their functioning. The aim of the article is to outline the basic problems that motivated F. Nightingale and Cicely Saunders to modernize facilities whose task was to improve the quality of life of patients. Both women mentioned above in their activities paid attention to the organization of health services in the place of residence of the sick, thus confirming the instance-like nature of hospitals and home hospices. Understanding the mission of the presented medical companies can become an inspiration for further research in the field of improving the provision of services in healthcare.

Keywords: nursing diagnosis, Rose Florence Nightingale, Nightingale School of Nursing, multidisciplinary team, quality of life, creating the image of a nurse, hospice

Wprowadzenie

Zarządzanie placówkami opieki zdrowotnej jest trudnym i niezwykle złożonym zagadnieniem. Jednak w historii dwie kobiety istotnie zmieniły rozumienie pewnych elementarnych zagadnień, z jakimi mierzą się organizacje świadczące usługi medyczne. Kluczem do zmian, które wprowadziły Florence Nightingale oraz Cicely Mary Strode Saunders była obserwacja uczestnicząca, a także aspekt relacyjny. Wybrane przedstawicielki pielęgniarstwa, podobnie jak F. W. Taylor (współczesny F. Nightingale) czy Gareth Morgan (współczesny C. Saunders), mogą uchodzić za prekursorki i modernizatorki profesjonalnego zarządzania placówkami ochrony zdrowia. Poniższa analiza porównawcza jest próbą nakreślenia wkładu pielęgniarstwa w zarządzanie i poprawę jakości w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw medycznych. Zanim jednak to nastąpi, warto przybliżyć tło historyczne i społeczno-ekonomiczne, w których funkcjonowały F. Nightingale oraz C. Saunders.

Florence Nightingale urodziła się w 1820 roku, w zamożnej arystokratycznej rodzinie (www.wikipedia z dn.17.11.21). Rys historyczny umiejscawia ją w społeczeństwie patriarchalnym o strukturze feudalnej, co skutkowało edukacją młodych dam w warunkach domowych pod nadzorem ojca. Najbardziej zaskakującą jednak informacją jest to, że dla samej Nightingale z ontologicznego punktu widzenia najistotniejszą funkcję w opisie rzeczywistości pełniły matematyka i statystyka. „W latach 1837–1839 podczas podróży po Europie uwagę Nightingale

przykuwała organizacja szpitali, co skrupulatnie zapisywała w swoim osobistym dzienniku statystycznym¹. Prowadzona obserwacja obejmowała nie tylko liczbę placówek, lecz także: strukturę demograficzną, organy założycielskie, relacje międzyludzkie, wizerunek danej instytucji, proces rekrutacji personelu, jakość i warunki opieki. „W XIX wieku pielęgniarstwem trudniły się głównie zakonnice, które raczej niosły ukojenie duchowe. Poza tym do tego zawodu rekrutowały się kobiety z nizin społecznych, najczęściej prostytutki – bez przygotowania zawodowego i z problemem alkoholowym. Równie często skazanym zamieniano karę więzienia na pracę na oddziałach szpitalnych. Szpitale zaś były obskurne, brudne i stanowiły raczej poczekalnię na cmentarz².”

Dame Cicely Saunders urodziła się 22 czerwca 1918 roku w Barnet (zmarła 14 lipca 2005). Kształciła się w Roedean School w latach 1932–1937³. „Saunders rozpoczęła studia polityczne, filozoficzne i ekonomiczne w Oksfordzie w 1938 roku. Podczas wojny postanowiła zostać pielęgniarką i kształciła się w Nightingale School of Nursing w St Thomas’ Hospital w latach 1940–44, wracając po urazie płuców w 1944 r. W 1945 roku uzyskała tytuł licencjata⁴ w dziedzinie ekonomii, filozofii i polityki. „W 1947 roku uzyskała kwalifikacje medycznego pracownika socjalnego w Royal Cancer Hospital” [...] rozpoczęła karierę zawodową na St Thomas & North Carolina University we wrześniu 1947 roku. Służyła jako asystent medycyny w centrum zdrowia pacjentów onkologicznych⁵, gdzie poznała polskiego lotnika Dawida Taśmę. Spotkanie Saunders z „polskim Żydem” (jak zwykle podkreśla się w wielu opracowaniach pochodzenie wymienionego pilota) wpłynęło na dalsze losy założycielki Ruchu Hospicyjnego.

Zmiany w zarządzaniu wprowadzone przez F. Nightingale

F. Nightingale wbrew swojej rodzinie i pozycji społecznej postanowiła uczyć się opieki nad chorymi w „Instytucie Diakonii Protestanckich w Kaiserswerth nad Renem⁶”. Z uwagi na ogrom potrzebnych zmian i aspiracje, Florence Nightingale (nie mając poglądów feministycznych) zrezygnowała z zamążpójścia, czyniąc afront swej konserwatywnej rodzinie. Reasumując aspekt społeczno-kulturowy: zamożna panna z dobrego domu, w społeczeństwie patriarchalnym (bez praw

1 www.piękniejszastronnanauki.pl [dostęp: 17.11.21].

2 Tamże.

3 www.wikipedia.org [dostęp: 17.11.21].

4 Tamże.

5 www.da.jf-alges.pt/cicely-saunders-biography [dostęp: 20.11.21].

6 www.piękniejszastronnanauki.pl.

wyborczych) zrezygnowała świadomie z założenia rodziny, by trudnić się zawodowo zajęciami przypisywanymi kobietom o niskiej reputacji i zakonnicom.

Determinacja F. Nightingale przyczyniła się do konfliktu z rodziną, lecz w aspekcie zarządzania i jakości jej decyzja wpłynęła na rozwój wielu instytucji: „nie trzeba było długo czekać, aby dała się poznać jako doskonała organizatorka i administratorka. W pierwszej kolejności poprawiła opiekę nad chorymi. Później zajęła się podnoszeniem wydajności szpitala i poprawiła warunki pracy zarówno pielęgniarek, jak i lekarzy. Poleciała między innymi zamontować dzwonki przy łóżkach chorych, aby mogli w razie potrzeby wezwać pielęgniarkę. Dzięki jej staraniom zaprojektowano i zainstalowano windy ręczne, dzięki którym szybko i sprawnie dostarczano posiłki na oddziały. Wreszcie to właśnie Florence Nightingale zawdzięczamy doprowadzenie do szpitali instalacji kanalizacyjnej”⁷. Co istotne, Nightingale sama zaczęła szkolić pielęgniarki i przyciągać do zawodu kobiety jej pokroju, stając się pierwowzorem do naśladowania – co rzeczywiście zmieniło pozytywnie wizerunek osób opiekujących się chorymi w szpitalach. „Szkola Nightingale powstała w 1860 [...] Jej reputacja szybko rozprzestrzeniła się i pielęgniarki Nightingale zostały poproszone o założenie nowych szkół na całym świecie, w tym w Australii, Ameryce i Afryce”⁸.

Nie sposób zapomnieć o zasługach Florence Nightingale podczas wojny krymskiej, gdzie zaprezentowała swoje umiejętności również w zarządzaniu. Opis sytuacji żołnierzy powracających z Krymu i umierających w drodze do domu był bardzo niepokojący:

„Śmiertelność wynosiła 42%. Wpływowy przyjaciel Florence, sekretarz w Ministerstwie Wojny Sidney Herbert zwrócił się do niej z prośbą o zorganizowanie grupy wykwalifikowanych pielęgniarek. Na odzew nie musiał długo czekać. Za własne pieniądze zakupiła potrzebne leki i środki opatrunkowe i 21 października 1854 roku wraz z 38 pielęgniarkami, które sama przeszkoliła, wyjechała w samo centrum piekła”⁹.

Dramatyczne przeżycia ze szpitali polowych Nightingale zapisała jak zwykle w postaci danych statystycznych, co stanowiło niepodważalny argument w kontaktach politycznych i lobbowaniu na rzecz zmian w opiece nad rannymi żołnierzami. Po 10 latach opublikowany został raport, z którego jasno wynikało, że w regionach objętych reformami Nightingale śmiertelność spadła o ok. 70%. Florence Nightingale systematycznie przekazywała swoje poglądy odnośnie stanu sanitarnego do różnych państw. Ciekawym przykładem jest jej list poświęcony sytuacji w Polsce w 1863 r., gdzie piętnując ówczesne mocarstwo rosyjskie, przekazała 10

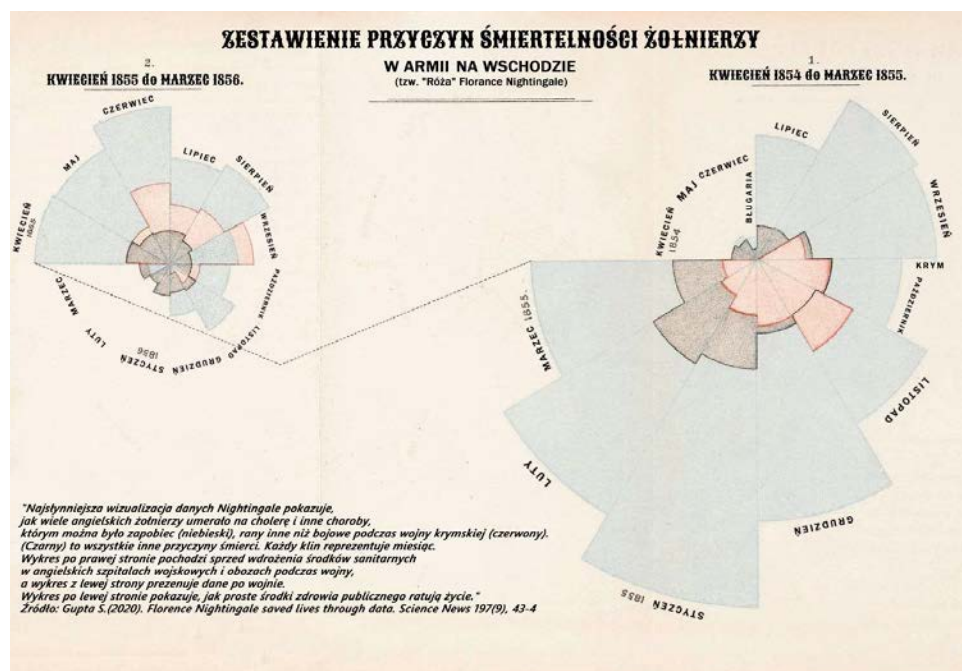
7 www.piękniejszastronnanauki.pl [dostęp: 17.11.21].

8 www.florence-nightingale.co.uk [dostęp: 01.01.2022].

9 www.piękniejszastronnanauki.pl [dostęp: 17.11.21].

funtów na fundusz ofiar i chorych powstania styczniowego oraz wyraziła swoją nadzieję na uwolnienie się Polaków spod panowania „tyrana”¹⁰. Istotnym wkładem w rozwój nauk jest opracowanie „Róży Nightingale” (rysunek 1), która obrazowo prezentowała obserwacje statystyczne autorki. „Stworzone przez nią diagramy miały uzmysłwić urzędnikom i wojskowym, jak ogromne straty są ponoszone z powodu niskich standardów szpitali polowych. Grzebień koguta (ang. *coxcomb*) – jak sama często nazywała je Florence N. – miały wpłynąć na wyobraźnię rządzących właśnie poprzez graficzne przedstawienie problemu. Wykres ten nazywa się także *polar area diagram*”¹¹.

Rysunek 1. Róża Florence Nightingale obrazująca śmiertelność żołnierzy z innych przyczyn niż skutki walki na wschodzie w latach 1854–1856



Źródło: Gupta, 2020, s. 42–43.

Nightingale jako pierwsza kobieta na świecie została doceniona przez prestiżowe gremia, które zauważyły nie tylko jej wkład w rozwój humanitaryzmu, lecz także nauki: „w 1859 roku została wybrana jako pierwsza kobieta na członka Royal Statistical Society (Królewskie Stowarzyszenie Statystyczne) oraz

10 www.piękniejszastronnanauki.pl [dostęp: 17.11.21].

11 www.skuteczneraporty.pl [dostęp: 18.11.2021].

została honorowym członkiem American Statistical Association (Amerykańskiego Stowarzyszenia Statystycznego). Jednocześnie jej diagramy od czasu ich wynalezienia, na początku XIX wieku, były wykorzystywane wielokrotnie i w niektórych środowiskach są postrzegane jako znak rozpoznawczy statystyki stosowanej. Jako pierwsza kobieta otrzymała w 1907 r. brytyjski Order Zasługi, a w 1912 r. Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża ustanowił Medal Florence Nightingale¹².

W dziedzinie pielęgniarstwa Florence Nightingale stworzyła pierwszą na świecie świecką szkołę dla pielęgniarek – The Nightingale Training School przy Szpitalu św. Tomasza w Londynie¹³. Współcześnie uważa się Florence Nightingale za prekursorkę pielęgniarstwa profesjonalnego i naukowego.

Zmiany w zarządzaniu wprowadzone przez Cicely Saunders

Stworzenie przez F. Nightingale pewnych ram organizacyjnych oraz pierwszej świeckiej szkoły doskonalenia zawodowego pielęgniarek, przyczyniło się do poprawy zarządzania i funkcjonowania kolejnych placówek medycznych – hospicjów, czego dokonała Dame Saunders.

Cicely Saunders podjęła starania się o utworzenie placówki, w której pacjenci umierający na nieuleczalne choroby mogliby uzyskać skuteczne leczenie uciążliwych objawów, a tym samym poprawę jakości życia. Szybko okazało się, że posiadanie wykształcenia pracownika socjalnego czy pielęgniarckiego nawet na poziomie akademickim (w pierwszej połowie XX wieku) nie wystarczyło, aby kobieta mogła zrealizować swój cel. „W 1951 roku zaczęła studiować medycynę w St Thomas’ Hospital Medical School, gdzie otrzymała dyplom MBBS w 1957 roku. Rozpoczęła pracę w dziale farmakologii St Mary & Pads jako naukowiec¹⁴. Dopiero wykształcenie lekarskie i badania nad zastosowaniem morfiny u nieuleczalnie chorych pacjentów pozwoliły C. Saunders urealnić swoje plany. Początkowo pracowała „w Hospicjum św. Józefa w Hackney, prowadzonym przez rzymskokatolickie Siostry Miłosierdzia, wykorzystując swoją wiedzę medyczną i wyniki badań, aby pomóc zakonnicom poprawić standard opieki. Opracowała metody prowadzenia dokumentacji na 1100 pacjentach, wprowadzając system kart dziurkowanych. Warto zauważyć, że napisała sześć prac naukowych na temat opieki nad umierającymi w *Nursing Times* w 1959 roku: wzbudziły one ogromne zainteresowanie i zostały pozytywnie ocenione w prasie medycznej i popularnej¹⁵.”

12 www.skuteczneraporty.pl [dostęp: 18.11.2021].

13 www.piękniejszastronnanauki.pl [dostęp: 17.11.21].

14 www.da.jf-alges.pt/cicely-saunders-biography [dostęp: 20.11.2021].

15 www.cicelysaundersarchive.wordpress.com [dostęp: 17.11.2021].

Doświadczenia życiowe Cicely Saunders wpłynęły na organizację współczesnych hospicjów pod względem misji (leczenia objawów), kulturowym (placówek ponadreligijnych, ponadnarodowych), naukowym (nacisk na działalność badawczą). Cicely jako praktykująca anglikanka w każdym tzw. domu hospicyjnym zalecała stworzenie miejsca kultu religijnego, które miało służyć różnorodnym wyznawcom. Charakterystyczne też jest „okno Dawida Taśmy” jako pamiątka po zmarłym przyjacielu, umieszczane symbolicznie w tego typu placówkach.

Współczesne zarządzanie zawdzięcza C. Saunders również organizację pracy zespołowej. Mimo że definicja zdrowia jasno określa obszary tego zjawiska, w kontekście bio-psycho-społecznym i duchowym, to w zderzeniu z rzeczywistością placówki medyczne skupiały się wyłącznie na aspekcie biologicznym. Do pracy w hospicjach ich założycielka starała się dobrać osoby o różnym wykształceniu: psychologów, dietetyków, fizjoterapeutów, pracowników socjalnych, pielęgniarki, lekarzy, duchownych, wolontariuszy, tworząc zespoły multidyscyplinarne (Bogusz, Łuczak, Dzierżanowski, 2019, s. 15). Zasługą Saunders jest również wyjście poza mury placówki – organizując hospicja domowe, udowadniała, że przy odpowiednim wsparciu profesjonalnego zespołu rodzina chorego jest w stanie skutecznie opiekować się pacjentem (Bogusz, Łuczak, Dzierżanowski, 2019, s. 17).

Liczne podróże C. Saunders po świecie i prezentacja swojego dorobku naukowego doprowadziły do wyodrębnienia nowej specjalności medycznej – tzw. opieki paliatywnej.

„Cicely Saunders otrzymała wiele nagród, wyróżnień i tytułów, w tym Lambeth Doctorate of the Archbishop of Canterbury (1977), Dame Commander of the Order of the British Empire (DBE) królowej Elżbiety II (1979), Templeton Prize (1981), uhonorowana Orderem Zasługi przez królową Elżbietę II (1981), Conrad N. Hilton nagroda humanitarna za nowoczesne podejście do ruchu hospicyjnego (2001), fellow Royal College of Surgeons (FRCS), Stypendium z Royal College of Physicians (FRCP), stypendium w Royal College of Nursing (FRCN)”¹⁶.

Wpływ zmian wprowadzonych przez F. Nightingale oraz C. Saunders na postrzeganie menedżerów pielęgniarstwa

Początki naukowego zarządzania utożsamiane są z okresem przyspieszonego rozwoju gospodarczego, ekspansji i zwiększonej migracji do Stanów Zjednoczonych, a także z epoką licznych wynalazków, które w gruncie rzeczy miały przysłużyć się ludzkości do poprawy jakości życia. Niestety, rozwój gospodarczy nie przebiegał

16 www.da.jf-alges.pt/cicely-saunders-biography [dostęp: 20.11.2021].

równoległe ze zmianami społeczno-kulturowymi, co wpłynęło na zjawisko deprecjacji roli kobiet w zarządzaniu, w obszarach powszechnie uważanych za sfeminizowane. Dowodem jest brak wzmianek o pielęgniarkach organizujących i modernizujących placówki medyczne w literaturze przedmiotu.

F. Nightingale oraz C. Saunders nie zmieniłyby sytuacji podopiecznych, gdyby nie wprowadziły wiedzy akademickiej do placówek, które same utworzyły. Osiągnięcia Cicely Saunders do dziś są rozwijane i analizowane w kontekście pracy zespołowej, a także upodmiotowienia w różnych aspektach jej zainteresowań, zarówno w kontekście egalitarnych stosunków wewnątrzzespołowych, jak i znaczenia potrzeb pacjenta (Bogusz, Łuczak, Dzierżanowski, 2019, s. 15–17).

Współczesne ustrukturalizowanie podstawowych nurtów teoretyczno-metodologicznych nauk o zarządzaniu i jakości stwarza możliwości analizowania wkładu naukowego Nightingale i Saunders w tej dyscyplinie. Z dokonań omawianych prekursorów pielęgniarstwa nauka w powyższym zakresie ma podstawy czerpania pewnych wzorców do tworzenia lub potwierdzenia wybranych konstruktów teoretyczno-metodologicznych: „Inspiracja naukami społecznymi, humanistycznymi oraz filozofią zaowocowała przejściem na grunt pluralizmu epistemologicznego, zakładającego otwarte podejście w zakresie możliwości poznania organizacji” (Czakon, 2020, s. 29).

Chociaż Florence Nightingale w okresie swojej najprężniejszej działalności nie miała możliwości skorzystania z dorobku naukowego zarządzania, to niewątpliwie jej działania przyczyniły się do tworzenia tzw. współczesnych diagnoz we własnej dyscyplinie: „NANDA określa diagnozę pielęgniarzką jako ocenę indywidualnych, rodzinnych lub społecznych odpowiedzi na aktualne i potencjalne problemy ze zdrowiem/procesami życiowymi. Diagnoza pielęgniarzka dostarcza podstaw do interwencji pielęgniarzkiej, aby osiągnąć wynik, za który odpowiedzialna jest pielęgniarka” (Lewko, 2008, s. 45). W skrócie można powiedzieć, że diagnoza stanowi cel działania pielęgniarki, a jej charakterystyczne cechy to:

- precyzja, uwzględniająca czas realizacji;
- indywidualnie ustalana, w miarę możliwości z pacjentem;
- realna do osiągnięcia;
- udokumentowana (Płaszewska-Żywko, 2014, s. 33).

W podobny sposób wypowiada się Le Châtelier, opisując dobre przygotowanie działania. „Zdaniem Le Châteliera cel powinien być:

- jedyny;
- ścisły, powinien wyraźnie wskazywać to, do czego się dąży;
- ograniczony, bowiem zawsze ograniczone są środki;
- użyteczny (Piotrowski, 2013, s. 634).

Tabela 1. Zestawienie celu (wg Le Châteliera) i diagnozy pielęgniarskiej wg NANDA (North American Nursing Diagnosis Association)

Cel zadania wg Le Châteliera	Diagnoza wg NANDA
jedyny	indywidualnie ustalana, w miarę możliwości z pacjentem
ściśły, powinien wyraźnie wskazywać to, do czego się dąży	precyzyjna, uwzględniająca czas realizacji
ograniczony, bowiem zawsze ograniczone są środki	realna do osiągnięcia
użyteczny	udokumentowana (by mogła być powtórzona i służyć innym)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrowski, 2013, s. 33; Płaszewska-Żywko, 2014, s. 634.

Tworzenie diagnoz pielęgniarskich to niejedyny wspólny mianownik łączący pielęgniarstwo naukowe z dyscypliną zarządzania i jakości (tabela 1). Nurt inżynierski, w który częściowo można wpisać osiągnięcia Nightingale, to także metody i techniki badawcze. F. W. Taylor (na którym wzorował się Le Châtelier) zgłębiał swoją pasję poprzez obserwację uczestniczącą i zapisywał bardzo skrupulatnie spostrzeżenia, które mogłyby udoskonalić proces produkcji. F. Nightingale poprzez metody obserwacyjne i prowadzenie dziennika stworzyła własny sposób opracowania i prezentowania danych statystycznych dotyczących śmiertelności żołnierzy, dzięki czemu można było zdiagnozować jej przyczyny i ograniczyć liczbę zgonów.

Sytuowanie dokonań prekursora naukowego pielęgniarstwa wyłącznie w nurcie inżynierskim byłoby wysoce nie na miejscu, gdyż z uwagi na charakter podejmowanych aktywności można doszukać się kilku innych koncepcji poznawczych w tej dyscyplinie. „Widoczna w zarządzaniu jest także inspiracja naukami przyrodniczymi, w szczególności koncepcjami neopozytywistycznymi oraz systemowymi, dążenie do monizmu w nauce, do obiektywnej, weryfikowalnej wiedzy, zdobytej dzięki metodzie naukowej. Neopozytywizm nie stworzył w zarządzaniu własnej szkoły, ale wpłynął na nurt socjologiczny, inżynierski czy ekonomiczny. Jego założenia kontynuowała szkoła systemowa” (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021).

Ponadto warto podkreślić, że w XIX wieku medycyna nie akceptowała, że czynnikiem etiologicznym, który był przyczyną wzrostu śmiertelności chorych są drobnoustroje. Mimo krytyki Nightingale edukowała swoich współpracowników i pacjentów w zakresie systematycznego mycia rąk nie tylko wtedy, kiedy są widocznie brudne, ale także przed i po styczności z pacjentem – czym naraziła się

dygnitarzom. „Wysocy rangą lekarze i oficerowie wojskowi czuli się przez nią zagrożeni (główny oficer medyczny trzykrotnie próbował ją deportować” (Hassmiller, 2021, s. 71).

Reasumując, chociaż Florence Nightingale nie próbowała zaistnieć na arenie nauk o zarządzaniu, stworzyła podwaliny dla współczesnego rozumienia pewnych aspektów, które mieszczą się w klasyfikacji subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości (wersja 2.0). Umieszczenie dokonań F. Nightingale wyłącznie w kontekście medycznym uchybia jej zasługom w znaczeniu organizacyjnym i innowacyjnym, które przyczyniły się do poprawy funkcjonowania wielu ówczesnych szpitali.

Ze skutkami nieakceptowania roli „pielęgniarki – naukowca” w zarządzaniu placówkami medycznymi zetknęła się Cicely Saunders. II wojna światowa znacznie ograniczyła, a w niektórych państwach uniemożliwiła kształcenie pielęgniarek na poziomie akademickim (np. w Polsce). Zrealizował się scenariusz, któremu sprzeciwiała się Florence Nightingale – pielęgniarstwo przestało być niezależną dyscypliną akademicką, a stało się w praktyce „asystą medyczną”. Saunders odczuła osobiście, jak aspekt społeczno-kulturowy zdominował założenia całej dyscypliny, co wpłynęło na jej decyzję, by zostać lekarzem.

O ile Nightingale zajmowała się kreowaniem wizerunku całego zawodu pielęgniarskiego, to C. Saunders poszła nieco dalej: popularyzowała pracę zespołową wzorowaną na definicji zdrowia. Pewien mit dotyczący omnipotencji pracowników służb medycznych i jednocześnie dający monopol na „przywracanie zdrowia” został przełamany przez wprowadzenie do zespołu terapeutycznego duchownych, psychologów, pracowników socjalnych czy wolontariuszy. Nowatorskie podejście Saunders do organizacji opieki hospicyjnej w gruncie rzeczy bazowało na powrocie do natury człowieka i przywracaniu chorym godności, w dobie szybkiego rozwoju medycyny i wzrostu gospodarczego. Nowe leki, metody leczenia, specjalności medyczne, aparatura, a także popularyzacja osiągnięć w mediach wytworzyły społeczne przekonanie o bezgranicznych możliwościach medycyny. Medykalizacja różnych sfer funkcjonowania człowieka w pewnym momencie zaczęła budzić wiele wątpliwości natury bioetycznej, w tym także pytania o jakość życia i umierania. Cicely Saunders zauważyła, że potrzeby osób leczących pacjentów ze złym rokowaniem zaczęły dominować nad pragnieniami samych chorych, doprowadzając do tzw. uporczywej terapii. Usługi medyczne stały się polem samorealizacji i zaspokajania „potrzeby uznania” pracowników, którzy czynili to wszystkim kosztem gorszej jakości życia usługobiorców – tzn. pacjentów. Dostrzegając i nagłaśniając problem uporczywej terapii, Saunders naraziła się na krytykę, która współcześnie również pojawia się w kręgach medycznych. Zaprzestanie nieskutecznego leczenia budzi dyskomfort osób przygotowanych do „walki o życie”. Po dziś dzień placówki hospicyjne zabiegają o postrzeżenie ich działalności jako profesjonalnej opieki

medycznej, opartej na aktualnych badaniach naukowych, oraz jako organizacji uczącej się, a w przypadku największych ośrodków: instytucji naukowo-badawczych, gdzie stale toczą się prace nad poprawą jakości życia terminalnie chorych (Bogusz, Łuczak, Dzierżanowski, 2019, s. 19).

Dzięki angielskim pielęgniarkom współczesne podejście do tego zawodu staje się zagadnieniem rozważanym wieloaspektowo w znaczeniu globalnym. „Nursing Now to trzyletnia inicjatywa zapoczątkowana przez członka brytyjskiej Izby Lordów Nigela Crispa. W ramach swojej pracy w parlamencie Lord Crisp twierdził, że poprawa zdrowia na świecie wymaga podniesienia statusu pielęgniarstwa. Dzięki finansowaniu z brytyjskiego Burdett Trust for Nursing, Nursing Now pomogło rozwinąć grupy w ponad 120 krajach, gdzie każda grupa identyfikuje najważniejszy temat dla pielęgniarek w tym kraju. Nursing Now prowadził również Nightingale Challenge, który został zaprojektowany w celu zapewnienia rozwoju przywództwa dla młodych pielęgniarek i zaangażował ponad 30 000 pielęgniarek z 79 krajów. Nightingale Challenge przechodzi teraz do Nursing Now Challenge, z ciągłym zaangażowaniem w rozwój zdolności przywódczych dla pielęgniarek i studentów pielęgniarstwa na wczesnym etapie kariery” (Gray, Madigan, 2021).

Zasygnalizowanie wkładu naukowego pielęgniarstwa w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości zaprezentowano w formie tabeli. Podzielono rozwój placówek medycznych na cztery okresy (tabela 2). Pierwszy okres nazwano „przednaukowym” – charakteryzuje go chaos i brak organizacji opieki nad chorymi. Drugi etap to organizacja rozumiana przez Florence Nightingale – początkowo w znaczeniu czynności pielęgniarstwa, a następnie w aspekcie kierowania i zarządzania organizacją. Trzeci okres, zapoczątkowany przez Florence Nightingale, a kontynuowany przez Cicely Saunders, obrazuje rozwój zarządzania zespołem specjalistów i odejście od autorytarnego kierowania organizacją. Natomiast czwarty okres jest stworzeniem instytucji globalnych, zrzeszających specjalistów pielęgniarstwa oraz promujących samodzielne działania pielęgniarek w zakresie umiejętności przywódczych.

Tabela 2. Analiza porównawcza rozwoju zarządzania w pielęgniarstwie na przykładzie F. Nightingale i Cicely Saunders w zestawieniu z zarządzaniem przed i po ich zmianach

Cechy zarządzania i jakości	Pielęgniarstwo przednaukowe	Pielęgniarstwo w rozumieniu F. Nightingale	Pielęgniarstwo w rozumieniu C. Saunders	Pielęgniarstwo w rozumieniu globalnym
Ogólna charakterystyka	Zarządzanie intuicyjne. Brak kwalifikacji personelu. Wysoka śmiertelność w placówkach. Niski status społeczno-ekonomiczny osób opiekujących się chorymi. Brak podstawowej wiedzy na temat opieki medycznej. Niedostosowanie placówek opiekujących się chorymi do działalności na rzecz zdrowia. Niska jakość zdrowia, życia oraz umierania.	Wprowadzenie zarządzania strategicznego. Elementy zarządzania projektami. Nakreślenie podstawowych zasobów zarządzania zasobami ludzkimi. Zmniejszenie śmiertelności o 70%. Poprawa jakości opieki. Pozytywne kreowanie wizerunku pielęgniarki. Elementy organizacji uczącej się. Wymaganie kwalifikacji potrzebnych do wykonywania zawodu.	Zarządzanie strategiczne. Zarządzanie projektami. Nowatorskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacja ucząca się. Prowadzenie działalności naukowo-badawczej. Wprowadzenie wolontariuszy do placówki medycznej. Utworzenie nowej specjalności medycznej. Zmiana zachowań organizacyjnych. Zwrócenie uwagi na rolę rodziny w opiece nad chorymi. Poprawa jakości życia i umierania.	Tworzenie organizacji ponadnarodowych typu ICN, NANDA, Szerzenie i inspirowanie do działalności naukowo-badawczej, walka z dyskryminacją zawodową. Zarządzanie logistyką, zarządzanie innowacjami, wydawanie opinii i zaleceń dotyczących całego zawodu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bibliografii niniejszego artykułu.

Podsumowanie

Choć wkład w organizację i zarządzanie placówkami służby zdrowia F. Nightingale oraz C. Saunders jest znaczący, to literatura w tym zakresie jest dość uboga. Źródła biograficzne oraz internetowe przybliżają ich osiągnięcia, lecz nie osadzają ich dokonania w samej dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Niewątpliwie przedstawione opracowanie jest próbą zasygnalizowania potrzeby dalszych badań w tym zakresie i zachęcenia do poszukiwania pewnych wzorców postępowania, które przełożą się na współczesne mechanizmy zarządzania usługami medycznymi.

Pewne zagadnienia poruszane w artykule mogą skłaniać do głębszych refleksji w odniesieniu do obecnej sytuacji pandemicznej i poszukiwania rozwiązań nie tylko w literaturze medycznej, ale przede wszystkim nauk o zarządzaniu i jakości. Publicystyczny charakter niektórych zagadnień wynika z braku naukowych źródeł, które analizowałyby dokonania F. Nightingale i C. Saunders w kontekście planowania, kierowania, organizowania i kontrolowania stworzonych przez nie placówek. Poruszony temat zdaniem autorki wymaga dalszej analizy poznawczej, odwołującej się do współczesnej roli pielęgniarek w zarządzaniu podmiotami leczniczymi.

Bibliografia

- Bogusz, H., Łuczak, J., Dzierżanowski, T. (2019). Definicja, filozofia, cele i historia medycyny paliatywnej [w:] A. Ciałowska-Rysz, T. Dzierżanowski (red.), *Medycyna Paliatywna*. Poznań: Termedia.
- Clark, D. (2021). Cicely Saunders: A Life and Legacy. *Social History of Medicine*, 34(4), 1383–1384.
- Czakon, W. (2020). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Dumitrascu, D. I., David, L., Dumitrascu, D. L., Rogozea, L. (2020). Florence Nightingale bicentennial: 1820–2020. Her contributions to health care improvement. *Medicine and Pharmacy Reports*, 93(4), 428–430.
- Frydrych, J., Gołdys, A., Wysocka, M., Pasierski, T. (2019). Compassionate communities – społeczności wspierające – nowoczesna forma organizacji opieki paliatywnej. *Medycyna Paliatywna*, 11(3), 115–119.
- Gray, S., Madigan, E. (2021). All Nursing Is Global Nursing. *American Journal of Nursing*, 121(12), 61–63.
- Gupta, S. (2020). Florence Nightingale saved lives through data. *Science News*, 197(9), 42–43.
- Gonzalez Garcia, A., Pinto-Carral, A., Pérez-González, S., Marquès-Sánchez, P. (2021). Nurse managers' competencies: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 29(1).
- Hassmiller, S. B. (2021). Florence Nightingale as an Applied Statistician. *American Journal of Nursing*, 121(9), 71.
- Kilańska, D. (2018). Pielęgniarstwo wymaga wielozadaniowości. *Menedżer Zdrowia*, 6–7, 48–51.
- Kobayashi, R., McAllister, C. A. (2016). Hospice Core Professions' Views on Interdisciplinary Teams: A Qualitative Investigation. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 12(3), 214–230.
- Lewko, J. (2008). Podstawy diagnozy pielęgniarskiej [w:] E. Krajewska-Kułak, M. Szczepański (red.), *Badania fizykalne w praktyce pielęgniarek i położnych*. Lublin: Wydawnictwo Czelej.

- Lisiński, M., Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Page, A., Halcomb, E. (2021). The impact of nurse leadership education on clinical practice: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1385–1397.
- Płaszewska-Żywko, L. (2014). Założenia procesu pielęgnowania [w:] M. Kózka, L. Płaszewska-Żywko (red.), *Diagnozy i interwencje pielęgniarские*. Warszawa: PZWL.
- Piotrowski, W. (2013). Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (red.). (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Washington, K. T., Guo, Y., Albright, D. L., Lewis, A., Oliver, D. P., Demir, G. (2017). Team functioning in hospice interprofessional meetings: An exploratory study of providers' perspectives. *Journal of Interprofessional Care*, 31(4), 455–462.

Źródła internetowe

- <http://www.cicelysaundersinternational.org> [dostęp: 15.11.21].
- <http://www.florence-nightingale.co.uk> [dostęp: 15.11.21].
- <http://www.piękniejszastronnanauk.pl/florence-nightingale> [dostęp: 17.11.21].
- http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Florence_Nightingale [dostęp: 17.11.21].
- <http://www.cicelysaundersarchive.wordpress.com> [dostęp: 17.11.21].
- <http://www.skuteczneraporty.pl> [dostęp: 18.11.21].
- <http://www.da.jf-alges.pt/cicely-saunders-biography> [dostęp: 20.11.21].
- <http://www.Florence-nightingale.co.uk> [dostęp: 01.01.22].

Badanie satysfakcji z pracy wśród lekarzy placówek podstawowej opieki zdrowotnej

Job satisfaction survey among primary care physicians

Streszczenie

Administracyjne ograniczenia mobilności spowodowane pandemią COVID-19 wpłynęły na zwiększenie wykorzystania teleporad jako podstawowej formy udzielania świadczenia zdrowotnego. Głównym powodem wprowadzenia zmian w obszarze usług zdrowotnych świadczonych przez lekarzy placówek podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) była potrzeba zapewnienia ciągłości opieki nad pacjentem. Częściowa transformacja pracy z modelu stacjonarnego na model świadczenia usług zdrowotnych na odległość przyczyniła się do konieczności badania satysfakcji z pracy w nowych warunkach organizacyjnych. W związku z tym autor artykułu postanowił udzielić odpowiedzi na następująco sformułowany problem badawczy: Czy istnieje istotny statystycznie związek między postrzeganą autonomią, łatwością korzystania z systemu teleporad oraz interakcją z pacjentem przy wykorzystaniu systemu teleporad a satysfakcją z pracy lekarzy POZ? Badanie miało na celu zidentyfikowanie współzależności pomiędzy postrzeganą autonomią, łatwością korzystania z systemu teleporad oraz interakcją z pacjentem przy wykorzystaniu tego systemu a satysfakcją z pracy lekarzy POZ. W opracowaniu przeprowadzono przegląd literatury oraz analizę statystyczną – korelacje rho-Spearmana. Dane wykorzystane w badaniu zostały uzyskane za pośrednictwem ankiety. Pochodzą z 371 placówek

podstawowej opieki zdrowotnej. W każdej z placówek odpowiedzi na ankietę udzielił jeden lekarz. Zidentyfikowanie współzależności przyczyniło się do lepszego zrozumienia warunków, w jakich lekarze odczuwają większą satysfakcję z pracy. Przeprowadzone badania pozwoliły na przyjęcie hipotez badawczych oraz wskazanie, że istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy postrzeganą autonomią, postrzeganą łatwością korzystania z systemu teleporad i postrzeganą interakcją z pacjentem a satysfakcją z pracy lekarzy w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Słowa kluczowe: satysfakcja z pracy, podstawowa opieka zdrowotna, telemedycyna

Summary

Administrative restrictions on mobility caused by the COVID-19 pandemic influenced the increased use of telehealth as a primary form of healthcare delivery. The main reason for the change in health services provided by primary care physicians (PCPs) was the need to ensure continuity of patient care. The partial transformation of work from an inpatient model to a remote health service delivery model contributed to the need to study job satisfaction in the new organisational setting. Therefore, the author of this article set out to answer the following formulated research problem: Is there a statistically significant relationship between perceived autonomy, ease of use of the telehealth system and interaction with the patient using the telehealth system, and job satisfaction among PCPs? The study aimed to identify the correlation between perceived autonomy, ease of use of the telehealth system and interaction with the patient using the telehealth system, and job satisfaction among PCPs. The study involved a literature review and statistical analysis – rho-Spearman correlations. The data used in the study were obtained through a questionnaire. They originated from 371 primary care facilities. In each facility, one doctor responded to the questionnaire received. Identifying correlations contributed to a better understanding of the conditions under which doctors experience increased job satisfaction. The research conducted allowed the author to adopt the research hypotheses and indicate that there is a statistically significant relationship between perceived autonomy, perceived ease of use of the telehealth system and perceived interaction with the patient, and job satisfaction in conditions where doctors use the telehealth system.

Keywords: job satisfaction, primary health care, telemedicine

Wprowadzenie

Pierwszy potwierdzony przypadek zakażenia SARS-CoV-2, wirusem odpowiedzialnym za chorobę COVID-19, w Polsce został zidentyfikowany 4 marca 2020. W trakcie pandemii teleporady stały się powszechną formą świadczenia usług zdrowotnych (OPZZ, 2022).

Teleporada to świadczenie zdrowotne udzielane na odległość przy użyciu systemów teleinformatycznych lub systemów łączności¹. Wdrożenie teleporad w placówkach podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) umożliwiło lekarzom utrzymanie ciągłości opieki nad pacjentem, przy jednoczesnym przestrzeganiu zasad dystansu społecznego i minimalizowaniu ryzyka zarażenia się oraz rozprzestrzeniania COVID-19. Podczas korzystania z teleporady od lekarza POZ można uzyskać: zalecenia, e-zwolnienie, e-skierowanie, zlecenie na test na koronawirusa, e-receptę, czy też sugestię bezpośredniej wizyty w przychodni lub kontaktu z pogotowiem ratunkowym.

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w 2020 r. w placówkach podstawowej opieki zdrowotnej przeprowadzono 56,8 mln teleporad zdrowotnych, co stanowiło 36,4% wszystkich porad realizowanych w 2020 r. w POZ². Prezydium Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych informuje, że w czerwcu 2021 ponad 1200 placówek POZ wskazywało powyżej 70% udziału teleporad w swoim systemie leczenia pacjenta (OPZZ, 2022).

W marcu 2020, zgodnie z zaleceniami krajowego konsultanta ds. medycyny rodzinnej, lekarz miał prawo do decydowania, czy porada wymaga bezpośredniej wizyty pacjenta w placówce. Ten stan zmienił się w marcu 2021, po wprowadzeniu nowych zasad korzystania z porad lekarskich, a ostatecznie to pacjent ma możliwość wyboru formy, w jakiej wizyta zostanie przeprowadzona. Od stycznia 2022 wyjątek stanowi obowiązkowe badanie bezpośrednie u pacjentów powyżej 60. roku życia zarażonych SARS-CoV-2³.

Badania przeprowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej wykazały, że świadczenie zdrowotne w formie teleporady zostało zaakceptowane przez 86% pacjentów. Niezadowolone z telefonicznych porad medycznych wskazało jedynie 13% respondentów (CBOS, 2020).

Według badania Future Health Index 72% personelu medycznego, w tym lekarze i pielęgniarki, uważa, że wdrożenie nowych technologii jest istotne dla ich pracy. Dla

1 <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/standard-organizacyjny-teleporady-w-ramach-podstawowej-opieki-19017272> [dostęp: 20.06.2022].

2 https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5513/13/5/1/ambulatoryjna_opieka_zdrowotna_w_2020_r.pdf [dostęp: 01.06.2022].

3 <https://ptmr.info.pl/konsultant-krajowy/> [dostęp: 01.06.2022].

76% ankietowanych odpowiednie wykorzystanie technologii może przyczynić się do zmniejszenia obciążenia pracą, a według 60% respondentów – do obniżenia poziomu stresu (Future Health Index, 2020). Wskazany trend istotnie wpłynie na rozwój technologii telemedycznych i ich wykorzystanie w praktyce. Rozwiązania telemedyczne do komunikacji z pacjentami to dla 25% lekarzy młodego pokolenia czynnik sprawiający, że w pracy czują się pewnie (Future Health Index, 2020).

Biorąc pod uwagę rosnącą popularność telemedycyny, w tym teleporady, zwłaszcza w przypadku leczenia drobnych dolegliwości, które nie wymagają badania fizykalnego, warto zastanowić się nad postrzeganiem teleporady także przez pryzmat lekarzy. Brak badań dotyczących satysfakcji z pracy lekarzy w czasie powszechnego wykorzystania teleporady jako jednej z form świadczenia zdrowotnego skłonił autora niniejszej pracy do próby zidentyfikowania zależności pomiędzy ich postrzeganą autonomią, postrzeganą łatwością korzystania z systemu teleporad i postrzeganiem interakcji z pacjentem a satysfakcją z pracy w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Przedstawione wyniki stanowią część badań realizowanych na Politechnice Warszawskiej w ramach projektu pt. „Model pracy zdalnej dla placówek służby zdrowia zapewniający ciągłą opiekę zdrowotną w warunkach ograniczonej mobilności społecznej”, w które autor jest zaangażowany. Wyniki badań mogą posłużyć do dalszego rozwoju telemedycyny oraz ulepszania systemu teleporad, tak aby lekarze mogli świadczyć usługi zdrowotne na najwyższym poziomie, jednocześnie mając satysfakcję z pracy.

Przegląd literatury przedmiotu

Satysfakcja z pracy to istotny problem w naukach społecznych. Wykazano, że wysoka satysfakcja zawodowa lekarzy przekłada się na większą wydajność, mniejszą liczbę błędów, niższe wypalenie zawodowe oraz większe przywiązanie do miejsca pracy (Bogue et al., 2006). Sowińska (2014) zauważa, że pojęcia *satysfakcji* i *zadowolenia* są często stosowane zamiennie w literaturze przedmiotu. Wyróżnia przy tym kryterium czasu odczuwania tych uczuć – *zadowolenie* jest chwilowe, podczas gdy *satysfakcja* z pracy to długotrwałe uczucie zadowolenia.

Satysfakcja z pracy wiąże się z uczuciami i postawami względem pracy (Schultz, 2002; Gkliati, Saiti, 2022) i może dotyczyć ogólnego zadowolenia lub konkretnego aspektu pracy, jak organizacja pracy (Hinami, 2012). W niniejszym artykule autor definiuje satysfakcję z pracy – opierając się na koncepcji Sowińskiej (2014) – jako postawę określającą, czy praca jest korzystna, czy niekorzystna dla człowieka.

Poziom satysfakcji z pracy wśród lekarzy ma wpływ na postrzeganie placówki podstawowej opieki zdrowotnej jako stałego miejsca pracy (Zhang, Shi, Lo, Bian,

2020). Dotychczasowe badania wskazują także związek satysfakcji z pracy z relacjami interpersonalnymi, prestiżem zawodu, opieką nad pacjentem i czynnikami środowiskowymi (Lewtak, Poznańska, Wysocki, 2012).

Autonomia w pracy oznacza indywidualną swobodę w planowaniu działań i decydowaniu o sposobie wykonania pracy (Spreitzer, 2008). Definiowana jest także jako stopień, w jakim osoby lub zespoły są w stanie działać niezależnie, tworząc przy tym nowe pomysły i doprowadzając do ich realizacji (Lumpkin, Dess, 1996).

Teoria samostanowienia (SDT) wskazuje, że zwiększone postrzeganie autonomii prowadzi do większej motywacji i satysfakcji z pracy (Deci, Ryan et. al, 2001). Demircioglu (2020) stwierdził, że wysoki poziom autonomii ma pozytywny związek z satysfakcją pracowników w organizacjach publicznych. W przypadku braku autonomii w miejscu pracy jednostki odczuwające potrzebę decydowania o swoich działaniach mogą odczuwać frustrację, a co za tym idzie – mniejszą satysfakcję z pracy, ponieważ ich pomysły nie mogą być realizowane (Skowron, Gąsior, 2017).

Zgodnie z powyższym założono, że:

H1: Istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą autonomią a satysfakcją z pracy wśród lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Postrzegana łatwość korzystania z systemu teleporad to zmienna charakteryzująca stopień, w jakim osoba wierzy, że korzystanie z systemu będzie wolne od wysiłku (Davis, 1989). Prawidłowo zorganizowany system teleporady ułatwia lekarzom organizację wizyt i komunikację z pacjentami. Starsze osoby bez doświadczenia mogą być bardziej narażone na trudności związane z obsługą systemów telemedycznych (Venkatesh et al., 2003). Lekarze powinni mieć łatwy dostęp do informacji o pacjencie oraz możliwość szybkiego przygotowania wszystkich potrzebnych dokumentów (recept, zwolnień lekarskich i skierowań na badania) (Park et al., 2020).

W związku z tym postawiono hipotezę:

H2: Istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą łatwością korzystania z systemu teleporad a satysfakcją z pracy wśród lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Głównym zadaniem lekarza podczas wizyty jest zrozumienie problemu zdrowotnego zgłaszanego przez pacjenta i skuteczne udzielenie porady zdrowotnej (Yip, 2003). Pacjent, który kontaktuje się z lekarzem i informuje go o swoim problemie zdrowotnym, może odbyć teleporadę z dowolnego miejsca, gdzie dostępny jest zasięg GSM lub Internet. Do interakcji z lekarzem dochodzi wówczas za pośrednictwem urządzeń i systemów teleinformatycznych. Trudności techniczne i inne problemy związane z komunikacją podczas korzystania z systemu teleporad mogą wpływać na zmniejszenie satysfakcji z pracy lekarzy (Rust, Sjoblom, 2020).

W związku z powyższymi rozważaniami autor formułuje hipotezę:

H3: Istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą interakcją z pacjentem a satysfakcją z pracy wśród lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Metoda badawcza

W celu zbadania satysfakcji z pracy wśród lekarzy korzystających z systemu teleporad w placówkach POZ, opracowano zmodyfikowany kwestionariusz ankiety, bazując na: kwestionariuszu użyteczności telemedycyny (TUQ) (Davis, 1989; Park, Kwon, 2020), kwestionariuszu satysfakcji z telemedycyny (TSQ) (Yip, et al., 2003) oraz twierdzeniach dotyczących autonomii (Ryan, Deci, 2000).

Wykorzystane twierdzenia i odpowiedzi respondentów analizowane w niniejszym badaniu stanowią część danych pozyskanych w ramach projektu pt. „Model pracy zdalnej dla placówek służby zdrowia zapewniający ciągłą opiekę zdrowotną w warunkach ograniczonej mobilności społecznej” (nr projektu P2126), prowadzonego przez dr hab. Magdalenę Kludacz-Alessandri. Badania zostały sfinansowane przez Politechnikę Warszawską w ramach konkursu „IDUB against COVID-19”. Autor artykułu był członkiem zespołu badawczego uczestniczącego w projekcie.

Dane wykorzystane w artykule zebrano w sierpniu i wrześniu 2021. Badania ankietowe przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 371 przychodni POZ spośród 22 tysięcy placówek obecnych na polskim rynku. Przed rozpoczęciem oraz w trakcie realizacji badania zastosowano odpowiednie procedury, mające na celu zwiększenie rzetelności otrzymanych odpowiedzi, takie jak:

- zapewnienie jednorazowego udziału respondenta w badaniu poprzez weryfikację unikalności adresów e-mailowych i stosowanie unikalnych linków;
- kontrola czasu realizacji ankiety dla całego wywiadu, a w uzasadnionych sytuacjach również dla bloków pytań lub poszczególnych pytań;
- wyeliminowanie wywiadów wypełnionych przez oprogramowanie (np. boty);
- telefoniczne przypomnienie o wysłanych linkach.

Badanie przeprowadzono przy użyciu techniki wywiadów osobistych z wykorzystaniem papierowej wersji kwestionariusza (PAPI) oraz online, poprzez wysyłanie linków na wskazane adresy e-mailowe (CAWI). Zastosowano losowy dobór próby, korzystając z bazy BISNODE, zawierającej dane kontaktowe placówek podstawowej opieki zdrowotnej z całej Polski.

Tabela 1. Twierdzenia kwestionariusza ankiety wykorzystane do opisu zmiennych

V1 – Satysfakcja z pracy	1. „Teleporady są wygodniejsze do przeprowadzenia w porównaniu z normalnymi wizytami pacjentów w gabinecie”
	2. „Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony z możliwości korzystania z teleporad”
	3. „Chciałbym ponownie korzystać z możliwości przyjmowania pacjentów w systemie teleporad”
	4. „Czuję się komfortowo, udzielając porad w sposób zdalny”
V2 – Postrzegana autonomia	5. „Mogę zdecydować o tym, kiedy nastąpi moja przerwa w pracy”
	6. „Mam wpływ na liczbę wykonywanych przeze mnie teleporad w ciągu dnia”
	7. „Mogę zdecydować o tym, w jakiej sytuacji wykorzystam teleporadę”
	8. „Mogę zdecydować o tym, w jaki sposób będzie przebiegała teleporada”
V3 – Postrzegana łatwość korzystania z systemu teleporad	9. „Podczas teleporad mam możliwość łatwego dotarcia do informacji o pacjencie”
	10. „Podczas teleporad łatwo mogę przygotować wszystkie potrzebne dokumenty (recepty, zwolnienia lekarskie, skierowania na badania itp.)”
	11. „Wiem, jak łączyć się z zewnętrznymi systemami (np. ZUS) podczas teleporad”
	12. „Korzystanie z systemu teleporad jest łatwe”
V4 – Postrzegana interakcja z pacjentem	13. „W rozmowie z pacjentem rozumiem, z jakim problemem pacjent się zgłosił”
	14. „W rozmowie z pacjentem łatwo jestem w stanie udzielić porady”
	15. „Podczas telewizyt łatwo rozmawia mi się z pacjentem”
	16. „Jestem w stanie zrozumieć problem zgłaszany przez pacjenta”

Źródło: opracowanie własne na podstawie Davis, 1989; Park, Kwon, 2020; Yip et al., 2003; Ryan, Deci, 2000.

Każdą z przychodni reprezentował jeden lekarz. Wśród badanych placówek 83,56% stanowiły placówki niepubliczne, a 16,4% publiczne. Grupa respondentów składała się z 261 kobiet (70,89%) oraz 108 mężczyzn (29,11%).

Zadaniem respondentów było ocenienie powyższych stwierdzeń (Tabela 1) za pomocą pięciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie się nie zgadzam,

2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Kontrola obejmowała analizę bazy wynikowej z badania pod kątem: kompletności wypełnienia, logiczności odpowiedzi, prawidłowego zaznaczania odpowiedzi przez respondentów w pytaniach zamkniętych, poprawności stosowania reguł przejścia, zgodności odpowiedzi między pytaniami oraz wypełnienia danych metryczkowych. Kontrolę przeprowadzono w dniach 26 sierpnia – 14 września 2021. Zgodnie z zapisami PKJPA⁴ kontrolą nieterenową należy objąć co najmniej 10% zrealizowanej próby, a w tym przypadku objęto 40% wykonanych wywiadów, czyli 216 ankiet. W efekcie bieżącej analizy bazy odnotowano 10 przypadków stosowania schematów – wywiady zostały usunięte i zastąpione innymi. Ważnym elementem poddanym analizie były również czasy trwania ankiet – 25 wywiadów zastąpiono innymi ze względu na zbyt krótki czas ich trwania.

Uzyskane dane wprowadzono do arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel, a następnie poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem IBM SPSS Statistics w wersji 28. Zgodność rozkładu zmiennych (satysfakcji z pracy, postrzeganej autonomii, postrzeganej łatwości korzystania z systemu teleporad, postrzeganej interakcji z pacjentem) z rozkładem normalnym sprawdzono, wykorzystując test Kołmogorowa-Smirnowa. Test okazał się istotny statystycznie na poziomie $p < 0,001$, co oznacza, że rozkłady analizowanych wskaźników odbiegają istotnie statystycznie od rozkładu normalnego.

Ze względu na brak zgodności rozkładów zmiennych z rozkładem normalnym do wykonania analizy korelacyjnej wykorzystano współczynniki rho-Spearmana.

Wyniki badań

W tabeli 2 przedstawiono wyniki badań dla zmiennej V1 – Satysfakcja z pracy. Przeprowadzone badania wskazują, że satysfakcja z pracy wśród lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad była na wysokim poziomie. Najwięcej respondentów (39,4%) raczej zgodziło się ze stwierdzeniem: „Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony z możliwości korzystania z teleporad”. Najmniej respondentów (2%) zdecydowanie nie zgodziło się ze stwierdzeniem: „Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony z możliwości korzystania z teleporad”. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

4 https://www.pkjpa.pl/images/PKJPA_Standardy_2021.pdf [dostęp: 22.06.2022].

Tabela 2. Wyniki badań dla zmiennej V1 – satysfakcja z pracy

V1 – Satysfakcja z pracy N = 371	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2 – raczej się nie zgadzam	3 – trudno powiedzieć	4 – raczej się zgadzam	5 – zdecydowanie się zgadzam
1. „Teleporady są wygodniejsze do przeprowadzenia w porównaniu z normalnymi wizytami pacjentów w gabinecie”	7,3%	15,1%	17,5%	38,9%	20,2%
2. „Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony z możliwości korzystania z teleporad”	2,4%	3,4%	14,6 %	42,3%	37,2%
3. „Chciałbym ponownie korzystać z możliwości przyjmowania pacjentów w systemie teleporad”	4,0%	5,4%	17,0 %	39,4%	34,2%
4. „Czuję się komfortowo, udzielając porad w sposób zdalny”	4,0%	8,9%	11,3%	48,0%	27,8%

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania na podstawie twierdzeń wykorzystanych w badaniach ankietowych (tabela 1) zbudowano indeks zmiennych: V1 – Satysfakcja z pracy, V2 – Postrzegana autonomia, V3 – Postrzegana łatwość korzystania z systemu teleporad, V4 – Postrzegana interakcja z pacjentem. Do opisu każdej ze zmiennych wykorzystano cztery twierdzenia, dlatego minimalna wartość dla opisywanych zmiennych wynosi 4, a maksymalna 20. Wartość minimalną zmienna osiągnęłaby, jeśli wszyscy respondenci zdecydowanie nie zgodziliby się z czterema twierdzeniami, a wartość maksymalna – gdyby wszyscy respondenci zdecydowanie zgodzili się z czterema twierdzeniami.

Tabela 3. Statystyki opisowe dla zmiennych badania

Statystyka/ Zmienna	V1 - Satysfakcja z pracy	V2 - Postrzegana autonomia	V3 - Postrzegana łatwość korzy- stania z syste- mu teleporad	V4 - Postrzegana interakcja z pacjentem
N	371	371	371	371
Średnia	15,40	16,60	17,14	15,49
Mediana	16,00	17,00	17,00	16,00
Odchylenie standardowe	3,59766	2,96044	2,52340	3,59832
Minimum	4,00	4,00	4,00	4,00
Maksimum	20,00	20,00	20,00	20,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3 zawiera podstawowe statystyki opisowe dla zmiennych: V1 – Satysfakcja z pracy, V2 – Postrzegana autonomia, V3 – Postrzegana łatwość korzystania z systemu teleporad, V4 – Postrzegana interakcja z pacjentem. Badanie wykazało wysokie wartości średniej dla każdej ze zmiennych. Zakres zmienności obliczony na podstawie różnicy maksymalnej i minimalnej wartości dla V1, V2, V3, V4 wynosi 16. W związku z tym można wskazać, że zmienność w próbach V1, V2, V3, V4, jest stosunkowo mała w porównaniu do ich średniej wartości. Iloraz odchylenia standardowego i zakresu zmienności parametrów V1, V2, V3, V4 wynosi odpowiednio V1 = 0,22485, V2 = 0,18503, V3 = 0,15771, V4 = 0,22490, zatem odchylenie standardowe dla zmiennych V1, V2, V3, V4 jest niskie.

Tabela 4. Wyniki testu korelacji rho-Spearmana dla wybranych parametrów

Zmienna		V1 – Satysfakcja z pracy				
		Publiczne i niepubliczne POZ	Satysfakcja z pracy wśród kobiet	Satysfakcja z pracy wśród mężczyzn	Publiczne POZ	Niepubliczne POZ
V2 – Postrzegana autonomia	Współczynnik korelacji	0,57	0,58	0,52	0,43	0,59
	Istotność jednostronna p			0,001		
V3 – Postrzegana łatwość korzystania z systemu teleporad	Współczynnik korelacji	0,39	0,42	0,27	0,39	0,38
	Istotność jednostronna p		0,001	0,005	0,002	0,001
V4 – Postrzegana interakcja z pacjentem	Współczynnik korelacji	0,52	0,52	0,64	0,50	0,51
	Istotność jednostronna p			0,001		

Źródło: opracowanie własne.

Dla wszystkich analizowanych zmiennych uzyskano istotną statystycznie wartość współczynnika $p \leq 0,005$. Wartość $p \leq 0,005$ pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej, mówiącej o braku różnic między grupami lub pomiarami. W związku z tym wyniki badania można uznać za wiarygodne.

Wyniki testu korelacji rho-Spearmana wskazały, że wraz ze wzrostem postrzeganej autonomii, postrzeganej łatwości korzystania z systemu teleporad, postrzeganej interakcji z pacjentem wzrasta ogólna satysfakcja z pracy wśród lekarzy w warunkach korzystania z systemu teleporad. Najsilniejsza korelacja występuje w przypadku postrzeganej przez lekarzy interakcji z pacjentem i satysfakcji z pracy w grupie mężczyzn (0,64).

Postrzegana autonomia okazała się czynnikiem mającym pozytywny związek z satysfakcją z pracy wśród całej populacji lekarzy korzystających z systemu teleporad w publicznych i niepublicznych placówkach POZ. Zależność pomiędzy zmiennymi wynosi 0,57. Wynika to z faktu, że zdalne konsultacje pozwalają lekarzom na większą elastyczność w planowaniu swojej pracy.

Ważnym czynnikiem, mającym związek z satysfakcją z pracy lekarzy POZ korzystających z systemu teleporad, jest także łatwość korzystania z systemu.

Korelacja wśród lekarzy wszystkich placówek POZ na poziomie 0,39 wskazuje na ważność dostępności intuicyjnych i efektywnych narzędzi dla lekarzy, ułatwiających proces udzielania teleporad.

Interakcja z pacjentem w kontekście teleporad również miała pozytywny związek z satysfakcją z pracy lekarzy. Wyniki korelacji na poziomie 0,52 wskazują, że lekarze, którzy postrzegali swoją interakcję z pacjentem na wysokim poziomie, byli bardziej zadowoleni z pracy w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Zgodnie z powyższym należy przyjąć:

Hipotezę 1, że istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą autonomią a satysfakcją z pracy lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad;

Hipotezę 2, że istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą łatwością korzystania z systemu teleporad a satysfakcją z pracy lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad;

Hipotezę 3, że istnieje istotny statystycznie pozytywny związek pomiędzy postrzeganą interakcją z pacjentem a satysfakcją z pracy wśród lekarzy POZ w warunkach korzystania z systemu teleporad.

Podsumowanie

Celem badania było zidentyfikowanie współzależności pomiędzy postrzeganą autonomią, łatwością korzystania z systemu teleporad oraz interakcją z pacjentem przy wykorzystaniu tego systemu a satysfakcją z pracy wśród lekarzy POZ. Wyniki wskazują na istnienie pozytywnej zależności między analizowanymi czynnikami a satysfakcją z pracy lekarzy placówek podstawowej opieki zdrowotnej.

Stwierdzono, że ogólny poziom satysfakcji z pracy wśród lekarzy korzystających z systemu teleporad jest wysoki. W większości przypadków lekarze czują się komfortowo, udzielając porad zdalnie i są zainteresowani kontynuacją tego rodzaju konsultacji w przyszłości.

Wyniki badania wskazują na potrzebę zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla lekarzy korzystających z teleporad. Wdrożenie funkcjonalnych systemów teleporad, dostęp do odpowiednich narzędzi i zasobów, a także szkolenia i edukacja w zakresie telemedycyny mogą przyczynić się do zwiększenia satysfakcji z pracy lekarzy POZ.

Postrzeżenie autonomii przez lekarzy ma pozytywny związek z ich satysfakcją w miejscu pracy. Menedżerowie powinni zwrócić uwagę na uwarunkowania organizacyjne, które wpływają na postrzeżenie autonomii przez lekarzy.

Istotna dla satysfakcji z pracy jest także łatwość korzystania z systemu teleporad. Kluczowe jest, aby systemy były intuicyjne, funkcjonalne i dostarczały

niezbędnych narzędzi, umożliwiając lekarzom skupienie się na opiece nad pacjentami, a nie na rozwiązywaniu problemów technicznych.

Pozytywne postrzeganie interakcji z pacjentem ma związek z satysfakcją z pracy w warunkach korzystania z systemu teleporad. Ważne jest, aby stworzyć warunki sprzyjające budowaniu relacji z pacjentami również w formie zdalnej, na przykład poprzez zapewnienie dobrej jakości połączenia internetowego, możliwości udostępniania dokumentacji medycznej czy korzystania z funkcji wideokonferencji.

Wyniki mogą być przydatne placówkom opieki zdrowotnej, które rozważają wdrożenie systemów telemedycyny lub poszukują sposobów na zwiększenie satysfakcji zawodowej lekarzy. Należy jednak zwrócić uwagę na ograniczenia badania, takie jak próba składająca się z lekarzy POZ z jednego kraju. W przyszłości warto rozważyć przeprowadzenie badań wśród lekarzy różnych specjalności i z różnych krajów, aby lepiej zrozumieć wpływ telemedycyny na satysfakcję z pracy w różnych kontekstach.

Mimo wspomnianych ograniczeń, badanie dostarcza cennych informacji na temat satysfakcji z pracy wśród lekarzy korzystających z systemu teleporad. W dobie rosnącej popularności telemedycyny zrozumienie czynników wpływających na satysfakcję z pracy w kontekście zdalnej opieki zdrowotnej staje się coraz istotniejsze. Dalsze badania w tym obszarze są niezbędne, aby lepiej zrozumieć wpływ telemedycyny na satysfakcję zawodową lekarzy oraz jakość opieki nad pacjentami.

Podziękowanie

W artykule wykorzystano narzędzia badawcze i dane pochodzące z projektu „Model pracy zdalnej dla placówek służby zdrowia zapewniający ciągłą opiekę zdrowotną w warunkach ograniczonej mobilności społecznej”, realizowanego na Politechnice Warszawskiej w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB).

Bibliografia

- Bogue, R. J., Guarneri, J. G., Reed, M., Bradley, K., & Hughes, J. (2006). Secrets of physician satisfaction, *The Physician Executive*, 32, 30–39.
- Centrum Badania Opinii Społecznej (2020). *Opieka medyczna w czasie epidemii*, 88, 1–9, Warszawa, CBOS.
- Davis, F. D. (1989). Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Demircioglu, M. A. (2020). Sources of Innovation, Autonomy, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 1–32.
- Demiris, G., Speedie, S., Finkelstein, S. (2000). A questionnaire for the assessment of patients' impressions of the risks and benefits of home telecare. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 6(5), 278–284.
- Gkliati, A., & Saiti, A. (2022). Job satisfaction and support in the medical profession: The foundations of efficient organizational healthcare performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(2), 131–153.
- Hinami, K. (2012). Worklife and Satisfaction of Hospitalists: Toward Flourishing Careers. *Journal of General Internal Medicine*, 27(1), 28–36.
- Lewtak, K., Poznańska, A., & Wysocki, M. J. (2012). Predyktory satysfakcji zawodowej lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej. *Problemy Higieny i Epidemiologii*, 93(3), 558–567.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Locke, E. A., Dunette, M. D. (1976). (Eds.). Nature and Causes of Job Satisfaction [w:] M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349.
- Ministerstwo Zdrowia (2022). Co wynika z „Krajowego planu transformacji na lata 2022–2026”. Warszawa: Ministerstwo Zdrowia.
- Ogólnopolskie Posiedzenie Związków Zawodowych (2022). Posiedzenie Prezydium OPZZ, 15 marca 2022 r. Problematyka teleporad w systemie ochrony zdrowia. Materiał informacyjny OPZZ.
- Park, H. Y., Kwon, Y. M., Jun, H. R., Jung, S. E., & Kwon, S. Y. (2020). Satisfaction Survey of Patients and Medical Staff for Telephone-Based Telemedicine During Hospital Closing Due to COVID-19 Transmission. *Telemedicine and e-Health*, 00(00), 1–9.
- Philips (2020). *The Future Health Index, Era możliwości*.
- Rust, C., & Sjoblom, M. (2020). Telemedicine adoption during the COVID-19 pandemic: provider perspectives on barriers, facilitators, and the role of workflow disruptions. *Journal of Medical Internet Research*, 23(6).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Schultz, D. P., Schultz S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skowron, Ł., Gąsior, M. (2017). *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*. Warszawa: Difin.

- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work [w:] J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches* (54–72). SAGE Publications Ltd.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. Edukacja w świetle przemian współczesnego rynku pracy: wybrane problemy. *Studia Ekonomiczne*, 197, 45–56.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Yip, M. P., Chang, A. M., Chan, J., & MacKenzie, A. E. (2003). Development of the Telemedicine Satisfaction Questionnaire to evaluate patient satisfaction with telemedicine: A preliminary study. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 9, 46–50.
- Zhang, Z., Shi, G., Li, L. et al. (2020). Job satisfaction among primary care physicians in western China. *BMC Family Practice*, 21, 219, 1–10.

Źródła internetowe

- https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5513/13/5/1/ambulatoryjna_opieka_zdrowotna_w_2020_r.pdf [dostęp: 01.06.2022]
- <https://ptmr.info.pl/konsultant-krajowy/> [dostęp: 01.06.2022]
- https://www.pkjpa.pl/images/PKJPA_Standardy_2021.pdf [dostęp: 22.06.2022]
- <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/standard-organizacyjny-teleporady-w-ramach-podstawowej-opieki-19017272> [dostęp: 20.06.2022]

Wpływ pandemii COVID-19 na automatyzację marketingu internetowego w Polsce

COVID-19 pandemic influence on Internet Marketing Automation in Poland

Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie możliwości, jakie daje automatyzacja marketingu internetowego, w oparciu o krytyczny przegląd literatury oraz omówienie wyników badań sprawdzających, czy pandemia COVID-19 miała wpływ na automatyzację marketingu internetowego w Polsce. W artykule przeanalizowano dane pozyskane z firmy Edrone, która zajmuje się automatyzacją procesów marketingu internetowego w segmencie E-commerce oraz przedstawiono wyniki badań ankietowych.

Słowa kluczowe: automatyzacja marketingu internetowego, automatyzacja marketingu, marketing internetowy

Summary

The purpose of the article is discussing possibility of internet marketing automation based on critical review of the literature and submission the result of research “does COVID-19 pandemic have influence on internet marketing automation in

Poland”. Article presents discussion of obtained data by Edrone – company is engaged in internet marketing automation for E-commerce and presented results of survey research.

Keywords: internet marketing automation, marketing automation, internet marketing

Wprowadzenie

Automatyzacja marketingu internetowego to proces stosunkowo nowy, niezwykle dynamicznie rozwijający się i przybierający coraz to nowsze definicje, często tworzone przy okazji powstania nowej technologii. Sam proces, znany jako „Automatyzacja Marketingu Internetowego”, powstał z połączenia dwóch pojęć: Automatyzacja oraz Marketing Internetowy. W związku z ciągłym rozwojem procesu automatyzacji, marketingu internetowego nie można jednoznacznie zdefiniować, jednak bardzo często kojarzy się z pojęciem Zrobotyzowana Automatyzacja Procesów – „Robotic Process Automation”; w literaturze występuje także pod nazwą skróconą RPA (Taulli, 2020, s. 6). Z kolei słowo *automatyzacja* pochodzi z języka greckiego – *automatos*, można je również przetłumaczyć jako samoczynny (A Greek English Lexicon). Automatyzację definiuje się również jako proces polegający na odciążeniu bądź całkowitym ograniczeniu ludzkiej pracy fizycznej, jak i umysłowej, przy użyciu maszyn i urządzeń, które wykonują powtarzające się czynności w sposób automatyczny (mfiles.pl). Zdaniem M. Pawlaka proces ten jest możliwy przy zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań z szeroko pojętej dziedziny automatyki przemysłowej, która nieustannie się rozwija (Pawlak, 2007, s. 1). Z kolei A. K. Gupta twierdzi, że automatyzacja jest procesem przemysłowym, w którym wszelkie możliwe operacje przekształca się z procesu ręcznego w zautomatyzowany lub zmechanizowany (Gupta, 2007, s. 1). Marketing internetowy to dosłownie marketing w Internecie. W 1941 r. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association) zdefiniowało marketing jako prowadzenie działalności gospodarczej, odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika (Jaworski, 2002, s. 293). W 2000 r. O. Lee zaprezentował wyniki badań na temat skuteczności marketingu internetowego, próbując zrozumieć jego fenomen, oraz wskazał, że staje się on coraz ważniejszym narzędziem dla wielu biznesów na całym świecie. Ponadto proponował, aby w związku z szybkim rozwojem marketingu internetowego i coraz większym wpływem Internetu na promocję biznesów, zmienić znaną koncepcję kompozycji marketingowej 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) i przekształcić

ją na tzw. 4I (*Intensity, Integration, Interaction, Identification*) (Lee, 2000, s. 10). Znając definicję dwóch niezbędnych procesów związanych z powstaniem stosunkowo nowego zjawiska, jakim jest automatyzacja marketingu internetowego, warto przyrzeć się próbom tworzenia dla niego zupełnie nowych definicji, zależnie od technologii i dostępnych narzędzi.

W 2003 roku B. J. Goldenberg zdefiniował automatyzację marketingu internetowego jako proces ułatwiający pracę w systemach CRM (Goldenberg, 2003, s. 89). Zadaniem automatyzacji marketingu internetowego według Goldenberga było przede wszystkim zarządzanie relacjami z klientami i potencjalnymi klientami przy pomocy narzędzia dostępnego w formie strony www lub programu zainstalowanego na komputerze. W 2013 r. L. Nowak i M. Szmajda zauważyli, że w procesie wdrażania automatyzacji marketingu bardzo ważne jest odpowiednie zaplanowanie reguł i treści na podstawie dotychczasowych doświadczeń (Nowak, Szmajda, 2013, s. 308). W 2021 roku J. Lyu wskazał, że automatyzacja marketingu internetowego posiada znacznie więcej funkcji niż początkowo zakładano jeszcze w 2003 r. (Lyu, 2021, s. 405). Jego zdaniem automatyzacja marketingu internetowego jest narzędziem pozwalającym dotrzeć do większej liczby potencjalnych klientów za pomocą behawioralnych systemów śledzenia i wysyłania spersonalizowanych komunikatów marketingowych poprzez zwiększone zaangażowanie konsumentów, personalizację i zintegrowaną wydajność wielokanałowości (Lyu, 2021, s. 409).

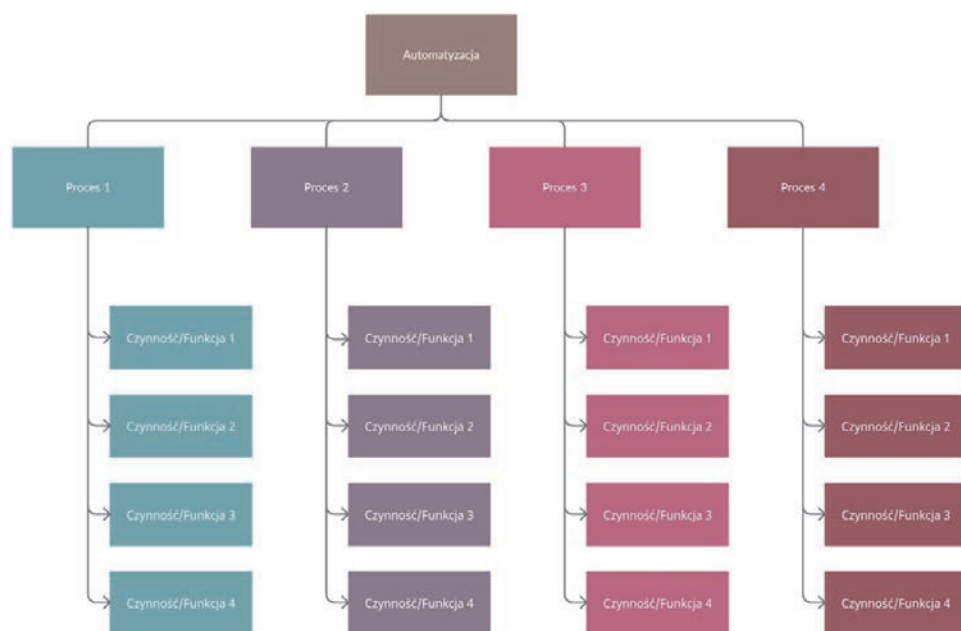
Automatyzacja marketingu internetowego od początku jest procesem niezwykle dynamicznym. Rozwój Internetu oraz powstawanie coraz to nowszych narzędzi sprzyjają temu zjawisku. Natomiast żaden z badaczy jeszcze do roku 2019 nie brał pod uwagę czynnika niezwiązanego z nową technologią – pandemii COVID-19, który już ma wpływ nie tylko na przyspieszony rozwój automatyzacji marketingu internetowego, ale również jej popularyzacji wśród osób, które wcześniej nie zdały sobie sprawy z istnienia takiego procesu lub nie używały go do promocji swojego biznesu w Internecie.

Automatyzacja marketingu internetowego – CRM

Narzędziem najczęściej używanym przez marketerów na całym świecie jest CRM (*Customer Relationship Management*). Jego wartość została wyceniona w 2020 r. na 43,7 mld dolarów i oczekuje się, że do 2028 będzie rosła o 10% każdego roku (grandviewresearch.com). Właśnie od tego systemu informatycznego służącego do zarządzania relacjami z klientem rozpoczął się proces automatyzacji działań marketingu internetowego. CRM sam w sobie od początku służył do automatyzowania pewnych procesów związanych z zarządzaniem sprzedażą, zamówieniami, informacjami, czy odpowiednią segmentacją statusów procesów zadaniowych. Z kolei

sama automatyzacja to uproszczenie i ulepszenie czynności wykonywanych w ramach konkretnych procesów, w takich obszarach jak np. biznes, produkcja, marketing czy sprzedaż (Mikelsten, 2020, s. 24).

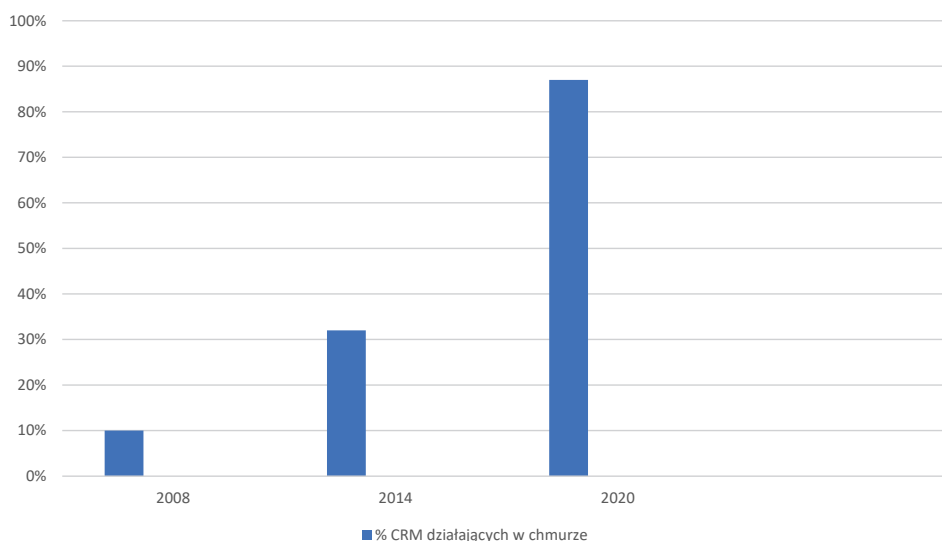
Wykres 1. Przykład automatyzacji czynności w obszarze określonych procesów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie definicji procesu automatyzacji Mikelstena (2020).

Systemy CRM potrafią być bardzo rozbudowane, istnieje możliwość łączenia ich przy pomocy API z systemami zewnętrznymi, pozwalającymi również na komunikację na linii klient – osoba zarządzająca projektem, a nie jako tzw. narzędzie półautomatyczne, w którym tylko osoba zarządzająca projektem mogła dodać komunikaty dotyczące klienta tudzież konkretnego projektu (jak to miało miejsce jeszcze 20 lat temu). Automatyzacja CRM to nie tylko proces ułatwiający zarządzanie relacjami z klientem, bazujący na gotowym programie. CRM to narzędzia bazujące na wdrożeniu swojego systemu w tzw. chmurze. Jeszcze w 2008 r. tylko 10% CRM bazowało na tym rozwiązaniu, w 2014 – już 32% (softwareadvice.com). Dla porównania w chwili obecnej mowa o 87% CRM, które wybrało działanie w chmurze.

Wykres 2. Liczba procentowa CRM świadczących swoje usługi w chmurze od 2008 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie softwareadvice.com

Przykładowe funkcje rozbudowanych CRM:

- zarządzanie projektami;
- pomiar czasu pracy pracowników;
- wewnętrzny komunikator;
- zarządzanie zadaniami;
- zarządzanie budżetem projektów;
- fakturowanie;
- raportowanie;
- system urlopów i nieobecności w pracy;
- rozbudowana współpraca z klientem na poziomie wdrożenia projektu, jego poprawek i akceptacji;
- system powiadomień;
- baza wiedzy oraz baza danych;
- integracje z systemami zewnętrznymi.

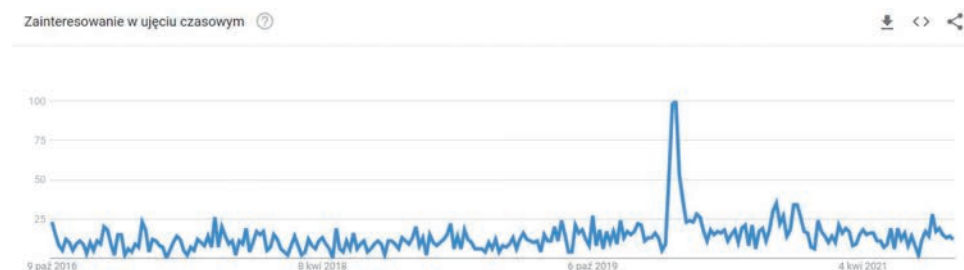
Biorąc pod uwagę wielość funkcji, możliwych do wdrożenia w ogólnodostępnych CRM, podstawy związane z próbą podjęcia automatyzacji w procesach zarządzania poziomem dostępu i wiedzy o klientach, które jeszcze w roku 2000 kryły się pod pojęciem *Marketing Data Intelligence*, mogą wydawać się błahe (Chabło, 2000, s. 57). Niespełna rok wcześniej, bo 29 listopada 1999, TP S.A. udostępniła w Polsce stałe łącze internetowe (serwisy.gazetaprawna.pl). Tymczasem w Niemczech

pojawiły się już publikacje dotyczące automatyzacji marketingu internetowego w oparciu o systemy CRM (Chabło, 2000, s. 57). Co ciekawe, w 2020 r. polska firma Edrone, której głównym produktem jest automatyzacja marketingu internetowego w oparciu o tzw. *machine learning* poprzez system zarządzania CRM dla e-commerce, otrzymała od Narodowego Centrum Badań i Rozwoju 12,5 mln zł na budowę platformy wirtualnych asystentów sprzedaży (WirtualneMedia.pl).

Skutki pandemii i przyspieszony proces automatyzacji procesów internetowych i pracy zdalnej oraz powstanie nowych pojęć i możliwości

Marketingu internetowego nie byłoby bez Internetu i stron www. W czasach pandemicznych dostęp do Internetu pomógł w dużej mierze zniwelować szkody związane z zaistniałą sytuacją, ale również dał osobom zatrudnionym w firmach możliwość pracy zdalnej, a jeszcze innym szansę na przebranzowienie się tudzież poznanie nowych narzędzi, które wcześniej nie były wykorzystywane (Odpowiedzialnybiznes.pl). Pojawiły się również nowe pojęcia, które w dużej mierze odmieniają rzeczywistość tzw. pracy biurowej, jak: praca zdalna, *home office* czy *workation*. Zainteresowanie tym tematem widać również w Google Trends i popularności wyszukiwanych słów kluczowych związanych z pracą zdalną.

Wykres 3. Wyszukiwanie słowa kluczowego „home office” w Google.pl przez Polaków od 2016 do 2021 r.

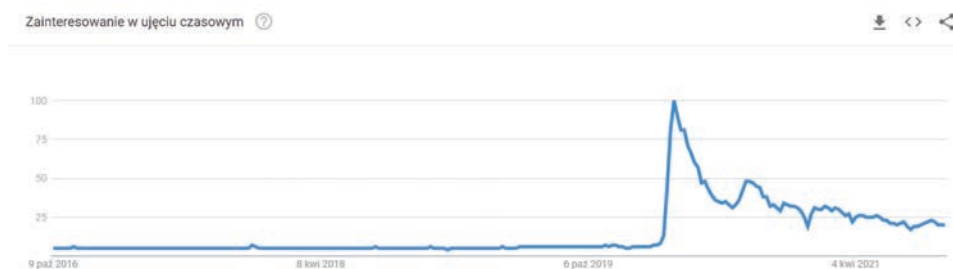


Źródło: opracowanie własne na podstawie trends.google.pl.

Warto zwrócić uwagę na wyróżniający się pik, który dotyczy okresu między 22 a 28 marca 2020, czyli czasu, w którym informacje na temat pandemii w Polsce nabierały mocy – kilkanaście dni od pierwszego przypadku koronawirusa w Polsce (gov.pl). Możemy zaobserwować, że Polacy w tym czasie byli bardzo zainteresowani tematyką pracy zdalnej. Jeszcze bardziej interesujące jest to, że wpisywali frazę „*home office*”, która bardzo często pojawiała się również w tradycyjnych mediach. Co ciekawe, wzrost liczby wyszukiwanych słów kluczowych związanych z pracą

zdalną, ale także aplikacjami służącymi do wideokonferencji, był widoczny nie tylko w Polsce, ale na całym świecie (trends.google.pl). Możemy również zaobserwować, jak od roku 2020, czyli w czasie, gdy światowe media informowały o pandemii, zwiększyła się liczba wyszukiwanych słów kluczowych z frazą „zoom” (trends.google.pl). W latach wcześniejszych fraza ta była wyszukiwana około 20 razy rzadziej. Po roku 2020 można zaobserwować spadek wyszukiwanej frazy „zoom”, niemniej jest on w dalszym ciągu na wyższym poziomie niż przed pandemią.

Wykres 4. Wyszukiwanie słowa kluczowego „zoom” w ujęciu czasowym w oparciu o dane z lat 2017–2021 w segmentacji całego świata

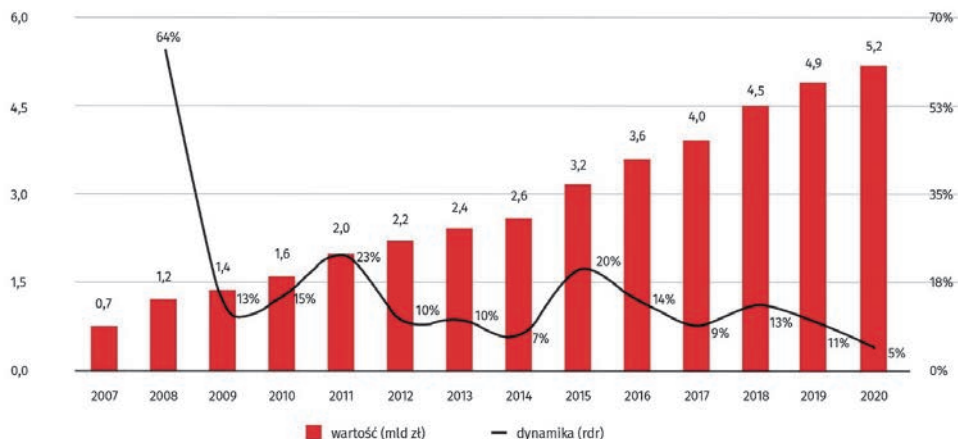


Źródło: opracowanie własne na podstawie trends.google.pl.

Aplikacja *Zoom*, o której mowa wyżej, służy do prowadzenia konferencji biznesowych online. W kwietniu 2020 liczba pobrań tego typu aplikacji wzrosła o 45% w porównaniu do marca 2020 i aż o 90% w stosunku do kwietnia 2019 (computerworld.pl).

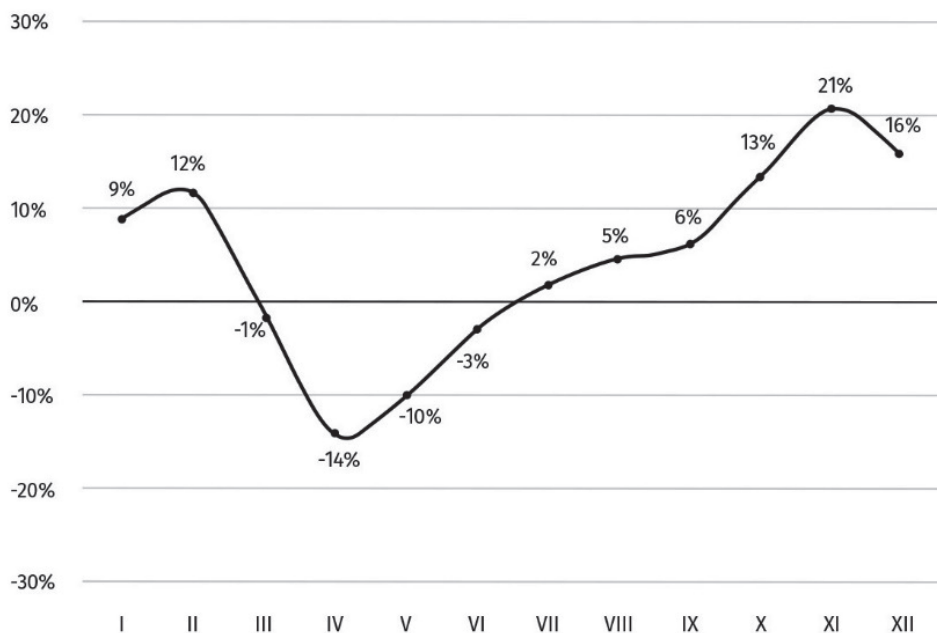
Bezsprzecznie aplikacje te zaspokoiliły potrzeby konsumentów, które wynikły w dużej mierze ze względu na sytuację, której jeszcze w roku 2019 nikt nie był w stanie przewidzieć. Rynek zareagował bardzo szybko, jednak nie byłoby to możliwe bez procesów związanych z automatyzacją, szybkim łączem internetowym i bardzo szybkim rozwojem *digital marketingu*. Według UKE 92,9% Polaków korzystało z telefonu komórkowego w roku 2019, a aż 70,5% osób z Internetu (Money.pl). Doskonale znamy możliwości dzisiejszych smartfonów i śmiało możemy nazwać je minikomputerami. Dodatkowo pandemia i brak możliwości wychodzenia z domu spowodowały, że wydatki w rynek e-commerce w Polsce w 2020 r. przekroczyły po raz pierwszy 5 mld zł, a dynamika rozwoju wzrosła o 5% (IAB.org.pl). Pandemia koronawirusa przyczyniła się również do wzrostu liczby sklepów internetowych o ponad 20%. W 2020 r. w Polsce zarejestrowanych było blisko 12 tys. sklepów internetowych. W styczniu 2021 okazało się, że w Polsce jest blisko 44,5 tys. sklepów internetowych – czyli o 21,5% więcej niż w styczniu 2020 (wiadomoscihandlowe.pl).

Wykres 5. Wartość rynku reklamy online w Polsce



Źródło: IAB Polska/PwC AdEx; wartość – oś lewa, seria kolumnowa; dynamika – oś prawa, seria liniowa

Wykres 6. Miesięczna dynamika wzrostu reklamy online w Polsce w 2020 r.



Źródło: IAB Polska/PwC AdEx.

Analiza danych pozyskanych z firmy Edrone

Firma Edrone powstała w 2016 r., choć prace nad jej głównym produktem – *edrone* rozpoczęły się jeszcze w 2014 r. z inicjatywy Rahima Blaka i Michała Blaka. Narzędzie *edrone* to pierwszy CRM dla *e-commerce* działające w oparciu o tzw. *Machine learning*, *Customer Intelligence* oraz automatyzacji w marketingu. System przetwarza dane na podstawie zebranych informacji, wysyła indywidualne, automatyczne wiadomości przy pomocy sztucznej inteligencji (Oohmagazine.pl). Warto dodać, że jest to polski start-up z siedzibą w Krakowie, który otworzył się na rynki zagraniczne, a w Brazylii posiada oddział. Klientami firmy są m.in. Converse, Ryłko, Świat Książki czy Tous (edrone.me). W 2020 r., w ramach rundy inwestycji zrealizowanej przez PortfoLion, firma pozyskała 2,5 mln dolarów. Dodatkowo otrzymała grant Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w wysokości 12,5 mln zł na opracowanie platformy wdrożeń wirtualnych asystentów sprzedaży (biznes.lovekrakow.pl). W 2018 roku narzędzie *edrone* otrzymało nagrodę „Najlepszy produkt CRM” wg Computerworld (Computerworld.pl).

Wybrane funkcjonalności narzędzia *edrone* to m.in.:

- **Customer Intelligence** – możliwość identyfikacji użytkowników sklepu internetowego poprzez dedykowany CRM. Odnotowywanie interakcji na linii klient–sklep, segmentacja ze względu na częstotliwość, wartość zakupów, przeglądane kategorie, ale również aktywność w mediach społecznościowych. Możliwość wykorzystania bazy użytkowników przy pomocy algorytmów do wysyłania odpowiedniej spersonalizowanej komunikacji marketingowej opartej na behawiorystyce użytkowników, potencjalnych klientów oraz klientów sklepu internetowego.
- **E-mail Marketing Automation** – automatyczne systemy zbierania i przetwarzania danych odnoszące się do różnych potencjalnych klientów. Możliwość zintegrowania z różnymi platformami sklepowymi, jak np. Presta, Shoper, IdoSell, WoCommerce, Sky-Shop – systemy sklepowe oparte na tzw. sposobie kodowania SaaS oraz Open Source.
- **Omnichannel** – inteligentne rekomendacje na stronie (Marketing Machine), *pop-upy*, komunikacja *on-site*, powiadomienia przeglądarskie *push*, reklama w mediach społecznościowych, reklama SMS oraz Chat na stronie.
- **Kampanie Cross Selling oraz Up Selling** – strategia, której celem jest dołączenie do wybranych przez użytkownika produktów wszelkiego rodzaju dodatków. Dążeniem jest to, aby klient, który już kupił jakiś produkt, zwiększył zawartość swojego koszyka, dokupił kolejne produkty oraz miał poczucie bycia zaopiekowanym przez wirtualnego doradcę.

- **Sztuczna inteligencja (IA) dla e-commerce** – systemy samouczące się zachowań użytkownika na stronie internetowej, np. dynamiczne rekomendacje produktowe na stronie poprzez tzw. uczenie maszynowe w technice *collaborative filtering*.
- **Programy lojalnościowe** – wynagradzanie klientów, którzy przekroczą kolejne progi kwotowe, poprzez nadanie im odpowiedniego rabatu lub innych benefitów.

Liczba dostępnych funkcji daje wiele możliwości dotarcia do obecnych, ale i potencjalnych klientów, a różnego rodzaju automatyczne scenariusze mają za zadanie ułatwić ten proces. Oprócz nowej technologii i powstawania coraz to nowszych funkcji, na rozwój automatyzacji wpływają również czynniki zewnętrzne oraz takie, na które zarówno marketerzy, programiści, jak i konsumenci nie mają bezpośredniego wpływu. Idealnym przykładem jest pandemia COVID-19. Już w pierwszej fazie pandemii w roku 2020 firma EY (dawniej Ernst & Young) przygotowała raport, z którego wynikało, że pandemia COVID-19 zwiększy tempo cyfryzacji i automatyzacji, przyczyniając się do wprowadzenia zmian, które miały nadejść dopiero w późniejszych latach. Dla aż 36% menedżerów z 46 krajów priorytetem jest intensywna automatyzacja. Przewiduje się, że robotyzacja może zwiększyć w znacznym stopniu efektywność działania firm oraz spowodować wzrost globalnej produktywności o 1,4% (automatykab2b.pl). Mając prognozy EY z roku 2020 względem przyspieszonego procesu automatyzacji, dzięki uprzejmości firmy Edrone, która podzieliła się z autorem artykułu swoimi wynikami wzrostu przychodów oraz liczby klientów, można porównać przewidywania z rzeczywistością.

Tabela 1. Przychody firmy Edrone – rok 2019 oraz I półrocze 2020

Porównywane półrocza	Przychody firmy Edrone
II półrocze 2019 do I półrocza 2019	+31,9%
I półrocze 2020 do II półrocza 2019	+5,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z firmy Edrone.

W II półroczu 2019 roku widać wzrost przychodów firmy Edrone na poziomie 31,9% w stosunku do I półrocza roku 2019. Jednocześnie warto zaznaczyć, że w tamtym czasie na świecie nie było zagrożenia pandemią COVID-19, a pierwsze informacje na temat problemu w Wuhan dochodziły do Europy w styczniu 2020 (termedia.pl). Co ciekawe, I półrocze 2020 w porównaniu z II półroczem 2019 – które przecież przyniosło zdecydowany wzrost przychodów – również zakończyło się wzrostem. Jest to o tyle pozytywna wiadomość, że w Polsce trwała już pandemia, a Polacy do końca nie wiedzieli, czego mogą spodziewać się po

koronawirusie. Rząd wprowadził mnóstwo obostrzeń, zamknięto galerie handlowe, szkoły, restauracje i hotele (infor.pl).

Tabela 2. Przychody firmy Edrone – porównanie półroczy 2020 oraz 2021

Porównywane półrocza	Przychody firmy Edrone
II półrocze 2020 do I półrocza 2020	+24,7%
I półrocze 2021 do II półrocza 2020	+22,3%
II półrocze 2021 do I półrocza 2020	+33,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z firmy Edrone.

W II półroczu 2020 w stosunku do I półrocza 2020 firma Edrone odnotowała wzrost przychodów na poziomie 24,7%. W 2020 r. w Polsce powstało ponad 160 tys. nowych działalności gospodarczych, jest to o 8,2% mniej niż w roku 2019 (Medium.com). Niemniej jednak w związku z tzw. pracą zdalną, koniecznością przebranżowienia się, digitalizacją biznesów bardzo dużo przedsiębiorstw rozpoczęło swoje działania z myślą o sprzedaży online. Jak podaje A. Halik w raporcie E-commerce, w Polsce tylko w kwietniu 2020 na platformie Shoper założono o 137% więcej nowych sklepów internetowych niż w kwietniu 2019 (Halik, 2021, s. 20). Zarówno w I, jak i II półroczu 2021 firma Edrone także odnotowała wzrosty swoich przychodów. Zestawiając przychody całościowe, firma Edrone odnotowała wzrost przychodów w 2020 r. względem 2019 o 34,9% oraz w 2021 r. względem 2020 o 58,7%.

Tabela 3. Przychody firmy Edrone – porównanie półroczy 2020 i 2021

Porównywane lata	Przychody firmy Edrone
rok 2020 do roku 2019	+34,9%
rok 2021 do roku 2020	+58,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z firmy Edrone.

Oprócz przychodów firma Edrone może pochwalić się również wzrostem liczby obsługiwanych klientów. II półrocze 2019 do I półrocza 2019 zakończyło się wzrostem o 5,5%. II półrocze 2020 do I półrocza 2020 to już wzrost na poziomie 24,1%, a II półrocze 2021 do I półrocza 2021 zakończyło się wzrostem liczby obsługiwanych klientów o 33,2%. Jeśli zestawić to w stosunku rocznym, okaże się, że rok 2020 w porównaniu z 2019 zakończył się wzrostem liczby klientów o 32,2%, a rok 2021 do 2020 wzrostem o 54%.

Tabela 4. Wzrost procentowy klientów firmy Edrone

Porównywane okresy	Wzrost procentowy klientów firmy Edrone
II półrocze 2019 do I półrocza 2019	+5,5%
I półrocze 2020 do II półrocza 2019	+6,5%
II półrocze 2020 do I półrocza 2020	+24,1%
I półrocze 2021 do II półrocza 2020	+15,6%
II półrocze 2021 do I półrocza 2021	+32,2%
rok 2020 do roku 2019	+32,2%
rok 2021 do roku 2020	+54%

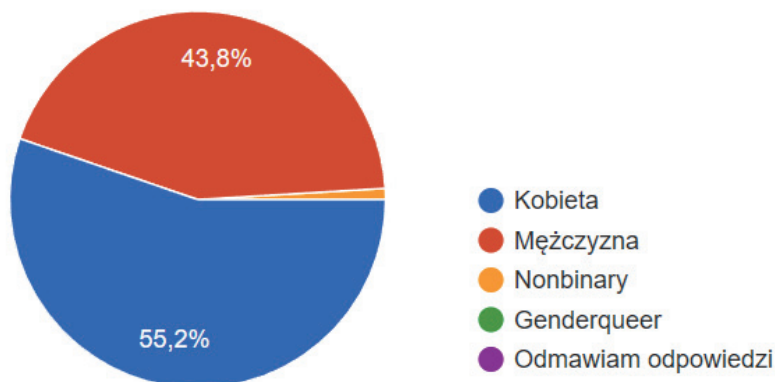
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z firmy Edrone.

Analiza wyników badań ankietowych

W styczniu 2022 autor artykułu przeprowadził badania ilościowe w postaci ankiety pt. „Pytania do konsumentów robiących zakupy online. Wpływ automatyzacji e-commerce na zachowania zakupowe przed i w trakcie pandemii COVID-19”. Ankieta była dostępna w mediach społecznościowych autora (Facebook, LinkedIn oraz Instagram). Składała się z 27 obowiązkowych pytań oraz dwóch dodatkowych pól – na wpisanie imienia oraz krótkiego komentarza konsumenta dotyczącego przeprowadzonego badania ilościowego.

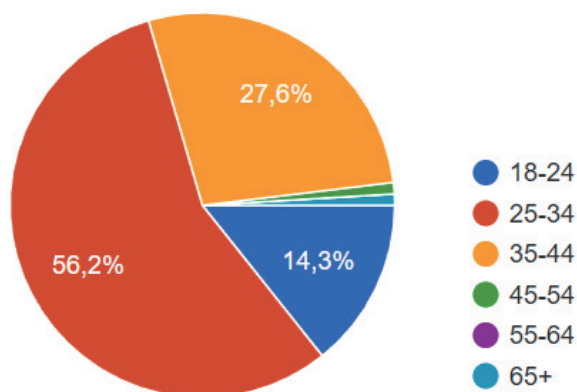
W ankiecie wzięło udział 105 osób powyżej 18. roku życia, mających stały dostęp do Internetu. 43,8% ankietowanych to mężczyźni, 55,2% kobiety, 1% ankietowanych określiła niebinarne tożsamości płciowe. Największa grupa odpowiadających jest w przedziale wiekowym 25–34 (56,2%), najmniejsze (po 1%) to grupy 45–54 oraz 65+.

Wykres 7. Płeć ankietowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 8. Wiek ankietowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

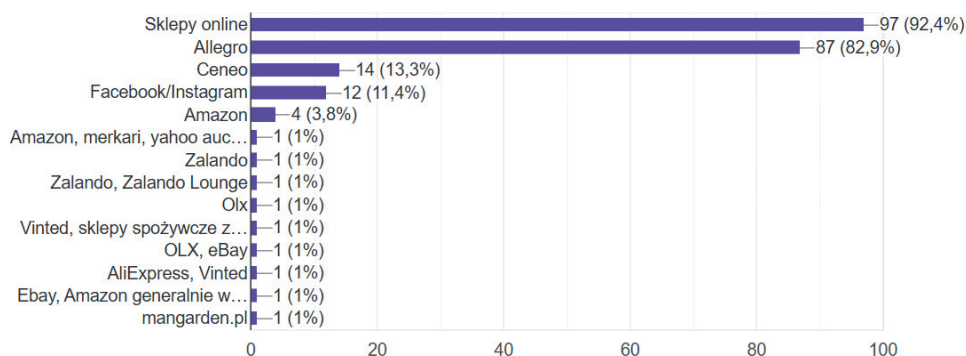
Jeśli chodzi o wielkość miejscowości zamieszkania ankietowanych, to wyniki są zbliżone, kolejno: 29,5% miasta od 150 do 500 tys., 26,7% miasta od 50 do 150 tys., 24,8% miasta powyżej 500 tys. Co ciekawe 10,5% osób zaznaczyło wieś. Cieszy szeroka gama osób głoszących, ponieważ świadczy to, że w Polsce osoby niezależnie od wielkości miejscowości kupują przez Internet.

57,1% osób głoszących ma umowę o pracę, niemal co trzecia osoba prowadzi własną działalność gospodarczą, a tylko 2,9% ankietowanych nie pracuje. 38,1% głoszących posiada wykształcenie wyższe drugiego stopnia, 35,2% ma średnie wykształcenie, a najmniejsza grupa, 1%, jest po szkole podstawowej. Głoszący musieli podać również branżę, jaką się zajmują. Były to: marketing internetowy,

handel, prawo, turystyka, finanse, IT, recykling, księgowość, social media, fotografia, gastronomia, sprzedaż, poligrafia, finanse, transport, szkolenia, górnictwo i motoryzacja. Oprócz tzw. metryczki ankieta składała się z pytań dotyczących zachowań zakupowych online przed pandemią, pytań dotyczących zachowań zakupowych w trakcie pandemii COVID-19 oraz pytań dotyczących wpływu automatyzacji procesów na zakupy online.

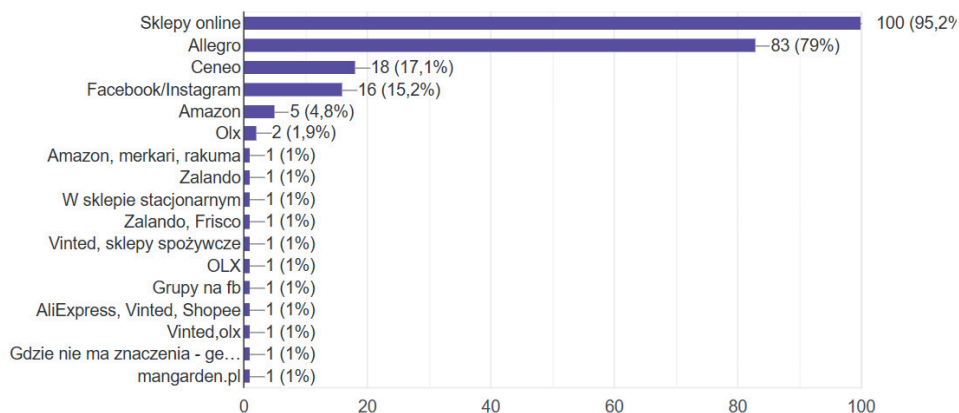
99% osób robiło zakupy online przed pandemią COVID-19. Na pytanie, gdzie robili te zakupy, ankietowani mogli udzielić odpowiedzi wielokrotnego wyboru oraz dodać własne propozycje.

Wykres 9. Gdzie robiłeś/aś zakupy online przed pandemią?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie głosujący najczęściej wybierali: sklepy online, Allegro, Ceneo, Facebook/Instagram oraz Amazon. W trakcie pandemii można natomiast zauważyć wzrost o 2,8% na rzecz sklepów internetowych oraz spadek o 3,9% na rzecz Allegro. Największy wzrost odnotowały jednak media społecznościowe – o 3,8%. Co ciekawe w Polsce nie ma jeszcze dostępnych wszystkich funkcji sprzedaży na Facebooku i Instagramie (Mobirank.pl).

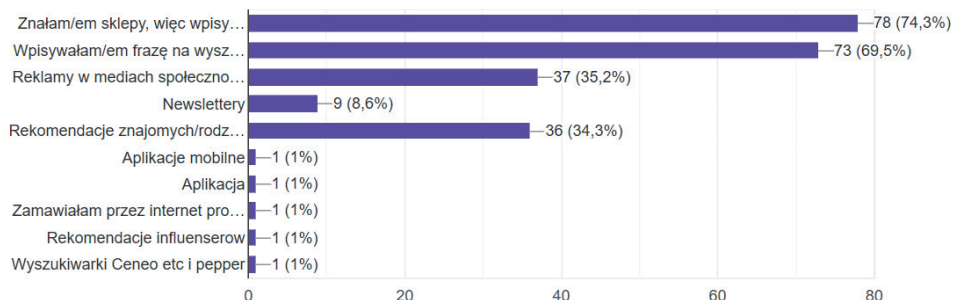
Wykres 10. Gdzie robisz zakupy online w trakcie pandemii?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Jeśli chodzi o sposób robienia zakupów, ankietowani mieli możliwość zaznaczenia wielokrotnej odpowiedzi – w myśl tzw. działań *omnichannel* i ścieżek wielokanałowych, analizujących zachowanie użytkownika, który zanim coś kupi, często musi trafić nawet na 6 różnych komunikatów związanych z daną marką w różnych źródłach (charzynska.pl). Zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie głosujący znali sklepy, w których kupowali – warto zaznaczyć, że w trakcie pandemii segment ten zwiększył się o prawie 7%. Wzrosła również liczba procentowa osób szukających czegoś na wyszukiwarce Google.pl – o prawie 6%. O prawie 3% zyskały newslettery i aż o 12,4% media społecznościowe. Z kolei o prawie 5% spadły rekomendacje od znajomych. Zachowania te nie dziwią, wszak częściej przebywamy w domu, rzadziej widzimy się ze znajomymi, co za tym idzie więcej czasu spędzamy w mediach społecznościowych i przed komputerem; jak mówią badania – średnio o 1–2 godziny więcej niż przed pandemią (Komputerswiat.pl).

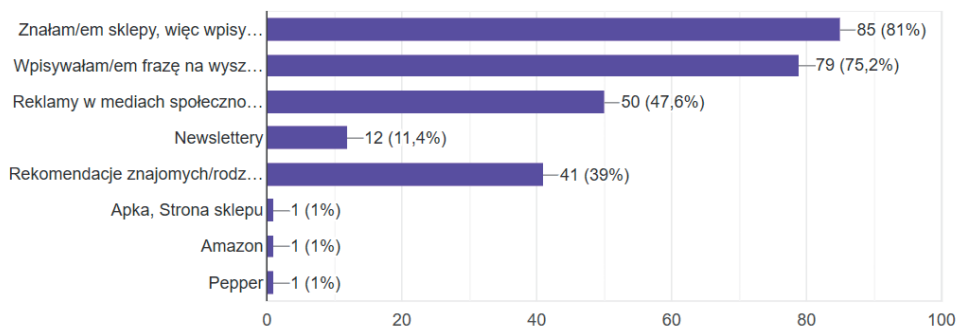
Jako produkty najczęściej kupowane przez Internet głosujący wskazali: odzież (wzrost o prawie 8%), książki, gry, muzykę (spadek o prawie 4%), artykuły domowe (wzrost o ponad 12%), jedzenie (wzrost o ponad 14%), chemię (wzrost o prawie 12%) i leki (wzrost o ponad 6%). Jak można zauważyć, największa różnica jest w zakupach żywności (prawie 14%), z kolei spadek odnotowano tylko w książkach, grach i muzyce (których nie nazwalibyśmy produktami pierwszej potrzeby). Ponad 20% więcej osób zagłosowało, że robi zakupy online w trakcie pandemii częściej niż raz w tygodniu aniżeli przed pandemią.

Wykres 11. Jak robiłeś/aś zakupy przed pandemią?



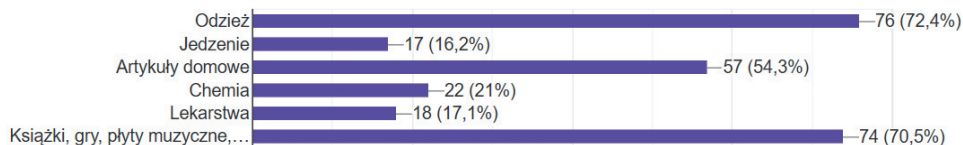
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 12. Jak robisz zakupy w trakcie pandemii?



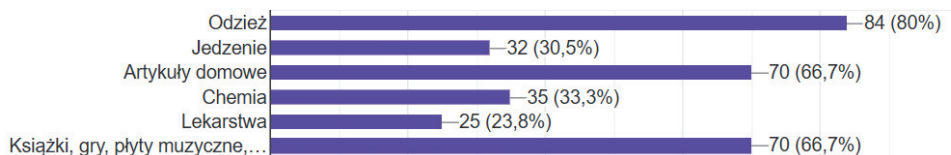
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 13. Co najczęściej kupowałeś/aś przed pandemią?



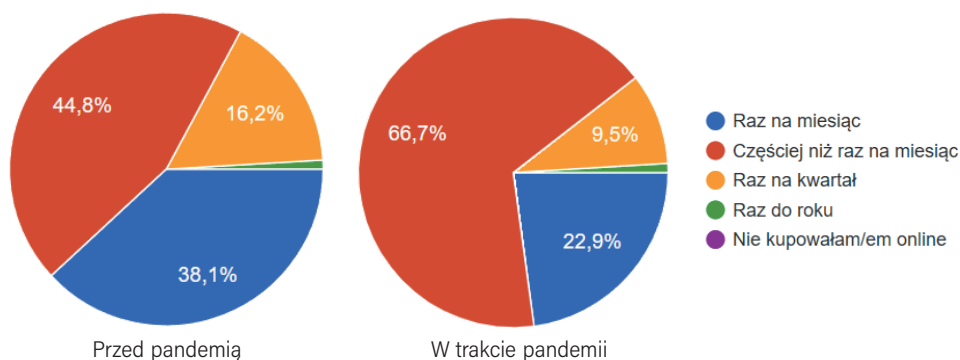
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 14. Co najczęściej kupujesz w trakcie trwania pandemii?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 15. Jak często robisz zakupy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

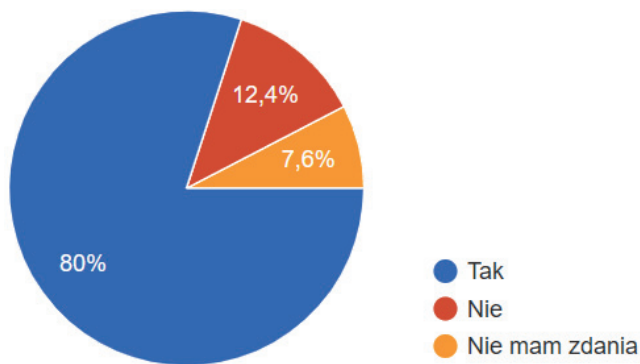
W przeprowadzonej ankiecie głosujący mogli odpowiedzieć na pytanie otwarte: Czy znasz rodzaj automatyzacji stosowany w sklepach internetowych?

Wybrane odpowiedzi:

- nie;
- zapamiętanie danych;
- *edrone, salesmanago*;
- szybka płatność;
- newslettery;
- odzyskiwanie porzuconych koszyków;
- blik;
- podpowiadanie paczkomatu;
- automatyzacja płatności;
- śledzenie klientów w sieci;
- wyskakujące reklamy;
- *exit pop-up*;
- subskrypcje;
- autouzupełnianie danych.

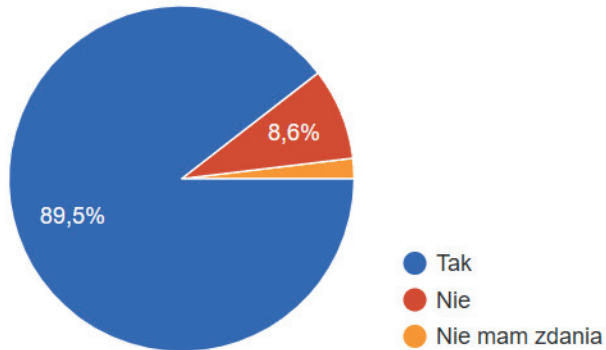
Jak widać, zdecydowana większość osób miała do czynienia z automatyzacją marketingu internetowego, co ciekawe każdy z głosujących odbiera i pamięta ten proces nieco inaczej. 80% głosujących zaznaczyło, że zapamiętywanie danych do wysyłki wpływa pozytywnie na ich decyzje zakupowe. Prawie 90% głosujących zaznaczyło, że darmowa wysyłka wpływa na ich decyzje zakupowe. Niemalże 82% głosujących wskazało, że możliwość wysyłki z wykorzystaniem paczkomatów wpływa na ich decyzję o zakupie. Ponad 35% głosujących chętnie korzysta z rekomendacji produktowych i uważa, że wpływa to na ich zakup. 42% głosujących korzysta z zapisania się do newslettera. Zdecydowana większość głosujących wpisała rabat jako czynnik decydujący o zapisaniu się do newslettera, ale pojawiły się również głosy za dopasowaniem oferty pod profil użytkownika, ciekawość działań konkurencji czy też konieczność. Ponad 77% głosujących zauważyło wzrost działań sklepów internetowych związanych z automatyzacją i reklamą w Internecie w trakcie trwania pandemii. Prawie co czwarta osoba zdecydowała, że to pozytywnie wpływa na jej decyzje zakupowe. 40% głosujących lubi dopasowane reklamy w oparciu o swoje wyszukiwania, profil w sieci i zainteresowania.

Wykres 16. Czy możliwość zapisania danych do wysyłki, aby w przyszłości nie musieć ich wpisywać, wpływa pozytywnie na Twoje zakupy?



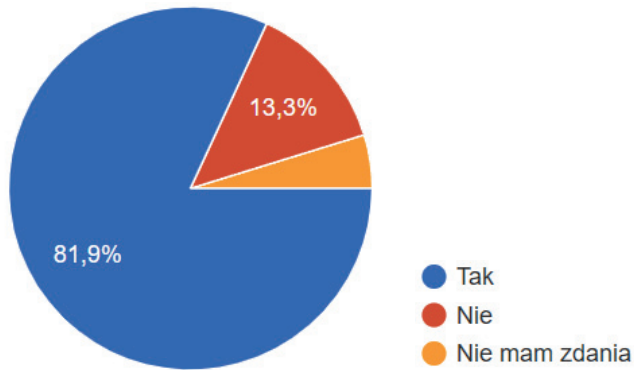
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 17. Czy możliwość skorzystania z darmowej wysyłki wpływa na Twoją decyzję o zakupie?



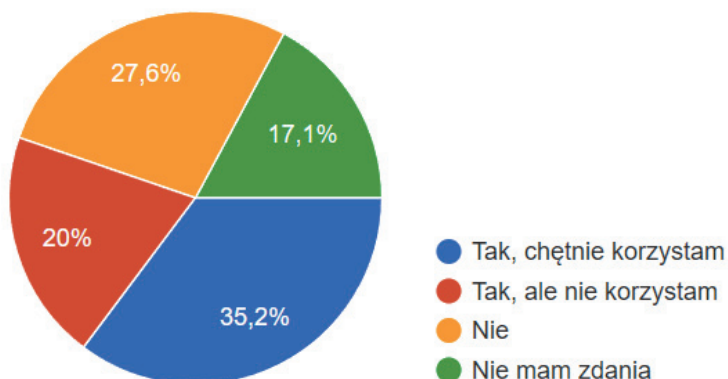
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 18. Czy możliwość wysyłki przy pomocy paczkomatów wpływa na Twoją decyzję o zakupie?



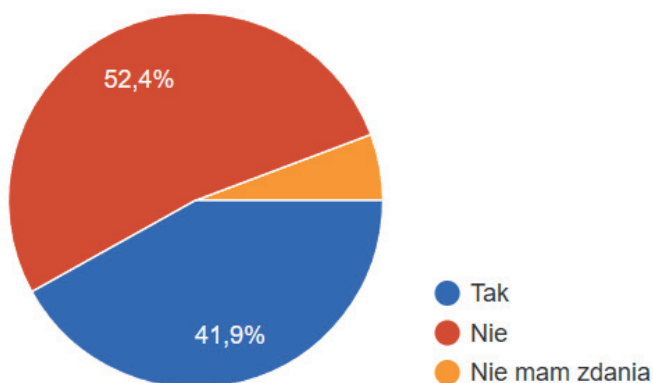
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 19. Czy rekomendacje produktów na stronie internetowej wpływają na Twoją decyzję o zakupie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Wykres 20. Czy korzystasz z możliwości zapisywania się do newslettera w sklepach online?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych.

Podsumowanie

Celem automatyzacji marketingu internetowego od początku istnienia Internetu było ułatwienie procesów związanych z komunikacją, sprzedażą, obsługą i sprawnym działaniem wokół narzędzi i środowisk internetowych. W chwili obecnej procesy te są wykorzystywane nie tylko przez duże przedsiębiorstwa, ale również mniejsze sklepy internetowe i firmy, którym zależy na precyzyjnym działaniu

i optymalizacji czasu trwania pracy. Odpowiednio dobrane działania związane z automatyzacją nie tylko potrafią zwiększyć sprzedaż i liczbę pozyskiwanych leadów, ale też odpowiadają za skuteczniejsze komunikaty, poprawiają takie parametry jak współczynnik odrzuceń, średni czas spędzany na stronie internetowej, pozwalają na lepsze nauczanie maszynowe, co w przypadku kampanii internetowych ma przełożenie na CTR, CPC i liczbę konwersji. Automatyzacja marketingu to przede wszystkim poprawa wszystkich procesów zarówno na linii sprzedawca–kupujący, ale także pracownik–pracownik. To najszybciej rozwijający się proces, który na przestrzeni najbliższych lat na pewno nas jeszcze zaskoczy. Pandemia w znaczącym stopniu przyczyniła się do rozwoju automatyzacji marketingu internetowego. Jest to zauważalne zarówno po stronie kupujących, jak i firm, które korzystają z narzędzi do automatyzowania swoich firm. Odzwierciedleniem tego są również zwiększone przychody firmy Edrone, ale również odpowiedzi osób, które brały udział w badaniu ilościowym. Automatyzacja marketingu ułatwi i usprawni procesy – i tak już uproszczone, ale i naprawi błędy, o których nie mamy pojęcia lub myślimy, że są nie do rozwiązania. Automatyzacja marketingu to przyszłość, która ma miejsce już dzisiaj.

Bibliografia

- Automatykab2b.pl (2020). Pandemia COVID-19 przyspieszy automatyzację i cyfryzację. <https://automatykab2b.pl/gospodarka/52588-pandemia-covid-19-przyspieszy-automatyzacje-i-cyfryzacje> [dostęp: 04.01.2022].
- Biznes.lovekrakow.pl (2020). Edrone pozyskuje 5,3 miliona dolarów. Ponad setka nowych miejsc pracy. https://biznes.lovekrakow.pl/aktualnosci/edrone-pozyskuje-5-3-miliona-dolarow-ponad-setka-nowych-miejsc-pracy_38164.html [dostęp: 10.01.2022].
- Chablo, E. (SCN Education B.V.). (2000). *Customer Relationship Management*. Wiesbaden: Springer Vieweg Verlag. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-relationship-management-crm-market> [dostęp: 10.10.2021].
- Charzyńska, N. (2019). Atrybucja w Google Analytics cz.1 – Czym są ścieżki wielokanałowe? <https://charzynska.pl/atrybucja-google-analytics-cz1/> [dostęp: 15.01.2022].
- Chustecki, J. (2020). *Bezprecedensowy wzrost zainteresowania aplikacjami do prowadzenia wideokonferencji*. <https://www.computerworld.pl/news/Bezprecedensowy-wzrost-zainteresowania-aplikacjami-do-prowadzenia-wideokonferencji,420116.html> [dostęp: 01.10.2021].
- Goldenberg, B. J. (2003). *CRM Automation*. New Jersey: Prentice Hall.
- GOV.pl (2020). *Pierwszy przypadek koronawirusa w Polsce*. <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce> [dostęp: 10.10.2021].

- Grandviewresearch.com (2021). *Customer Relationship Management Market Size, Share & Trends Analysis Report By Solution (Customer Service, Customer Experience Management), By Deployment, By Enterprise Size, By End Use, And Segment Forecasts, 2021–2028*.
- Gupta, A. K. (2007). *Industrial Automation and Robotics*. Firewall Media.
- Halik, A. (2021). *E-commerce w Polsce 2020 Gemius dla e-Commerce Polska*. <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf> [dostęp: 15.01.2022].
- IAB Polska (2021). *Miesięczna dynamika wzrostu reklamy online w Polsce w roku 2020*. <https://raportstrategiczny.iab.org.pl/>: IAB Polska.
- IAB Polska (2021). *Wartość rynku reklamy online w Polsce*. <https://raportstrategiczny.iab.org.pl/>: IAB Polska.
- Jaworski, W. (2002). *Współczesny bank*. Warszawa: Poltext.
- Kostecka, A. (2020). Groźny wirus w Polsce? <https://www.termedia.pl/poz/Grozny-wirus-w-Polsce-,36681.html> [dostęp: 10.01.2022].
- Kurzak, T. (2021). Więcej czasu przed komputerami i gorszy wzrok. Wyniki badania za powód wskazują pandemię. <https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/inne/wiecej-czasu-przed-komputerami-i-gorszy-wzrok-wyniki-badania-za-powod-wskazuja/xb3th5j> [dostęp: 16.01.2022].
- Lee, O. (2000). *Internet Marketing Research: Theory and Practice: Theory and Practice*: Idea Group Inc.
- Lewek, M. (2020). Edrone otrzymuje finansowanie w wysokości 5,3 miliona dolarów. Cel: one-stop-shop dla eCommerce. <https://blog.edrone.me/pl/edrone-otrzymuje-finansowanie-w-wysokosci-5-3-miliona-dolarow-cel-one-stop-shop-dla-ecommerce/> [dostęp: 05.01.2022].
- Liddell, H. (1843). *A Greek-English Lexicon*. Oksford: Oxford University Press.
- Lyu, J. (2021). Will Marketing Automation Encourage Repurchase Intention Through Enhancing Brand Experience? An Empirical Study of Omni-Channel Retailing in China [w:] A. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla, S. Loureiro, Z. Bogdanović (Eds.), *Marketing and Smart Technologies* (401–412). Singapur: Springer – International Publisher Science.
- Maikowski, D. (2014). *Kamienie milowe polskiego Internetu: od pierwszego e-maila do 19 milionów internautów*. <https://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/galeria/768808,historia-internetu-w-polsce-od-jednego-komputera-do-19-milionow-internautow.html> [dostęp: 10.10.2021].
- Majchrzyk, Ł. (2021). *Facebook wprowadza 4 nowe funkcje e-commerce*. <https://mobirank.pl/2021/06/23/facebook-wprowadza-4-nowe-funkcje-e-commerce> [dostęp: 12.01.2022].
- Mena, J. (2016). *Machine Learning Forensics for Law Enforcement, Security, and Intelligence*. Boca Raton: CRC Press.
- Michalec, B. (2020). *Encyklopedia zarządzania*. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Automatyzacja> [dostęp: 10.01.2022].
- Mikelsten, D. (2020). *Automatyzacja i nowe technologie*. Cambridge Stanford Books.

- Money.pl (2020). *UKE: 92,9% Polaków korzystało z telefonu komórkowego, 70,5% z Internetu w 2019 r.* <https://www.money.pl/gielda/uke-92-9-polakow-korzystalo-z-telefonu-komorkowego-70-5-z-internetu-w-2019r-6479674512459393a.html> [dostęp: 01.10.2021].
- Nyga-Zbroja, K. (2021). *Workation – czy to w ogóle ma sens?* <https://www.wprost.pl/zycie/10469947/workation-czy-to-w-ogole-ma-sens.html> [dostęp: 02.10.2021].
- Oohmagazine.pl (2018). *Edrone – polska firma o globalnym zasięgu!* <https://oohmagazine.pl/2018/07/24/edrone-polska-firma-o-globalnym-zasiegu/> [dostęp: 03.01.2022].
- Pawlak, M. (2007). *Automatyzacja procesów przemysłowych*. Prace Naukowe Instytutu Maszyn, Napędów i Pomiarów Elektrycznych Politechniki Wrocławskiej.
- Pawłowicz, W. (2018). *Best in Cloud 2018 – najlepsze wdrożenia i usługi świadczone w chmurach.* <https://www.computerworld.pl/news/Best-in-Cloud-2018-najlepsze-wdrozenia-i-uslugi-swiadczone-w-chmurach,410292.html> [dostęp: 04.01.2022].
- Roś, E. (2020). *Od 1 kwietnia 2020 r. nowe obostrzenia w związku z epidemią koronawirusa.* <https://www.infor.pl/prawo/nowosci-prawne/3639818,Od-1-kwietnia-2020-r-nowe-obostrzenia-w-zwiazku-z-epidemia-koronawirusa.html> [dostęp: 06.01.2022].
- Softwareadvice.com (2014). *Cloud vs. On-Premise Deployment, 2008–2014 BuyerView.* <https://www.softwareadvice.com/buyerview/deployment-preference-report-2014> [dostęp: 11.10.2021].
- Strzelczak, M. (2020). *Każdy kryzys przynosi nowe możliwości.* <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/kazdy-kryzys-przynosi-nowe-mozliwosci/> [dostęp: 10.10.2021].
- Szmałda, M., Nowak L. (2013). *Biblia E-Biznesu*. Gliwice: Helion.
- Taulli, T. (2020). *The Robotic Process Automation Handbook: A Guide to Implementing RPA Systems*. USA: Apress L. P.
- Wiadomoscihandlowe.pl (2021). *E-commerce w Polsce 2021: koronawirus zwiększył liczbę sklepów internetowych o ponad 20 proc. rdr.* <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/e-commerce-w-polsce-koronawirus-zwiekszyliczbe-sklepow-internetowych-o-ponad-20-proc> [dostęp: 11.10.2021].
- WirtualneMedia.pl (2020). *Edrone dostało 12,5 mln zł na budowę platformy wirtualnych asystentów sprzedaży.* <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/edrone-dostalo-12-5-mln-zl-na-budowe-platformy-wirtualnych-asystentow-sprzedazy> [dostęp: 06.10.2021].

Zarządzanie personelem medycznym w okresie dynamicznych zmian i ujemnego napięcia motywacyjnego w dobie epidemii

Management of medical personnel in the period of dynamic changes and negative motivational tension in the era of epidemics

Streszczenie

Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim, którego fundament stanowi prawidłowo funkcjonujący i skuteczny system motywacyjny pracowników, warunkuje sukces każdego przedsiębiorstwa. Motywacja jest bowiem siłą do działań i przyczynia się do osiągnięcia oczekiwanych przez menedżerów wyników pracy. Podmioty lecznicze udzielające świadczeń opieki zdrowotnej opierają swoją działalność przede wszystkim na potencjale ludzkim. To on jest gwarantem realizacji ich misji, polegających na zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu oraz poprawie zdrowia. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i funkcji systemu motywowania w procesie zarządzania pracownikami medycznymi w aspekcie zmian, które zaszły w otoczeniu bliższym i dalszym podmiotów leczniczych w związku z ogłoszoną w Polsce w marcu 2020 r. epidemią wirusa SARS-CoV-2. Przeprowadzono analizę literatury przedmiotu z wykorzystaniem

różnorodnych źródeł: monografii, czasopism naukowych i witryn internetowych. Przedstawiono obserwacje własne w zakresie zachodzących zmian w systemie motywowania pracowników medycznych wobec występującego ujemnego napięcia motywacyjnego w warunkach epidemii.

Słowa kluczowe: motywacja, napięcie motywacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki.

Summary

Effective human capital management, the foundation of which is a properly functioning and effective employee motivation system, determines the success of every business. Motivation is a force for action and contributes to the achievement of the work results expected by managers. Healthcare entities providing healthcare services base their activities primarily on human potential. He is the guarantor of their mission of preserving, saving, restoring and improving health. The aim of the article is to present the essence and function of the motivating system in the management of medical workers in the aspect of changes that have occurred in the closer and more distant surroundings of medical entities in connection with the SARS-CoV-2 virus epidemic announced in Poland from March 2020. The literature on the subject was analyzed with the use of various sources: monographs, scientific journals and websites. The paper presents own observations in the field of changes in the system of motivating medical workers in the face of negative motivational tension in epidemic conditions.

Keywords: motivation, motivational tension, human resources management, human capital

Wprowadzenie

Systemy motywacyjne, stanowiące istotny element zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach jako procesy długoterminowe, stale ewoluują, reagując na zmieniające się warunki otoczenia i pracy. Prawidłowo funkcjonujące systemy, zbudowane na podstawie właściwie dobranych narzędzi i środków, oparte na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań, skłaniają pracowników do wydajnej pracy i zaangażowania w wykonywanie obowiązków służbowych oraz stanowią sukces kadry kierowniczej. Obecnie nacisk kładzie się na rozwój, wzbogacenie i samodzielność pracowników, uwzględniając ich wiedzę, nabyte doświadczenie

oraz kwalifikacje. Uwzględnia się również kwestie respektowania kultury organizacji, na którą składają się normy etyczne, poglądy, zwyczaje, przekonania.

Motywowanie jest procesem złożonym. Odpowiednie zarządzanie instytucją, związane z podejmowaniem decyzji, planowaniem, organizowaniem i kontrolą, musi uwzględniać stosowne podejście do kapitału ludzkiego. Właściwy dobór bodźców pozytywnych lub negatywnych wywołujących oczekiwane działanie jest niezmiernie ważny i warunkuje powodzenie misji przedsiębiorstwa. Skuteczność systemu motywacyjnego podlegać powinna ciągłej ocenie, zarówno przez kadrę zarządzającą w oparciu o stopień, wydajność i skuteczność wykonania zadań, jak i pracowników – poprzez poziom satysfakcji uzyskanej po wykonaniu pracy. Podmioty te bowiem w równym stopniu mają znaczący wpływ na funkcjonowanie w przedsiębiorstwie efektywnego systemu motywacyjnego.

Nierozzerwalnie związane z procesem motywacyjnym jest zjawisko napięcia motywacyjnego, które objawia się w postaci dodatniej lub ujemnej. Według T. Niermeyer forma dodatnia pojawia się w momencie kształtowania dążeń do zaspokajania potrzeb (powstawanie aspiracji i chęci ich zaspokojenia), natomiast ujemna występuje w chwili, gdy jednostka odczuwa braki, jest w stanie frustracji i cierpienia. Wielkość napięcia motywacyjnego jest zależna od różnych czynników, na przykład czasu deprivacji, niezaspokojenia potrzeb – im bardziej wydłuża się czas deprivacji, tym bardziej zwiększa się napięcie motywacyjne, ale jednocześnie zbyt długi czas jej trwania nie powoduje kolejnego wzrostu napięcia, czasem nawet sprzyja jego spadkowi (Niermeyer, 2009, s. 61).

Od marca 2020 Polska boryka się z problemem zdrowotnym wywołanym epidemią wirusa SARS-CoV-2 (rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r.). Na pierwszej linii frontu walki o zdrowie pacjentów zakażonych koronawirusem i wymagających leczenia szpitalnego postawione zostały przede wszystkim podmioty lecznicze, wykonujące świadczenia w trybie stacjonarnym i całodobowym. Za cel priorytetowy uznano konieczność nieprzerwanego udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, stanowiących ratunek dla życia i zdrowia pacjentów. Istniejące zagrożenie epidemiczne wymusiło podjęcie działań, które przede wszystkim ukierunkowane są na bezpieczeństwo pacjentów hospitalizowanych, jak i personelu medycznego realizującego świadczenia. Działania te przełożyły się bezpośrednio na systemy motywacyjne funkcjonujące w podmiotach leczniczych. Drastycznej zmianie uległa hierarchia potrzeb lekarzy i pielęgniarek wobec obaw o własne zdrowie i życie. Napięcie motywacyjne przybrało ujemną postać. Sytuacja ta nie mogła pozostać bez odzewu osób zarządzających oraz dokonania zmian w niejednokrotnie prawidłowo funkcjonujących przed epidemią systemach motywacyjnych.

Ewolucja teorii i modeli motywacji oraz kształtowanie systemów motywacyjnych

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji pojęcia *motywacja*. Charakterystyczne dla każdej z nich terminy to: cel, potrzeba, plan, proces, działanie. Według S. Borkowskiej motywacja to proces regulacyjny, sterujący zachowaniem człowieka w taki sposób, by osiągnąć konkretny cel, jednocześnie powodując energię napędową do działania, ukierunkowaną na efekt. Motywacja podtrzymuje aktywność ludzką, natomiast jej siła zależna jest od atrakcyjności celu (czyli postrzeganej wartości) oraz osobistego przekonania o możliwości zdobycia tego, co się zaplanowało (Borkowska, 2004, s. 67).

Motywacja jest czynnikiem wywołującym kolejne reakcje, począwszy od odczuwania potrzeb, poprzez określenie planu, jak osiągnąć dane cele, aż po wykonywanie konkretnych działań, mających je zaspokoić (Webber, 1992, s. 29).

Zdaniem Z. Jasińskiego motywacja to zewnętrzne siły, tj. instynkty, pojawiające się potrzeby, niezaspokojone aspiracje oraz pewnego rodzaju stany napięć. Swoboda przenoszenia napięcia motywacyjnego z jednych celów na inne (aktywizacja celu w danym czasie) jest przejawem giętkości, a równocześnie inteligencji motywacyjnej (Jasiński, 2009, s. 42).

Z uwagi na złożoność pracy, istotę człowieka oraz czynniki kulturowe wpływające na jego zachowanie powstało wiele zróżnicowanych teorii motywacji. Przyjmuje się podział na teorie treści i teorie procesu (poznawcze) lub teorie indywidualistycznego oraz uniwersalistycznego ujęcia motywacji.

Teorie treści nastawione są na wyjaśnienie wewnętrznych przyczyn, które pobudzają zachowania ludzi (identyfikacja oraz kwalifikacja potrzeb). Natomiast motywacja rozpatrywana pod kątem teorii procesu koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie dążą do zaspokojenia swoich potrzeb za pomocą takich, a nie innych zachowań (czynności oraz metody ich wykonania) (Szałkowski, 2002, s. 104).

Do indywidualistycznych teorii motywacji należy zaliczyć teorię warunkowania instrumentalnego: teorię wzmocnień (opisuje zależność między aktualnym zachowaniem człowieka a podobnym zachowaniem w przeszłości), teorię słusznej pracy (człowiek może oszacować swoje zachowania i postawy, porównując je z zachowaniem innych) oraz teorię wartości oczekiwanej (dążenie do osiągnięcia nagrody) (Szałkowski, 2002, s. 98).

Do teorii uniwersalistycznych natomiast zalicza się koncepcję hierarchii potrzeb A. Masłowa, teorię ERG C. P. Alderfera oraz teorię osiągnięć D. McClellanda.

Zaproponowana przez A. Masłowa koncepcja hierarchii potrzeb (fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji), zakładająca konieczność zaspokojenia potrzeb niższego rzędu dla możliwości realizacji potrzeb

wyższego poziomu, ma intuicyjną logikę i została przyjęta przez wielu menedżerów (Filipowicz, 2004, s. 39).

Trzyszczeblowa teoria ERG (*Existence* – egzystencja, *Relatedness* – związek, *Growth* – wzrost) stworzona przez C. P. Alderfera, jak podaje Z. Jasiński jest teorią uogólniającą hierarchię potrzeb Masłowa. Potrzeba egzystencjalna (E) odnosi się do potrzeb fizjologicznych i materialnych warunków życia, potrzeba integrująca (R) to pragnienia człowieka, których spełnienie zapewnia poprawne stosunki międzyludzkie, potrzeba rozwoju (G) wiąże się z rozwojem intelektualnym oraz wzbogaceniem osobowości (samorealizacja). Teorię tę odróżnia od hierarchii potrzeb A. Masłowa kolejność wypełniania potrzeb. C. P. Alderfer zakładał, że ludzie mogą się kierować w swoim działaniu kilkoma kategoriami jednocześnie (Jasiński, 2009, s. 92).

Teoria osiągnięć D. McClellanda związana jest natomiast z potrzebą określania i zdobywania celów oraz afiliacji (stałego kontaktu z ludźmi), jak również posiadania władzy, wpływów i kontroli wydarzeń (Kopertyńska, 2009, s. 92–93). Zakłada, że „potrzeba może zostać wyuczona i niewyuczona”, zatem każdą potrzebę można świadomie i celowo kształtować, dostarczając jednostce odpowiednich stymulatorów potrzeb, które są pożądaną jako przeważające nad pozostałymi, a których zadaniem będzie pobudzanie potrzeb istotnych z punktu widzenia organizacji (Kozioł, 2002, s. 45).

Jak podkreśla Z. Jasiński, wyniki badań organizacyjnych zachowań ludzkich potwierdzają, że hierarchia potrzeb ewoluuje w czasie, a zmiany te są powiązane z bodźcami pochodzącymi zarówno z relacji społecznych zachodzących w przedsiębiorstwie, jak i czynników napływających z otoczenia zewnętrznego. W historii rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu widać wyraźną ewolucję poglądów na temat natury człowieka i jego pragnień (Jasiński, 2009).

W zarządzaniu wyróżniamy trzy podstawowe modele motywacji: tradycyjny (koncepcja modelu człowieka racjonalistycznego), stosunków współdziałania (koncepcja modelu człowieka społecznego) i zasobów ludzkich (koncepcja modelu człowieka samorealizującego).

Tradycyjny model motywacji wiąże się z F. W. Taylorem i szkołą naukowej organizacji, propagujących tzw. bodźcowy system płac (Stoner, Wankel, 2001). Według tego podejścia pracowników można motywować wyłącznie wynagrodzeniem pieniężnym, a jedynym wkładem pracowników w rozwój firmy jest ich praca. Model racjonalistyczny związany jest zatem z doktryną ekonomicznej opłacalności. P. F. Drucker twierdził, że nie ma lepszego sposobu motywacji pracowniczej niż system nagradzania. Uznał, że gdy pracownik poczuje się lepiej i chętniej będzie wykonywał swoją pracę, zyska cała organizacja, a umiejętne stosowanie dostępnych technik i narzędzi motywacyjnych przynosi firmie wiele korzyści. W pozytywny sposób wpływa także na ludzi, ponieważ będąc docenianymi oraz nagradzaniymi, chętniej angażują się w sprawy organizacji (Drucker, 1995, s. 68–72).

Z upływem czasu tradycyjne podejście do motywacji pracowników przestało być wystarczające. Według J. Penc obecnie taylorizm pomimo ciągłego trwania i ciągłej uniwersalności jest koncepcją nieaktualną, moralnie przeżyta, rozbieżną z potrzebami człowieka współczesnego, jego firmy i otoczenia, którego nie da się już w dzisiejszych czasach całkowicie podporządkować (Penc, 2000, s. 137–140).

E. Mayo i inni badacze stosunków międzyludzkich stwierdzili, że ważne są nieformalne towarzyskie kontakty pracowników w trakcie pracy, a nuda, monotonia, powtarzalność zadań ograniczają motywację (Stoner, Wankel, 2001). Społeczny model uwzględnia zatem poczucie przynależności grupowej i aprobaty ze strony innych ludzi.

Model zasobów ludzkich stanowi trzeci model teoretycznego podejścia do motywacji pracy. W podejściu tym D. McGregor, A. Maslow, R. Likert oraz inni badacze wskazali, że model stosunków współdziałania jest wyrafinowanym sposobem manipulowania pracownikami (Sikora, Kopertyńska, 2009). Jak utrzymują J. Sikora i M. Kopertyńska menedżerowie nie powinni skłaniać pracowników do podporządkowywania się ich celom poprzez przekupywanie ich wysokimi płacami, jak w modelu tradycyjnym, czy przez manipulowanie za pomocą łagodnego traktowania, jak w modelu stosunków współdziałania. Zdaniem J. Penc model ten zakłada zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika w kwestiach podejmowania decyzji oraz wykonywania zadań. Główną rolę pełni potrzeba spożytkowania własnych zdolności i umiejętności w procesie pracy, a motywowanie sprowadza się do tworzenia warunków, które ułatwiają ów proces samorealizacji (Penc, 2000).

T. Wach wskazuje, że obecnie przy tworzeniu systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach przyjmuje się założenie, że motywy występują ze sobą łącznie i tworzą rozmaite kombinacje pobudek wpływających na zachowania. Pragnienie pieniędzy nie jest sprzeczne z pragnieniem samorealizacji, ponieważ pieniądze mogą sprzyjać uzyskiwaniu celów samorealizacyjnych. Samorealizacja jest z kolei dla wielu ludzi możliwa dzięki nawiązywaniu pozytywnych kontaktów. Potrzeby interpersonalne, których niepodobna zaspokoić w ramach formalnych relacji społecznych w przedsiębiorstwie, mogą być z powodzeniem zaspokajane (Wach, 1997, s. 103).

Zdaniem M. Juchnowicz współcześni kierownicy skłonni są uznawać jednocześnie dwa modele motywacji. W odniesieniu do podwładnych chcą postępować zgodnie z modelem stosunków współdziałania, starając się zmniejszyć opór podwładnych, podnosząc morale i zadowolenie. W odniesieniu do siebie wolą jednak model zasobów ludzkich. Uważają, że ich własne uzdolnienia nie są w pełni wykorzystane i pragną uzyskać od przełożonych większe zakresy odpowiedzialności (Juchnowicz, 2000).

Zarządzanie poprzez motywację obejmuje zatem wszelkie decyzje i działania podejmowane przez kierowników i menadżerów, których celem jest angażowanie

i mobilizowanie pracowników w sprawy organizacji (Kozłowski, 2011, s. 150–152). Motywacja to proces, który można pobudzać na wiele sposobów. Motywacja pozytywna polega na stworzeniu perspektywy polepszenia warunków pracy pracownika, obietnicy awansu, premii, różnych bonusów w miarę osiągania przez pracownika założonych celów przedsiębiorstwa. Skuteczność motywacji pozytywnej zależy w dużym stopniu od realności obietnic, jakie zostały przedstawione pracownikowi (Penc, 2000, s. 141). Motywacja negatywna operuje natomiast poczuciem zagrożenia, takim jak utrata pracy, obniżenie zarobków, degradacja stanowiska, utrata możliwości awansu, utrata zaufania do pracownika, nagana czy odebranie uprawnień (Szałkowski, 2002, s. 153).

Wykorzystując założenia wymienionych teorii, zarządzający mogą tworzyć skuteczne systemy motywowania pracowników w zarządzanym przedsiębiorstwie. Według A. Pietroń-Pyszczek w praktyce menedżerowie powinni dążyć do pobudzania motywacji czynnikami dodatnimi, gdyż wyzwała to w pracownikach chęć działania, entuzjazm, dążenie do osiągnięcia celu, powoduje, że pracownik czuje się dowartościowany, chętniej wykonuje swoje obowiązki i identyfikuje się z firmą (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 16).

Napięcie motywacyjne

Napięcie motywacyjne jest stanem, w którym osoba przejawia dążenie do podjęcia działania. Stanowi zespół wewnętrznych sił (napięć) człowieka determinujących jego zachowanie (Potocki, 2005, s. 251).

Czynnikami wzbudzającymi napięcie motywacyjne pracowników mogą być między innymi: sytuacja zadaniowa, zmiany w otoczeniu pracownika, zalecenia, perswazja, konsensus, wyposażenie stanowiska pracy, elementy kultury przedsiębiorstwa oraz indywidualne cechy zatrudnionych (Pioch, 2000, s. 18).

Bardzo istotny jest stopień motywacji. Pracownik musi mieć przekonanie, że jego wysiłek jest opłacalny (Jędrzejczak, 2010, s. 59).

Według M. Mazur zbyt silna motywacja paraliżuje działanie, pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres skojarzeń, co w efekcie prowadzi do nadmiernego napięcia emocjonalnego. Zgodnie z prawem Bircha człowiek osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, a gorsze przy zbyt słabej lub zbyt wysokiej (Mazur, 2013, s. 157–158). Zdaniem natomiast J. A. F. Stonera, R. Freemana i D. R. Gilberta silnie motywowani ludzie mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania prowadzące do osiągnięcia tych celów. Dla takich osób motywacją jest spełnianie stawianych im oczekiwań, możliwość podejmowania działań samodzielnie (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 433).

Istnieje wiele technik motywowania osób do osiągnięcia postawionych im celów i zadań. Niemniej jednak przy konstruowaniu systemu motywacyjnego istotne jest uwzględnienie faktu, że zaistnienie u jednostki napięcia motywacyjnego zwiększa ryzyko doświadczenia przez nią negatywnych stanów w postaci depresji, wściekłości, rozczarowania. Powstanie motywu wymaga od pracownika, aby uzmysłowił sobie – czyli widział w wyobraźni – cel, jaki ma osiągnąć, i drogę, jaką ma przebyć (Jędrzejczak, 2010, s. 59).

Systemy motywacyjne w podmiotach leczniczych

Każda organizacja przy tworzeniu systemu motywacyjnego staje przed koniecznością wyboru odpowiednich narzędzi w odniesieniu do potrzeb pracowników, swoich celów i możliwości. Wśród wielu funkcji, jakie spełniają motywatory, za najważniejsze można uznać te, które powodują: związanie pracowników z firmą, lojalność wobec firmy, zabezpieczenie poczucia wartości pracownika, motywowanie do zaangażowania, zapewnienie wyników na możliwie wysokim poziomie, integrowanie pracowników, kreowanie pożądanych zachowań w organizacji (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 211).

Systemy motywacyjne w podmiotach leczniczych realizujących stacjonarne i całodobowe świadczenia opieki zdrowotnej są jednym z ważniejszych elementów, które wpływają na jakość pracy. Marek Derkacz, redaktor miesięcznika lubelskiej izby lekarskiej pt. „Medicus”, uważa, że motywacyjny system pracy jest jedyną słuszną receptą na przetrwanie polskich szpitali. Twierdzi bowiem, że Polska ma jeden z niższych nakładów skierowanych do budżetu pokrywającego ochronę zdrowia. Uważa również, że potrzeby branży medycznej są wciąż lekceważone, dlatego odpowiedzialność za chęć pracy lekarzy przejmuje na siebie szpital.

Motywacyjny system pracy zdobywa coraz większą popularność. Polega on na zawieraniu umowy pomiędzy lekarzem a pracodawcą, w której system pracy jest jasny – im wyższa jakość usług, przy jednoczesnym niegenerowaniu dodatkowych kosztów, tym większy przychód dla lekarza. System ten stosowany jest od lat w innych krajach, np. w USA, gdzie potocznie nazywa się go P4P (Pay for Performance) zamiennie z P4V (Pricing for Value).

Odpowiedni system motywacyjny jest niezbędny w warunkach zmian w organizacji. Pozwala on odpowiednio kształtować postawy pracowników wobec niejednokrotnie bolesnego procesu i ograniczać często występujące opory wobec zmian (Sikorski, 1998, s. 72). Motywacja do pracy personelu medycznego często nie ma możliwości utrzymania wysokiego poziomu, co wiąże się z naturalnym spadkiem zaangażowania w wykonywane codzienne, monotonne obowiązki. Stąd wyraźnym elementem motywacji jest wynagrodzenie.

Odpowiednio skonstruowany system płacowy pomaga w znalezieniu dobrze wykwalifikowanych i konkretnych pracowników oraz zapewnia już zatrudnionym osobom stabilizację, motywację i godne wynagrodzenie, zgodne z ich doświadczeniem i nabytymi w organizacji umiejętnościami (Armstrong, 2015, s. 23–25).

Monotonia, powtarzalność zadań, z jakimi ma do czynienia personel medyczny, wpływa negatywnie na motywację, dlatego równie ważne jest motywowanie pozaekonomiczne. Do narzędzi pozapłacowych zalicza się wszelkie działania, które pozwalają zaspokoić indywidualne potrzeby pracownicze, w tym te związane z potrzebą uznania, rozwojem osobistym, chęcią osiągnięcia osobistego sukcesu czy utrzymania dobrej atmosfery w miejscu pracy. Uwzględniając charakter motywatorów pozafinansowych, według A. Zakrzewskiej-Bielawskiej można dokonać ich następującej klasyfikacji, zawierającej się również w systemach motywacyjnych podmiotów leczniczych:

- organizacyjne – awans, autonomia w podejmowaniu decyzji;
- psychologiczne – pochwały i wyróżnienia, silne więzi nieformalne, dobre relacje w zespole pracowników, oparte na zaufaniu i dobrej komunikacji;
- techniczne – dobre warunki pracy oraz przystosowanie do nowych technologii, dzięki którym pracownik zwiększa swoje kompetencje (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 384).

Wynagrodzenie całkowite w wielu przedsiębiorstwach, podobnie jak w podmiotach leczniczych, jest zatem połączeniem nagród płacowych oraz pozapłacowych dostępnych dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2012, s. 605–608).

Wpływ epidemii na zarządzanie personelem medycznym

Zmienność natężenia motywacji pracowników oraz jej następstwa dla zarządzania ludźmi i funkcjonowania organizacji ujawniać się mogą ze szczególnym nasileniem w warunkach niepewności i ryzyka, znacząco ograniczając możliwość zapewnienia ciągłości funkcjonowania podmiotów leczniczych. Bezpieczeństwo i efektywność działań stają się istotnie zagrożone z powodu zakłóceń motywacyjnych, polegających na trudności wzbudzenia motywacji lub jej utrzymania w trakcie wykonywania pracy. Mogą one powodować w zmiennych warunkach otoczenia nieoczekiwaną modyfikację zachowania ludzi i obniżenie jakości ich pracy, w wyniku zależności, jaka zachodzi pomiędzy poziomem napięcia motywacyjnego a efektywnością działań.

Istnieją trzy podstawowe kategorie mechanizmów motywacyjnych w sytuacji zmiany, na które zwraca uwagę K. Serafin. Zagrożenie, jak często postrzegana jest zmiana, budzi lęk. Zadziała mechanizm motywujący pozwalający usunąć zagrożenie. Drugi mechanizm to przydatność do zaspokajania własnych potrzeb, czyli tak

zwane poszukiwanie korzyści własnych. Ostatnim z wymienionych przez autorkę mechanizmów jest interes społeczny. Jest on najbardziej pożądanym w organizacji, bo prowadzi do lepszej identyfikacji pracownika z jej celami (Serafin, 1996, s. 16).

Biorąc pod uwagę stan epidemiczny, którego terminu zakończenia nie da się w żaden sposób ustalić, pierwszy z wymienionych wyżej mechanizmów motywacyjnych – polegający na likwidacji zagrożenia – z przyczyn oczywistych nie jest możliwy do zastosowania. Odpowiedni do wdrożenia w okresie obaw o zdrowie i życie personelu medycznego, braku identyfikacji z misją podmiotu leczniczego i rolą, jaką pełni on szpitalu, okazał się mechanizm oparty na interesie pracownika.

J. Reykowski sformułował hipotezę osobistego interesu, która stanowi, że w związku z pojawianiem się rozbieżności między informacjami napływającymi z otoczenia a standardami jednostki, wzbudzone jest napięcie motywacyjne, które pobudza do działań na rzecz celów osobistych (Reykowski, 1986, s. 193.).

Można zatem wnioskować, że w dobie epidemii pracodawcy muszą ponownie sięgnąć w ramach systemu motywowania do modelu tradycyjnego (racjonalistycznego), związanego z doktryną ekonomicznej opłacalności. W zaistniałych okolicznościach zachowania kadry zarządzającej podmiotem leczniczym korelują z twierdzeniem P. F. Druckera: „nie ma lepszego sposobu motywacji pracowniczey niż system nagradzania”. Obecnie sukcesem kierownika podmiotu leczniczego stało się umiejętne zastosowanie środków zaspokajających potrzeby niższego rzędu. W przypadku pracownika, który ma bardzo rozbudowane potrzeby wyższego poziomu, lecz praca jest dla niego przykrym obowiązkiem, co w okresie epidemii wpisuje się z powodzeniem w tę definicję, umożliwienie rozwijania się intelektualnego nie przyniesie pozytywnego rezultatu. Jedynie korzyść finansowa, poza obszarem pracy, może zaspokoić wyżej sytuujące się w hierarchii potrzeby.

Zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia pozytywnie wpływa na ograniczenie niepożądanych zjawisk, takich jak zachowania absencyjne, fluktuacja fachowców, konflikty i strajki (Kabaj, 2009, s. 89). Z uwagi na problemy, z jakimi borykają się polskie placówki medyczne udzielające świadczeń w trybie stacjonarnym: brak specjalistów, długi świadczeniodawców publicznych, nierówny status zarówno publicznych, jak i niepublicznych świadczeniodawców (Nestorowicz, 2017, s. 82–83), Ministerstwo Zdrowia opracowało program m.in. wspierający finansowo podmioty lecznicze, akcentując w ten sposób dostrzeżone negatywne reakcje personelu medycznego spowodowane epidemią i ujemnym napięciem motywacyjnym.

Pierwszym rozwiązaniem wdrożonym przez Ministerstwo Zdrowia było powołanie od marca do września 2020 r., w całym kraju, 21 placówek jednoimiennych, dedykowanych wyłącznie dla pacjentów z koronawirusem. We wrześniu 2020, zgodnie z jesienną strategią walki z COVID-19, gdy okazało się, że szpitale jednoimienne

mają wiele łóżek wolnych, rząd zdecydował się je wyciszyć. W ich miejsce utworzono trzy poziomy zabezpieczenia szpitalnego w walce z epidemią, a decyzja o zakwalifikowaniu danego szpitala do właściwego poziomu wynika z decyzji wojewody:

- Poziom I – stworzenie wydzielonych miejsc we wszystkich szpitalach będących w sieci szpitali (PSZ), umożliwiających przyjęcie pacjenta z podejrzeniem COVID-19 do czasu otrzymania wyniku badania pod kątem COVID-19 lub w razie konieczności wdrożenia zabiegów ratujących życie. W placówkach tych są przygotowane izolatki i przynajmniej jedno stanowisko, które pozwoli na udzielenie pomocy w razie zagrożenia życia;
- Poziom II – wydzielenie oddziałów, które będą przygotowane na przyjęcie pacjentów z COVID-19 z łózkami dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2, w tym łózkami intensywnej terapii, z kardiomonitorem oraz możliwością prowadzenia tlenoterapii i wentylacji mechanicznej;
- Poziom III – zabezpieczenie realizacji świadczeń opieki zdrowotnej na rzecz pacjentów z potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2 w zakresach świadczeń wskazanych w poleceniu wojewody (szpitale wielospecjalistyczne posiadające m.in. oddziały: internistyczny i chorób zakaźnych, chirurgii ogólnej, położnictwa i neonatologii, kardiologiczny, intensywnej terapii i ortopedyczny).

Z uwagi na wystąpienie trudności w zapewnieniu opieki personelu medycznego nad pacjentami zakażonymi oraz dostrzeżoną możliwość wyłącznego sterowania natężeniem motywacyjnym poprzez bodziec finansowy, Minister Zdrowia począwszy od 4 września 2020 kolejno wydał Narodowemu Funduszowi Zdrowia polecenia do wypłaty dodatkowych wynagrodzeń pieniężnych osobom zatrudnionym w szpitalach, które:

- a) wykonują zawód medyczny w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2020 r. poz. 295, z późn. zm.);
- b) uczestniczą w udzielaniu świadczeń zdrowotnych;
- c) mają bezpośredni kontakt z pacjentami z podejrzeniem i z zakażeniem wirusem SARS-CoV-2.

Wzbudzenie zatem motywacji do działania w dobie epidemii redukującej ujemne napięcie motywacyjne odwołuje się do potrzeb podstawowych. W powyższym jednak ujęciu dążenia wynikające z potrzeb człowieka oraz cele organizacyjne rozciągają się. Dodatkowo wskazać należy, że wynagrodzenie w formie materialnej ma tendencję do utrwalania się, tym samym coś, co początkowo stanowiło wyróżnienie i nagrodę, z czasem postrzegane jest przez pracownika jako oczywiste. Przy kolejno wydawanych ministerialnych poleceniach personel medyczny oczekiwał

utrzymania dotychczasowych lub przyznania większych korzyści materialnych. Z uwagi na zastosowane od września 2021 ograniczenia, tj. po upływie roku walki z epidemią SARS-CoV-2, system nagrody finansowej wzbudzać zaczął w pracownikach postawę roszczeniową. Zmienione zostały bowiem uprawnienia do dodatkowego wynagrodzenia odnoszące się do faktycznego czasu poświęconego na udzielanie świadczeń pacjentom zakażonym (liczby godzin) oraz miejsca (oddziałów), w których zorganizowano łóżka tzw. covidowe. Wobec wprowadzonej modyfikacji uprawnień, wpływającej na zmniejszenie możliwego do otrzymania z tytułu świadczenia pracy na rzecz pacjentów zakażonych uposażenia, niemożliwe okazało się spełnienie przez kierowników podmiotów leczniczych żądań pracowniczych wypłaty dodatków na poziomie sprzed września 2021, co przyczyniło się do coraz większego niezadowolenia oraz rozwoju anomii. Przy odczuciu niesprawiedliwości, ponownie wzbudzony został w personelu medycznym ujemny stan napięcia, wpływający na zmianę zachowania i zmniejszenie zaangażowania. Stwierdzić zatem można, że działanie w warunkach niepewności i ryzyka powoduje, że intensywność motywacji właściwa dla efektywnego wykonywania obowiązków służbowych najskuteczniej warunkowana jest bodźcowym systemem płac, ale i wrażliwa jest na wszelkie próby odstępstwa od tego rodzaju nagrody.

Podsumowanie

Pomimo że istnieje wiele różnorodnych teorii motywacji, w praktyce niemożliwe jest stworzenie właściwego systemu motywowania pracowników, który sprawdzałby się w każdych warunkach, w szczególności który byłby wysoce elastyczny w reakcji na negatywne bodźce zewnętrzne, mające bezpośredni wpływ na personel i świadczoną przez niego pracę. Jak wskazywał Z. Jasiński, marzeniem każdego menedżera jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniałby nieustanne zaangażowanie pracowników w budowanie sukcesu firmy, zachęcałby ich do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy (Jasiński, 2009, s. 62). Jednakże motywacja do działania w zmiennych warunkach pracy, wymagających stałej gotowości do niestandardowego, wysoce zaangażowanego działania o podwyższonym stopniu ryzyka zawodowego, potwierdza, że priorytetowo pracownicy oczekują wymiernych gratyfikacji, pozostawiając na dalszym planie potrzebę uznania społecznego, poczucia docenienia osiągnięć, rozwoju czy dążenia do wprowadzania usprawnień.

Zgodnie z nowoczesnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi na cały proces motywowania należy spojrzeć z szerszej perspektywy, nie ograniczając się wyłącznie do czynników ekonomicznych. W dobie epidemii jednakże dostrzec można, że w podmiotach leczniczych, bez konieczności zastosowania

środków przymusu w postaci oddelegowania do pracy w innej niż dotychczasowa komórce organizacyjnej, wyłącznie motywatory ekonomiczne wpływają na wolę podjęcia działań przez lekarzy i pielęgniarki w kontakcie z pacjentami zakażonymi oraz efektywniejsze wykonywanie tej pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi w trudnych okolicznościach zależne jest tym samym od rodzaju motywacji, ponieważ nie wszystkie jej rodzaje łatwo osiągają poziom wysoki. W przypadku motywacji budowanej na podstawie zainteresowania przedmiotem i treścią wykonywanych czynności w warunkach obawy o własne życie i zdrowie nie dochodzi do wzbudzenia zbyt dużego jej natężenia.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2015). *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.
- Borkowska, S. (2004). *Motywować skutecznie*. Warszawa: Polski Instytut Służby Społecznej.
- Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.
- Drucker, P. F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jasiński, Z. (2009). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Jędrzejczak, J. (2010). *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*. Gdańsk: Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Juchnowicz, M. (red.). (2000). *Strategia personalna firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kabaj, M. (2009). *Partycypacyjny system wynagrodzeń*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozłowski, W. (2011). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Mazur, M. (2013). *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. *Nauki Społeczne/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 2(8).
- Nestorowicz, M. (2017). *Prawo medyczne. Komentarze i głosy do orzeczeń sądowych*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Niermeyer, R. (2009). *Motywacja: Jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?* Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Penc, J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pietroń-Pyszczyk, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Pioch, J. (2000). Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, 2.
- Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Reykowski, J. (1986). *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Serafin, K. (1996). *Człowiek w organizacji*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Sikora, J., Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Sikorski, Cz. (1998). *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Stoner, J. A. F., Wankel, C. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R., Gilbert, D. R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szałkowski, A. (2002). *Rozwój personelu*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Wach, T. (1997). *Motywowanie i ocenianie pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo WSZ.
- Webber, R. A. (1992). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Istota procesu zarządzania [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (Dz. U. 2020, poz. 491 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. O działalności leczniczej (Dz. U. z 2020 r., poz. 295, z późn. zm.).
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/motywacja> [dostęp: 28.12.2021].
- <https://medicus.lublin.pl/2009/05/post-369/> [dostęp: 07.01.2022].
- <https://www.prawo.pl/zdrowie/szpital-jednoimienne-ponownie-maja-maja-leczyc-pacjentow,503604.html> [dostęp: 21.01.2022].

Kapitał społeczny i kompetencje w klastrach

Social capital and competences in clusters

Streszczenie

Wyniki rynkowe przedsiębiorstw coraz częściej zależą od pewnych nowych mechanizmów, takich jak sieci, zaangażowanie obywatelskie czy kapitał społeczny. To właśnie ten kapitał spaja przedsiębiorstwa i wypełnia w nich niedookreśloną społeczną przestrzeń. Struktura każdej organizacji ewoluuje w kierunku tworzenia nowych relacji społecznych, które dają szansę na lepsze wykorzystanie zasobów, a także na ich wewnętrzną oraz zewnętrzną wymianę. Tworzenie takich połączeń odbywa się w tak zwanych sieciach lub klastrach, gdzie kluczową rolę odgrywa kapitał społeczny i zarządzanie kompetencjami. Celem artykułu jest pokazanie możliwości systemu instytucjonalnych powiązań pomiędzy biznesem, nauką oraz władzami lokalnymi, regionalnymi i na tym tle przedstawienie metod badania kompetencji i kapitału społecznego w tak utworzonych klastrach czy sieciach. Główną metodą badawczą w niniejszym opracowaniu była analiza literatury. Badania właściwe wykonano metodą jakościową, przy pomocy której podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania: Jakie relacje występują pomiędzy podmiotami klastra? Jak funkcjonuje w klastrach kapitał społeczny? Jakie kluczowe kompetencje występują wśród uczestników klastra? W jaki sposób tworzona jest w klastrze wartość dla jej uczestników? Opracowanie składa się z dwóch części. W pierwszej omówiono kapitał społeczny, system powiązań instytucjonalnych oraz kompetencje w sieciach i klastrach. W części drugiej

przedstawiono strukturę klastra, relacje występujące pomiędzy podmiotami klastra oraz tworzenie wartości w klastrze dla jej uczestników.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, kompetencje, sieci, klastry, relacje

Summary

Businesses' market performance increasingly depends on certain new mechanisms such as networks, civic engagement, and social capital. It is this capital that binds enterprises together and fills an undefined social space in them. The structure of each organization evolves towards the creation of new social relations that provide opportunities for better use of resources, as well as for their internal and external exchange. The creation of such connections takes place in so-called networks or clusters, where social capital and competency management play a key role. The aim of the elaboration is to show the possibilities of the system of institutional connections between business, science, and local and regional authorities, and against this background to present methods of examining competencies and social capital in so-created clusters or networks. The main research method used in this elaboration was the literature analysis. The actual research was performed with the qualitative method, with the help of which an attempt was made to answer the following questions: What are the relations between the entities of the cluster? How does social capital function in clusters? What are the key competencies among cluster participants? How is value created in the cluster for its participants? The article consists of two parts. The first part concerns the analysis of connections, competencies and social capital in clusters. It discusses social capital, the system of institutional links and competencies in networks and clusters. The second part is devoted to the analysis of the structure of networks and clusters. It presents the structure of the cluster, the relationships between the entities of the cluster and the creation of value in the cluster for its participants.

Keywords: social capital, competencies, networks, clusters, relations

Wprowadzenie

Zadaniem artykułu jest przybliżenie teoretycznego tła jednej ze współczesnych koncepcji organizowania się firm, instytucji, placówek edukacyjnych, kulturalnych, badawczo-rozwojowych, naukowych oraz samorządowych i rządowych w kooperujące ze sobą organizacje pod nazwą *klaster*, który staje się narzędziem stymulowania konkurencyjności i innowacyjności, a jednocześnie jest „kołem

zamachowym” lokalnego rozwoju. Klastry dają małym i średnim firmom wiele możliwości do zaistnienia na większych rynkach.

Dzięki koncentracji geograficznej organizacje takie uzyskują dostęp do surowców, kompetentnych pracowników, infrastruktury produkcyjnej, transferu wiedzy i doświadczenia. Dzięki możliwościom kooperowania w klastrach, firmy te zdobywają większą siłę negocjacyjną, następuje transfer wiedzy, powiększa się ich potencjał kapitałowy, a także tworzone są dodatkowe wartości dla członków klastra i zwiększa się efektywność komunikacji. Dzięki możliwościom konkurowania ze sobą firmy tworzące węzły klastra stają się bardziej kreatywne, innowacyjne, tworzą własne marki i powiększają kompetencje pracowników.

Wszystko to daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej samym przedsiębiorstwom, ale też sieci klastrowej. Wewnątrz klastra tworzą się pozytywne relacje pomiędzy pracownikami, organizacjami, władzami lokalnymi i ośrodkami akademickimi, których celem jest tworzenie coraz wyższej wartości dodanej. W artykule zaprezentowano różne struktury klastrów, przybliżono korzyści oraz zalety, przekładające się na rozwój całego regionu objętego działaniem klastra.

Badanie powiązań, kompetencji i kapitału społecznego w klastrach

Klastry są szczególnym przypadkiem sieci organizacyjnej, przy czym różnie się je nazywa: „przedsiębiorstwo rozproszone” lub „społeczność gospodarcza” (Szymoniuk, 2017, s. 170). Aktywistami sieci są interesariusze tworzący jej „węzły”, czyli jednostki, grupy, przedsiębiorstwa bezpośrednio lub pośrednio wpływające na organizację (Baran, 2008, s. 45). Podmioty zrzeszone w klastrach jednocześnie ze sobą konkurują i kooperują, co jest możliwe dzięki kapitałowi społecznemu (Theiss, 2012, s. 76). M. E. Porter rozumie klastery w następujący sposób: „klastery to geograficzne skupisko powiązanych firm, jednostek świadczących usługi, wyspecjalizowanych dostawców, organizacji działających w podobnych sektorach (uniwersytety, stowarzyszenia branżowe) często konkurujących ze sobą i współpracujących” (Porter, 2001, s. 247–248).

Klastry różnią się wielkością, zakresem i stopniem rozwoju. Można je sklasyfikować następująco:

- według zasięgu terytorialnego: lokalne, regionalne, krajowe i ponadnarodowe;
- według liczby horyzontalnie powiązanych sektorów: wąskie i szerokie;
- według liczby faz łańcucha produkcyjnego: płytkie (jedno lub kilka ogniw), głębokie (wszystkie ogniwa);
- według pozycji konkurencyjnej: liderzy światowi, krajowi, o przeciętnej pozycji konkurencyjnej, o słabej pozycji konkurencyjnej;

- według zdolności do tworzenia miejsc pracy: o zatrudnieniu rosnącym, stabilnym, malejącym;
- według znaczenia technologii: wysoko technologiczne, średnio technologiczne, nisko technologiczne (Andersson i in., 2004, s. 8–12).

Natomiast OECD¹ wyróżniło cztery rodzaje klastrów: oparte na wiedzy (przemysł lotniczy, elektronika, chemia), oparte na korzyściach skali (przetwórstwo surowców masowych), uzależnione od dostawców (przemysł przetwórczy, usługi, rolnictwo), klastry w postaci wyspecjalizowanych dostawców, oferujących na przykład: oprogramowanie komputerowe, elementy składowe komputerów, sprzęt elektroniczny (Roelandt, den Hertog, 1999, s. 315).

Do najważniejszych zasobów klastrów zalicza się kapitał społeczny, na który składają się (Sztompka, 2016, s. 27–64): solidarność społeczna, wzajemne zaufanie, współdziałanie, podmiotowość społeczna, informacja i komunikacja, więź i integracja społeczna.

Kapitał społeczny w sieciach i klastrach

Kapitał społeczny jest rozumiany jako zasób – w ujęciu zasobowym lub kapitał – w ujęciu procesowym (Wojciechowska, 2020, s. 180). Według podejścia zasobowego kapitał społeczny jest zbiorem zasobów produktywnych, które tkwią w strukturze społecznej. Jest to więc zasób niematerialny, w formie określonych cech organizacji, takich jak: wzajemne układy jednostek lub powiązanych z nimi firm, norm i wartości kreujących efekty zewnętrzne danej wspólnoty (Putnam, 1995, s. 56). Natomiast autorzy definiujący kapitał społeczny w ujęciu procesowym uważają, że ustalenie, czy dany zasób spełnia wymogi uznania go za kapitał, warunkowane jest ewentualnymi jego zastosowaniami, których jednak nie można wyprowadzić jedynie z jego fizycznych cech (Matysiak, 2008, s. 85). Warunkiem koniecznym do tego, aby zasób stał się kapitałem, jest jego ruch oraz działanie. Brak tych czynności sprawia, że kapitał taki nie pełni żadnej funkcji. Można więc powiedzieć, że kapitał społeczny jest konsekwencją działania, które przynosi określone korzyści w sferze gospodarczej (Gajowiak, 2012, s. 24).

Przytoczone teorie kapitału społecznego ułatwiają zrozumienie powiązania między podmiotami funkcjonującymi w danym społeczeństwie a wzrostem konkurencyjności w regionie. Wspólny język, kultura i instytucje działające na określonym terenie przyczyniają się do wystąpienia wspólnych celów ludności zamieszkującej określony obszar. Tak rozumiany kapitał społeczny obejmuje gęstą sieć zależności, z którą integrują się relacje między podmiotami gospodarczymi.

1 Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, która skupia 37 demokratycznych i wysoko rozwiniętych państw. Utworzona w Paryżu 14 grudnia 1960 (Michalski, 2010, s. 2).

Kapitał ten pokazuje stopień zaangażowania członków danej społeczności w różnego rodzaju działania, co wyjaśnia istotę tworzenia klastrów przedsiębiorczości (Szkudlarek, 2010, s. 132–133).

Koncepcja ta jest nowym sposobem pojmowania zasad kreowania konkurencyjności gospodarki, która wymaga działań ze strony władz różnego szczebla (centralnych, samorządowych) i przedsiębiorców, a także różnych grup interesów (Oleksiuk, 2009, s. 79). Uwarunkowania i instytucje tworzą ramy kapitału społecznego sprzyjającego przedsiębiorczości, a także innowacjom. Kapitał ten w sieciach i klastrach występuje pod postacią konglomeratu, który zawiera komponenty ekonomiczne i społeczno-kulturowe, takie jak:

- podmioty gospodarcze skoncentrowane przestrzennie, konkurencyjne na rynku wewnętrznym oraz zewnętrznym;
- pozaekonomiczne zasoby gospodarcze (kapitał społeczny i kulturowy); normy społeczne i reguły prawne (nienakładające nadmiernych ograniczeń) gwarantujące wolność ekonomiczną;
- lokalni liderzy (agenci zmian w organizacjach);
- sieci współpracujące ze sobą: instytucje ekonomiczne, organizacje społeczne oraz administracja publiczna, instytucje naukowe;
- specjalistyczne organizacje usługowe; władze publiczne wszystkich szczebli o wysokiej jakości funkcjonowania; stabilizacja polityczna (Tuziak, 2008, s. 22).

System powiązań instytucjonalnych w klastrach

W skład klastra wchodzi bardzo zróżnicowane podmioty, na przykład przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, dostawcy środków produkcji i usług, kanały dystrybucji, klienci, a także firmy z sektorów pokrewnych. Ważną częścią klastra są instytucje finansowe, rządowe oraz z otoczenia biznesu. W zależności od wielkości i struktury własności podmiotów wchodzących w skład klastra, można wyodrębnić: przedsiębiorstwa sieciowo małe z wysoką specjalizacją i silną rywalizacją, klastry typu *hub and spoke* (jedna duża organizacja z firmami małymi i średnimi) i klastry satelitarne – podporządkowane organizacjom zewnętrznym (Knorringa, Meyer-Stamer, 1998, s. 10–13).

Cykl życia klastra składa się z trzech faz: narodziny (zapowiada powstanie pionierskich firm bazujących na lokalnej wiedzy i zasobach), rozwój i dojrzewanie (tworzenie obszaru dostawców, usługodawców i rynku wykwalifikowanej siły roboczej; formowanie organizacji działających na rzecz przedsiębiorstw należących do klastra; angażowanie firm zewnętrznych; tworzenie pozarynkowych relacji między podmiotami klastra) oraz starzenie się i schyłek – rozpad klastra, głównie w wyniku niezdolności do zmian (European Commission, 2002, s. 16).

Wstępna masa krytyczna przedsiębiorstw zgrupowanych w klastrze wyzwala proces, o którym można powiedzieć, że jest samonapędzającym się, przy czym energia ta pochodzi od: wyspecjalizowanych dostawców, zasobów informacji, instytucji lokalnych tworzących infrastrukturę, organizujących szkolenia, a także od firm klastra, które rozwijają się coraz dynamiczniej (Breschi, Malerba, 2005, s. 444–446).

Ważną rolę w kształtowaniu więzi społecznych pomiędzy uczestnikami klastra odgrywają uczelnie wyższe, ośrodki badawcze i władze lokalne – stanowiące otoczenie klastra. System powiązań instytucjonalnych w klastrze obejmuje rdzeń klastra oraz jego otoczenie, na które składają się: stowarzyszenia branżowe, ośrodki badawcze, władze lokalne, uczelnie wyższe i instytucje otoczenia biznesu.

W Polsce obserwuje się wiele inicjatyw klastrowych, podejmowanych przez władze regionalne i krajowe, instytucje gospodarcze, uczelnie inicjujące działania potencjalnych klastrów i ośrodki innowacji. Największym problemem ich funkcjonowania jest pozyskanie środków finansowych na otoczenie klastra, jego funkcjonowanie, relacji wewnętrznych i na wsparcie jego podmiotów.

Kompetencje w klastrach

Przedsiębiorstwa funkcjonują efektywnie dzięki kapitałowi społecznemu, finansowemu, właściwemu podziałowi pracy i dzięki kompetencjom pracowników. Klasy są organizacjami, które dobrze wykorzystują takie możliwości, pomimo znacznie większej otwartości, by maksymalizować skuteczność swojego działania. W celu racjonalizowania procesów zarządzania w sieciach należy dobrze poznać kompetencje członków klastra, aby określić strategię rozwoju opartą na kluczowych kompetencjach. Pojęcia *kompetencje*, a także *zarządzanie kompetencjami* bardzo dobrze wpisują się w realizację zarządzania wiedzą, na co składa się zasób wiedzy i umiejętności organizacji (Obłój, 2007, s. 125).

Rozumienie pojęcia *kompetencji* silnie ewoluowało w ostatnich latach. W 2006 roku Komisja Europejska zaleciła stosowanie pakietu tzw. kompetencji kluczowych, który zawiera następujące zalecenia: komunikowanie się w różnych językach obcych, porozumiewanie się w języku ojczystym, nabywanie kompetencji matematycznych, nabywanie podstawowych kompetencji naukowo-technicznych, umiejętność uczenia się, nabywanie kompetencji społecznych i obywatelskich, wykazywanie inicjatywy i przedsiębiorczości oraz posiadanie świadomości i ekspresji kulturowej, nabywanie kompetencji informatycznych (Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady, 2006).

G. Filipowicz zdefiniował kompetencje następująco: „będą to różnego rodzaju dyspozycje w zakresie postaw pozwalających wykonywać zadania na odpowiednim

poziomie, a także umiejętności i wiedza” (Filipowicz, 2016, s. 45–46). T. Kupczyk definiuje kompetencje jako „umiejętności, wiedzę, a także cechy osobiste i zachowania potrzebne do efektywnego wykonywania pracy oraz wspierania organizacji” (Kupczyk, Stor, 2017, s. 9).

We współczesnej rzeczywistości gospodarowania o przewadze konkurencyjnej organizacji decydują przede wszystkim kluczowe kompetencje, które wspomagają rozwój wyróżniających się procesów i zasobów oraz osłabiają rangę działań mogących obniżyć wartość dodaną, a ponadto (Bratnicki, 2000, s. 13–14):

- ustawiczne samodoskonalenie poprzez proces uczenia się;
- skrócenie czasu reakcji na zmiany rynkowe, czy skrócenie cyklu rozwoju produktów;
- współpraca z partnerami na zasadach dopełniania kompetencji własnych kompetencjami partnerów.

Działalność organizacji realizowana na podstawie wymienionych elementów przewagi konkurencyjnej pokazuje konieczność koncentrowania uwagi na zasobach niematerialnych, głównie wiedzy i związanych z nią kluczowych kompetencji. Kompetencje te stanowią główne źródło komunikowania się, zaangażowania oraz poświęcenia pracowników na wielu szczeblach organizacyjnych. Określają kierunki działania, stanowią też siłę napędową dla rozwoju nowych organizacji. Utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest warunkiem koniecznym i wymaga od organizacji bycia liderem na każdym etapie struktury organizacyjnej – za pomocą kluczowych kompetencji, które na tych etapach powinny wystąpić, aby realizować kluczowe produkty czy usługi (Łoboda, Sitko-Lutek, 2007, s. 16).

W klastrach często generowane są tzw. pomysły kreatywne, czyli takie, dzięki którym źródłem powstawania dochodu są prawa autorskie, projekty, patenty i marki handlowe (Klasik, 2008, s. 14). Taki klastrowy definiowany jest podobnie jak zwykły klastrowy: „jest to grupa osób lub organizacji, które wyłaniają się z lokalnych społeczności, wywodzących się z biznesu, kultury, sztuki, nauki, edukacji, rozrywki, wypoczynku czy zdrowia” (Knop i in., 2013, s. 20).

Badanie kompetencji w klastrach składa się z następujących szczebli: określenie uczestników klastra, określenie listy kluczowych kompetencji w klastrze, analiza kompetencji przy użyciu tzw. mapy kompetencji, testowanie kompetencji (wartości, unikalności), określenie przesłanek dla rozwoju klastra (Olko, 2014, s. 45).

Mapa kompetencji jest narzędziem, które służy do wspomagania zarządzania wiedzą – topografia wiedzy (Probst i in., 2002, s. 88). Mapę kompetencji członków klastra tworzy się na podstawie ich oświadczeń. Jeżeli dany podmiot posiada określone kompetencje, wówczas na mapie stawia się znak „+”, a jeśli wskazuje brak kompetencji, to znak „-”. Brak wypełnienia oznacza, że członek klastra nic nie wie na temat danej kompetencji. Podobne podejście proponuje H. Harmsen, który

do określania kompetencji również używa mapy kompetencji (Harmsen, Jensen, 2004, s. 539–541).

Podsumowując: badanie kompetencji członków klastra jest instrumentem pozwalającym na wspomaganie procesu zarządzania wiedzą poszczególnych jego członków; oświadczenia członków klastra powinny być systematycznie weryfikowane poprzez monitoring kompetencji. Ponadto klastry, aby się rozwijać, powinny być kierunkowane na tworzenie przewagi konkurencyjnej kluczowych kompetencji, muszą dostrzegać luki kompetencyjne, znać obszary doskonalenia kompetencji oraz obszary merytoryczne, posiadać określone profile kompetencyjne dla nowych członków i podmiotów.

Analiza struktury sieci i klastrów

Klastry posiadają pewne cechy wspólne, pozwalające odróżnić je od innych systemów współpracy. Zawsze są określonym skupiskiem współzależnych podmiotów na danym obszarze. Członkowie klastra konkurują ze sobą, współpracując przy tym tam, gdzie mają wspólne interesy (logistyka, doskonalenie kadr, marketing). Ponadto różnią się od innych sieci dobrowolnością przyjmowania swoich członków, koncentracją terytorialną, różnorodnością, relacjami nieformalnymi wewnątrz i na zewnątrz klastra, wspólną wizją funkcjonowania.

Uczestnicy klastra, realizując wspólne projekty, nie tracą autonomii, co wynika z faktu, że w ramach działalności biznesowej poszczególne organizacje podejmują decyzje samodzielnie (Wieczorek, 2008, s. 82–83).

Struktura klastra

Struktura organizacyjna klastra obejmuje trzy sfery (Szajna, 2011, s. 40):

- pierwotną nieformalną (rada klastra, grupa koordynująca i zgromadzenie przedstawicieli członków klastra);
- zarządzania klastrem – realizowanie zadań wyznaczonych przez radę klastra;
- inicjatywy klastrowe, podejmowane do realizacji celów, dla których klastrowy został powołany.

W zależności od przyjętego modelu klastra tworzy się jego strukturę organizacyjną. Na przykład model włoski klastra oznacza związki rodzinne jego członków, silne powiązania lokalne, a także wysoki stopień niezależności. W modelu duńskim klastra głównym podmiotem jest sieciowy broker, inicjujący kontakty między partnerami, pomagający też identyfikować możliwe rozwiązania i doradzający, jak wdrażać nowe idee w zgodzie z założeniami programu rządowego, który precyzuje strategię dla klastrów. Model holenderski klastra zakłada współpracę z jednostką

naukową (B+R) w celu ułatwienia dostępu do zasobów wiedzy, aparatury i umiejętności. Struktura ta umożliwia obniżenie kosztów wdrażania urządzeń i technologii. Cechy charakterystyczne tego modelu to: aktywna polityka władz publicznych oraz współpraca z placówkami B+R i priorytet dla innowacji.

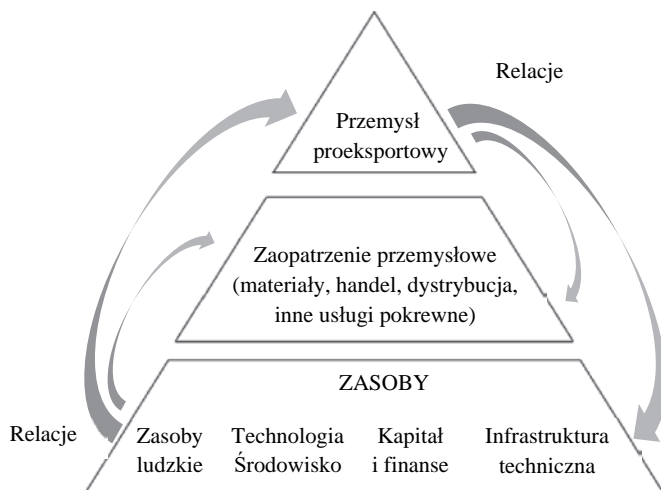
Relacje występujące pomiędzy podmiotami klastra

Relacje występujące pomiędzy podmiotami klastra wynikają z ich koncepcji, które z reguły oparte są na następujących założeniach:

- misja klastra (udoskonalanie produktów, polityka innowacyjności, kształtowanie kultury przemysłowej);
- wizja klastra (sprawnie działająca sieć gospodarcza, stworzenie marki regionalnej);
- wzmacnianie więzi nieformalnych, które stanowią o istocie klastra;
- celów klastra, które powinny wpisywać się w misję i wizję (krótkookresowe lub długookresowe);
- powoływanie wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, co może stanowić główny obszar działalności klastra;
- optymalizowanie łańcucha wartości dostaw;
- optymalizowanie łańcucha wartości sprzedaży;
- współfinansowanie przedsięwzięć gospodarczych (wysoki poziom wzajemnego zaufania to fundamentalna cecha klastrów);
- wartość dodana w klastrach jako efekt synergii poziomych i pionowych oraz wzajemnych powiązań i oddziaływań;
- środki finansowe przeznaczone na działalność klastra pochodzą ze składek i darowizn jego członków, innych podmiotów, z dotacji z wydzielonych w klastrze funduszy;
- brak ograniczeń co do uczestnictwa w klastrze – klastery powinny być otwarte (Szymaniuk, 2017, s. 174–175).

Relacje występujące pomiędzy podmiotami klastra można przedstawić graficznie na bazie jego struktury i interakcji (rysunek 1).

Rysunek 1. Struktura klastra przemysłowego i jego interakcje, relacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ketels, 2017, s. 32.

Dają one rzeczywistą możliwość zacieśniania relacji i współpracy przedsiębiorców, którzy działają lokalnie czy regionalnie. Taka sytuacja powoduje rozwój całej branży i regionu.

Początkowo klastry działały w formie lokalnych okręgów przemysłowych, połączonych ze sobą relacjami kooperacyjnymi i konfrontacyjnymi. Skupiska firm wyróżniały się tym, że dochodziło w nich do stałej wymiany wiedzy pomiędzy twórcami a użytkownikami urządzeń i maszyn (Skawińska, Zalewski, 2009, s. 20–21). Te intensywne relacje pomiędzy organizacjami, pracownikami, władzami lokalnymi oraz ośrodkami edukacyjnymi dały możliwość tworzenia środowisk sprzyjających powstawaniu i rozpowszechnianiu innowacji. Konkurujące ze sobą firmy, z reguły małe i średnie, zaczęły kooperować, co dało im korzyści o skali i zakresie dorównującym dużym koncernom (Gancarczyk, 2011, s. 124–125).

Procesy zachodzące w klastrach odbywają się przy udziale dużego grona aktorów, wszyscy uczestniczą w procesie tworzenia wartości dodanej. Im bardziej złożonym produktem operuje klastr, tym większa i bardziej wyspecjalizowana jest liczba podmiotów w nim kooperujących. W sieciach klastrowych występuje wiele różnego rodzaju przepływów, takich jak informacyjne i materialne, ale także nawiązują się relacje (również nieformalne), z których największą rolę odgrywają relacje społeczne (Olko, 2015, s. 82).

Oprócz relacji społecznych coraz więcej zyskują na znaczeniu relacje między organizacjami występującymi między podmiotami klastra. Już w latach 90. ubiegłego wieku postulowano konieczność włączenia trzech rodzajów podmiotów do procesów innowacyjnych dających efekty zewnętrzne dla regionu i

gospodarki kraju: instytucje naukowe, przedsiębiorstwa i instytucje administracji (potrójna helisa), a także – od 2009 roku – społeczeństwa obywatelskie, które przez oddziaływanie kultury i mediów dodają dynamiki klastram oraz opierają procesy innowacyjne głównie na wartościach społecznych (Carayannis i in., 2009, s. 201–234).

W klastrze można wyróżnić jeszcze dwa typy relacji: oddziaływania oraz stosunków. Stosunki występują pomiędzy konstruktami myślowymi, a oddziaływania zachodzą między przedmiotami realnymi. Podczas analizy relacji, które występują w sieciach klastrowych, oddziaływania dotyczą przede wszystkim wymiany dóbr (przepływy materialne), a stosunki – transferu wiedzy oraz relacji zaufania (Krzyżanowski, 1999, s. 29–30, 164–165).

Podsumowując: w klastrach występuje wiele relacji, które zależą od misji klastra, wizji, celów, wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, wielkości współfinansowania różnych przedsięwzięć czy od środków finansowych przeznaczonych na działalność, a także od struktury klastra i jego rodzaju, wielkości interakcji wynikającej ze stałej wymiany wiedzy. Są to relacje pomiędzy pracownikami, organizacjami, władzami lokalnymi oraz ośrodkami akademickimi, których celem jest tworzenie coraz wyższej wartości dodanej. Relacje w klastrach tworzą się też na bazie przepływów informacyjnych i materialnych, z których największą rolę odgrywają relacje społeczne. Coraz więcej na znaczeniu zyskują też relacje polegające na oddziaływaniu (przepływy materialne) i wzajemnych stosunkach (konstrukty myślowe) pomiędzy podmiotami klastra.

Tworzenie wartości w klastrze dla jego uczestników

Jak wykazano wcześniej, kooperacja w klastrach jest organizowana na różnych płaszczyznach (Porter, 2001, s. 78–79). We współczesnej rzeczywistości gospodarczej obserwuje się klastry powstające po to, aby podejmować wyzwania, których poszczególne firmy samodzielnie nie mogłyby realizować. Wówczas – już wspólnie – ubiegają się o wsparcie władz regionalnych. Dominującą formą relacji w takich warunkach jest współpraca w celu osiągnięcia wartości, którą można dostarczyć adresatowi finalnemu w formie optymalnego zestawu korzyści (Gancarczyk, 2011, s. 6–7).

Płaszczyzny tworzenia wartości w klastrze obejmują następujące obszary: B+R, projektowanie, logistyka, dystrybucja i marketing. Do oceny tworzenia wartości w klastrze dla jego uczestników podjęto następujące trzy obszary badawcze: koncentracja geograficzna, kooperacja i konkurowanie.

Konsekwencją koncentracji geograficznej organizacji w ramach klastra będą (Wiśniewska, Liczmańska, 2014, s. 51):

- dostęp do surowców, który wywołuje niższe koszty ich pozyskania;

- dostęp do kompetentnych pracowników, który wywołuje kreatywność;
- dostęp do infrastruktury produkcyjnej, który wywołuje niższe koszty korzystania ze specjalistycznych urządzeń;
- wsparcie władz lokalnych daje motywację do podejmowania nowych przedsięwzięć i fundusze na rozwój;
- bezpośrednie kontakty dają transfer wiedzy i doświadczenia.

Konsekwencją kooperacji organizacji w ramach klastra będą (Wiśniewska, Liczmańska, 2014, s. 54):

- siła negocjacyjna, która generuje niższe koszty zaopatrzenia;
- transfer wiedzy, który generuje innowacyjność i kreatywność;
- potencjał kapitałowy, który generuje produktywność, podejmowanie większych przedsięwzięć i wspólną promocję;
- jakość współpracy, która generuje wspólne tworzenie wartości i większą efektywność komunikacji.

Konsekwencją konkurowania organizacji w ramach klastra będą (Wiśniewska, Liczmańska, 2014, s. 56):

- kreatywność, która generuje lepszą organizację procesów organizacyjno-produkcyjnych;
- innowacje, które generują nowe sposoby zaspokajania potrzeb klientów i niższe koszty;
- marka, która generuje wzrost świadomości marki, jej wizerunku i lojalność klientów;
- zarządzanie zasobami ludzkimi, co generuje większe kompetencje pracowników.

Tworzenie wartości w klastrze dla jego uczestników sprowadza się więc do następujących czynników: niższe koszty ich pozyskania, kreatywność i produktywność, niższe koszty korzystania ze specjalistycznych urządzeń, motywacja do podejmowania nowych przedsięwzięć i otrzymywanie funduszy na rozwój, transfer wiedzy i doświadczenia, niższe koszty zaopatrzenia, innowacyjność i kreatywność, produktywność, podejmowanie większych przedsięwzięć i wspólna promocja, wspólne tworzenie wartości i większa efektywność komunikacji, lepsza organizacja procesów organizacyjno-produkcyjnych, nowe sposoby zaspokajania potrzeb klientów, wzrost świadomości marki, jej wizerunku i lojalności klientów, zwiększenie kompetencji pracowników.

Podsumowanie

Analizując teoretyczny związek cech klastrów z kapitałem społecznym i kompetencjami ich uczestników oraz samej organizacji, należy stwierdzić, że pomiędzy

podmiotami klastra występują pewne uniwersalne relacje społeczne, techniczne, materialne, konstrukty myślowe, wartości związane z wymianą informacji, wiedzy i doświadczenia.

W klastrach funkcjonuje kapitał społeczny, który należy do ich najważniejszych zasobów. Na kapitał ten składają się: solidarność społeczna, wzajemne zaufanie, współdziałanie, podmiotowość społeczna, informacja i komunikacja, więź i integracja społeczna.

Wśród uczestników klastra funkcjonują następujące kompetencje kluczowe: ustawiczne samodoskonalenie poprzez proces uczenia się, skrócenie czasu reakcji na zmiany rynkowe, czy skrócenie cyklu rozwoju produktów, współpraca z partnerami na zasadach dopełniania kompetencji własnych kompetencjami partnerów, a także kompetencje w zakresie promocji międzynarodowej i krajowej, przywództwa, pośrednictwa, szkolenia i rozwoju.

W ramach przeprowadzonych badań dokonano analizy struktury sieci klastra, a także kompetencji i kapitału społecznego. Określono też strukturę sieci działań w klastrze oraz sposób tworzenia wartości dla jego uczestników. Wnioski z badań obejmują następujące obszary: kapitał społeczny oraz kluczowe kompetencje w klastrach, mapę i testowanie kompetencji, a także przesłanki dla rozwoju klastrów i sieci ich działań.

Bibliografia

- Baran, M. (2008). Klasyfikacje klastrów i inicjatywy klastrowych [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów*. Warszawa: SGGW.
- Bratnicki, M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa*. Warszawa: Placet.
- Breschi, S., Malerba F. (2005). *Clusters, networks and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Carayannis, E. G., Campbell, D. (2009). Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46.
- European Commission (2002). *Regional cluster in Europe*. Bruksela: Enterprise publications, 3.
- Filipowicz, G. (2016). *Zarządzanie kompetencjami*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gajowiak, M. (2012). Kapitał społeczny w świetle literatury [w:] E. Skawińska (red.), *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gancarczyk, J. (2011). *Wpływ kooperacji małych i średnich przedsiębiorstw w klastrach na konkurencyjność regionów*. Warszawa: SGH.
- Harmsen, H., Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market. A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57.
- Ketels, Ch. (2017). *Cluster-Based Economic Development*. Riga: Harvard Business School.

- Knop, L., Stachowicz, I., Olko, S. (2013). *Modele zarządzania klastrami*. Gliwice: PŚ.
- Knorringa, P., Meyer-Stamer, J. (1998). *New Dimensions in Local Enterprise Cooperation and Development: From Clusters to Industrial Districts*. New approaches to science and technology cooperation and capacity building, No. XI.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kupczyk, T., Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wrocław: WSH.
- Łoboda, M., Sitko-Lutek, A. (2007). Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Matysiak, A. (2008). *Kapitał jako proces*. Wrocław: UE.
- Michalski, B. (2010). *Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wobec wybranych problemów ekonomicznych*. Wrocław: UW.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Oleksiuk, A. (2009). *Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Olko, S. (2014). *Badanie kompetencji w sieciach i klastrach w przemyśлах kreatywnych*. Gliwice: PŚ.
- Olko, S. (2015). *Analiza relacji w klastrach*. Gliwice: PŚ.
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Probst, G., Raub S., Romhardt K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone. America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6.
- Roelandt, T., den Hertog, P. (1999). Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme [w:] *OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: OECD Proceedings.
- Skawińska, E., Zalewski, R. (2009). *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Warszawa: PWE.
- Staszewska, J. (2009). *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców*. Warszawa: Difin.
- Szajna, W. (2011). *Jak stworzyć klaster*. Rzeszów: WSliZ.
- Szkudlarek, J. (2010). Kapitał społeczny a klastry przedsiębiorczości [w:] M. Klimowicz, W. Bokajło (red.), *Kapitał społeczny: interpretacje, impresje*. Warszawa: CeDeWu.
- Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Znak.
- Szymoniuk, B. (2017). Klaster jako sieć interesariuszy. *Polityki Europejskie*, 17(66).

-
- Theiss, M. (2012). *Krewni, znajomi, obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*. Toruń: Adam Marszałek.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall.
- Tuziak, A. (2008). Wpływ czynników społeczno-kulturowych i instytucjonalnych na zdolność tworzenia klastrów [w:] D. Bobrecka-Jamro, W. Jastrzębska, E. Szpunar-Krok, B. Tuziak (red.), *Klasy w agrobiznesie. Uwarunkowania funkcjonowania i wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości*. Warszawa: Difin.
- Wieczorek, P. (2008). Klasy w Polsce. *Kontrola Państwowa*, 6.
- Wiśniewska, A., Liczmańska, K. (2014). Deficytowe cechy klastrów a kluczowe czynniki sukcesu [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*. Warszawa: WSP.
- Wojciechowska, M. (2020). *Formy zasobów kapitału społecznego*. Gdańsk: UG.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady (2006) w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Dz.U. UE nr 2006/962/WE).

Nowy model taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych oparty na technologii komunikacji zdalnej i algorytmach sztucznej inteligencji

New model of premium quotation in motor vehicle insurance based on remote communication technologies and artificial intelligence algorithm

Streszczenie

Celem opracowania jest wskazanie nowego modelu taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych w warunkach popularyzacji i dostępności technologii informatycznych. Dokonano audytu, badania oraz próby podsumowania kluczowych obszarów w działalności ubezpieczeniowej: dystrybucja, zarządzanie ryzykiem, *undewriting*, aktuariat, wobec rozwijającej się technologii informatycznej: Internet rzeczy (*Internet of Things*, IoT), Technologie informacyjne i komunikacyjne (*Information and Communication Technologies*, ICT), Sztuczna Inteligencja (*Artificial Intelligence*, AI), nauczanie maszynowe (*Machine Learning*, ML), analiza danych (*Data Science/Big Data*), telemetria.

Słowa kluczowe: ubezpieczenia komunikacyjne, telematyka, Internet rzeczy, Chmura Obliczeniowa

Summary

The aim of the article is to indicate a new model of premium quotation in motor vehicle insurance in the context of popularisation and availability of information technologies. The study examines and summarises the sensitivity of key areas in the insurance business: distribution, risk management, underwriting, actuarial services, in view of the advanced information technology: Internet of things (IoT), Information and Communication Technologies (ICT), Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), Data Science/Big Data, telemetry.

Keywords: Motor vehicle insurance, telematics, Internet of things, cloud computing

Wprowadzenie

Ubezpieczenia są niezbędnym filarem gospodarek krajowych i globalnych. Pełnią rolę nie tylko rozproszenia i zabezpieczenia ryzyka, ale także stabilizatora cykli koniunkturalnych. Towarzystwa ubezpieczeniowe są długoterminowymi inwestorami w krajowych gospodarkach i przedsiębiorstwach (Ronka-Chmielowiec, Bednarczyk, 2016). W Polsce ubezpieczenia stanowią 2,9% narodowego PKB, zapewniają 225 tys. etatów, chronią majątek i obrót polskich przedsiębiorstw oraz klientów indywidualnych o łącznej wartości ponad 460 mld zł, a wartość lokat krajowych zakładów ubezpieczeń w papiery wartościowe oraz gospodarkę łącznie przekracza 160 mld zł (KNF). Jest to w końcu rynek ściśle regulowany (KNF) i monitorowany przez organizacje gospodarcze (Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, Polska Izba Ubezpieczeń), działający na podstawie i w granicach prawa, którego osie wyznaczają: ustawa z 11 września 2015 r. O działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej oraz ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. O dystrybucji ubezpieczeń.

Rynek ubezpieczeń w Polsce w 2019 roku, wyrażony kwotą składki przypisanej brutto krajowych zakładów ubezpieczeń, wart był 63,8 mld zł. W segmencie pozostałych ubezpieczeń osobowych i majątkowych bezpośrednich (dział II) na koniec III kwartału 2020 r. dominowały ubezpieczenia komunikacyjne, stanowiące łącznie blisko 60% składki przypisanej brutto, przy czym udział oc ppm – *obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu mechanicznego za szkody spowodowane ruchem pojazdu* – (grupa 10) wyniósł blisko 38%, natomiast Auto-Casco (grupa 3) 22% (KNF). Ubezpieczenia komunikacyjne są zasadniczą częścią ubezpieczeń w Polsce, której objętość zapewniają 23 zakłady ubezpieczeń, przy czym 10 największych posiada 97-procentowy udział w rynku.

W ujęciu ilościowym rok 2019 to 25,3 mln umów obowiązkowego ubezpieczenia oc posiadaczy pojazdów mechanicznych oraz 7,1 mln umów dobrowolnego ubezpieczenia AC. Z tytułu ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu mechanicznego (oc ppm) zlikwidowano 1,2 mln szkód, co oznacza, że 5 pojazdów na 100 miało szkodę. Z tytułu AC zlikwidowano 0,8 mln szkód.

Wynik techniczny ubezpieczeń w ubezpieczeniach komunikacyjnych, rozumiany jako różnica między przychodami zakładu ze składek a wypłaconymi odszkodowaniami i świadczeniami, a także kosztami akwizycji i kosztami administracyjnymi, w którym odnotowane są zmiany wynikające z wymaganych rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, wyniósł w 2019 r. w przybliżeniu 1,4 mld zł.

Jednym z kluczowych procesów zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym towarzystw ubezpieczeniowych jest kalkulacja składki ubezpieczeniowej jako podstawy finansowania ryzyka ubezpieczeniowego (Ronka-Chmielowiec, 2017).

Aktualne podejście zakładów ubezpieczeń opiera się na modelach statycznych. Podejmowane są próby wykorzystania prostych rozwiązań telematycznych w ocenie stylu jazdy kierowców, jednak brak jest kompleksowych rozwiązań komunikacji zdalnych oraz algorytmu sztucznej inteligencji stanowiącego zamknięty ekosystem w kwotowaniu stawek ubezpieczeniowych.

Analogowe metody kwotacji składek ubezpieczeniowych oparte na rachunku prawdopodobieństwa i statystyce ubezpieczeniowej

Taryfikacja ubezpieczenia to złożone, ale zamknięte procesy, bazujące na metodach matematycznych i problematyki szacowania ryzyka oraz wypłaty i rezerw. W aktualnym procesie zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym to rachunek prawdopodobieństwa oraz statystyka stanowią jej fundament. Metody te pozwalają w sposób powszechny na ustalenie taryf polis komunikacyjnych przez ubezpieczyciela. Wycenę składki dla klienta uzupełniają dane o sytuacji indywidualnego przypadku, na podstawie deklarowanego przez klienta stanu posiadania na dzień zawarcia umowy ubezpieczenia, uwzględniającego między innymi wiek, rodzaj i przeznaczenie pojazdu, wiek kierowcy i okres posiadania uprawnień do prowadzenia pojazdów mechanicznych oraz miejsce zamieszkania i użytkowania pojazdu (Szymańska, 2012). Inne podejście charakterystyczne jest dla modeli *a posteriori* (Szymańska, 2012), koncentrujących swoją uwagę na historii szkodowości kierowcy.

Dzisiaj, pomimo dostępnych i zaawansowanych narzędzi aktuarialnych, umożliwiających uwzględnienie nawet rzędu 1000 (tysiąca) zmiennych będących w centrum zainteresowania i dostępności dla aktuarjuszy, aktualny system wciąż funkcjonuje w realiach przestarzałego paradygmatu, opartego na w/w modelach,

anachronicznej ofercie ubezpieczeniowej i niskim poziomie bezpieczeństwa rzeczywistego klienta, a w konsekwencji szczytu maksymalnego do osiągnięcia wyniku technicznego ubezpieczyciela w segmencie ubezpieczenia komunikacyjnego i spadającej marży towarzystw ubezpieczeniowych (Kuryłowicz, 2018).

Jest to mechanizm tyleż powszechny, co wyeksploatowany w swej pojemności. Z punktu widzenia wyniku technicznego ubezpieczyciela jest to aspekt rosnących kosztów likwidacji szkód majątkowych i osobowych. Obszar szkód majątkowych determinowany jest rosnącymi kosztami i dostępnością części zamiennych do pojazdów, które coraz częściej stanowią modułową część pojazdu, uniemożliwiając punktową wymianę części. Domena szkód osobowych, w wyniku coraz wyższych przyznawanych przez sądy powszechne odszkodowań (w tym wysokich dożywotnich rent dla poszkodowanych i zadośćuczynień dla uprawnionych) oraz coraz większej świadomości uprawnionych do uzyskania kompensacji.

Na gruncie realiów krajowych – bogatych w przygnębiające, najwyższe w Unii Europejskiej statystyki wypadków, rannych i ofiar śmiertelnych, najstarszych pojazdów we wspólnocie, najniższego wśród krajów członkowskich zaufania do aparatu państwowego, władzy oraz wymiaru sprawiedliwości, aż po jedne z niższych umiejętności i kulturę prowadzenia pojazdów, odpowiadające wyłącznie nieadekwatnymi do endemicznych warunków drogowych wymaganiami egzaminacyjnymi na prawo jazdy i przyzwoleniem publicznym – znaczenie skuteczności szacowania i mitygacji ryzyka ma wręcz wymiar społeczny (Eurostat, PIU). Warto podnieść również fakt, że cechą szczególną ubezpieczeń *in general* z punktu widzenia ubezpieczonego jest brak namacalności ekwiwalentu produktowego w chwili zakupu polisy. Wypadek ubezpieczeniowy, który materializuje ponoszoną przez towarzystwo ubezpieczeniowe ochronę ubezpieczeniową (dla poszkodowanego nacechowaną wzmocnieniem negatywnym), tworzy obraz braku trwałej i pozytywnej relacji ubezpieczonego z dostawcą polisy, ale także uniemożliwia bieżącą ocenę ryzyka oraz realne zapobieganie powstawaniu albo zmniejszenie skutków zdarzeń losowych, skutkujące poprawą bezpieczeństwa czynnego i biernego (Ustawa o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej z 11.09.2015 Dz. U. 2021.0.1130 t.j. – art. 4).

Istotne komponenty technologiczne tworzące nowy model taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych

Skala wyzwań stojących przed rynkiem ubezpieczeniowym jest duża. Poza zmianami prawnymi (Kowalewski, 2009) ma ona wymiar systemowy i technologiczny. Obecnie na gruncie krajowym obserwujemy długo oczekiwane zmiany w kodeksie drogowym, wprowadzające mocno odczuwalny wzrost wysokości mandatów

(po raz pierwszy po ćwierć wieku; od 1997 roku). Najjaskrawszym przykładem jest maksymalna stawka mandatu za rażące złamanie przepisów rosnąca z 5 tys. zł do 30 tys. zł, a także powiązanie punktów karnych z obowiązkową polisą oc ppm. Ruch ten w zamierzeniu ustawodawcy ma wpłynąć na wzrost bezpieczeństwa uczestników ruchu drogowego – branża ubezpieczeniowa postulowała go już od dawna, mając na uwadze funkcję prewencyjną ubezpieczeń zarówno w skali mikroekonomicznej, jak i gospodarczej (Ronka-Chmielowiec, Szumlicz, 2016), oraz jest warunkiem koniecznym w systemowym podejściu do wyostrenia problematyki bezpieczeństwa i ubezpieczeń, jednak obejmuje swoim zasięgiem działania *ex post*, w dodatku w okolicznościach problematyki nieuchronności kar. W wyniku badania dla jednego z serwisów motoryzacyjnych wskazano, że aż 66% kierowców nigdy nie zostało poddanych kontroli drogowej (a dziennie przeprowadza się ich 15–17 tysięcy) na wspomniane 25,3 mln zawartych polis oc ppm, a więc maksymalnie 0,07% wszystkich pojazdów (Badanie dla Wirtualnej Polski na panelu Ariadna, próba ogólnopolska N = 1063, metoda CAWI, 10–13 września 2021). Na dzień powstania niniejszego opracowania w Policji były 6194 wakaty (NSZZ Policjantów).

Rewolucja cyfrowa początku obecnego tysiąclecia przyniosła powszechną komputeryzację, łatwy dostęp do korporacyjnych narzędzi bazodanowych, umożliwiających realizację szybkich i wielowarstwowych obliczeń (Accenture, PIU, 2018). Rosnące znaczenie technologii komunikacji i transmisji danych oraz głębokiej analityki pozwala jednak na utworzenie inteligentnego środowiska ubezpieczeń, opartego na kompleksowych narzędziach Internetu rzeczy (IoT – *Internet of Things*), technologiach informacyjnych i komunikacyjnych (ICT – *Information and Communication Technologies*), zamieniając produkt ubezpieczeniowy w rzeczywistą usługę bezpieczeństwa dla klienta oraz przemodelowując taryfę i strukturę składki ubezpieczeniowej w procesie zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym towarzystw ubezpieczeniowych. Wykorzystanie technologii pozwoli również przyspieszyć proces budowy zakładów ubezpieczeń opartych na informacjach i wiedzy w ramach zintegrowanych systemów zarządzania zakładów ubezpieczeń, które uzyskają dzięki temu przewagę konkurencyjną (Bytniewski, Hernes, 2013).

W wyniku analizy literatury przedmiotu (Malinowska, 2019; Kurek, 2018; Accenture, 2018, Leciejewski 2017), a także praktyki zawodowej autora, koncentrującego swoją działalność zawodową na obsłudze klienta korporacyjnego m.in. w zakresie flot pojazdów (autor jest brokerem ubezpieczeniowym i reasekuracyjnym, radcą prawnym), zauważono brak modeli wykorzystujących technologię, komunikację zdalną i sztuczną inteligencję w taryfikacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych wykorzystujących zastosowanie nowoczesnej matematyki aktuarialnej,

bazującej na analizie bieżących danych, pochodzących bezpośrednio z przedmiotu ubezpieczenia, i ich korelacji z danymi z potencjalnie odległych źródeł.

Brak kompleksowego modelu taryfikacji nie oznacza jednak braku jakiegokolwiek próby podjęcia tego zagadnienia.

Producenci smartfonów zezwalają producentom aplikacji mobilnych na wykorzystanie wbudowanych w aparatach elementów mikroukładów elektromechanicznych (wykorzystywane są przede wszystkim obiektywy fotograficzne, lokalizacja GPS, akcelerometr oraz żyroskop). Ruch ten otworzył prostą ścieżkę do niskokosztowej telematyki. Za przykład może posłużyć wdrożony w 2017 roku przez Link4 Towarzystwo Ubezpieczeń S.A. projekt, którego istota polega na monitorowaniu przejazdów kierowców przy użyciu dedykowanej aplikacji mobilnej Link4.

Aplikacje mobilne dzięki synergii informacji ze smartfona monitorują prędkość, położenie na mapie oraz przeciążenia świadczące o płynności jazdy. Skuteczność rozwiązań opartych na aplikacjach mobilnych przynosi imponujące rezultaty, wskazujące na odsetek 87% kierowców stosujących się do ograniczeń prędkości oraz 73%, których przejazd był uznany za płynny. Równocześnie jednak wskazano wysoki dług technologiczny i projektowy wobec faktu, iż rozwiązanie takie bazuje na zaufaniu do uczciwości właścicieli smartfonów, która objawia się nawet 40% udziałem luki wiarygodności danych, wobec prawdziwych zdarzeń towarzyszących uczestnikom tego rodzaju doświadczeń na drodze (materiały spółki Link4). Metoda z użyciem smartfona jest jednak najtańsza i coraz popularniejsza. Przekłada się to na stosowane przez zakłady ubezpieczeń pod własnymi markami i programami bezpiecznej jazdy programy o charakterze promocyjnym i marketingowym.

Kolejnym kluczowym narzędziem standaryzacji wykorzystywanym do dziś jest integracja systemów elektronicznych pojazdów w magistrali komputerowej CAN (*Computer Area Network*). CAN zapewnia zasilanie i koordynację pracy elektronicznych podzespołów w pojazdach – krytycznych, jak systemy bezpieczeństwa czy sterowania silnikiem, oraz systemów związanych z komfortem pasażerów, jak otwieranie szyb czy sterowanie lusterek, w tym GPS. Skupienie wszystkich komponentów w jednym (CAN zadebiutowała w roku 1992) wymusiła rosnąca liczba systemów wspieranych elektronicznie. W 2000 r. w Europie standaryzacji doczekała się także koncepcja uniwersalnego systemu diagnostyki pokładowej OBD (*On Board Diagnostics*), umożliwiająca łatwy dostęp do parametrów agregowanych w magistrali CAN, co pozwoliło na łatwy odczyt stanu oraz błędów komponentów pojazdu, takich jak: rzeczywiste parametry pracy silnika, spalania, doboru mieszanki paliwo-powietrznej, a także sprawdzanie poprawności pracy wtryskiwaczy, klimatyzacji, układu oczyszczania spalin, wreszcie możliwość wprowadzania zmian w oprogramowaniu auta bez konieczności wizyty w autoryzowanym serwisie.

Standaryzacja CAN, jej dostępność poprzez złącze diagnostyczne OBD, a także swoboda i łatwość dwustronnej komunikacji z wykorzystaniem aplikacji mobilnych, pozwoliła na łatwą synergię i otwarcie wielkiego rynku usług okołomotoryzacyjnych, z których największą korzyść czerpią podmioty ponoszące całkowity koszt (TCO – *Total Cost of Ownership*) pozyskania, instalowania, użytkowania, utrzymywania aktywów w firmie (w największej mierze przedsiębiorstwa transportowe, logistyczne lub działy flotowe, transportowe, logistyczne).

Model *Inteligentny Samochód*

Termin *Rewolucja 5.0* został zdefiniowany 22 listopada 2018 roku przez Komisję Europejską. Mówi ona o zastosowaniu technologii jak najbliżej klienta, czyli *klientocentryzmu*. Ta definicja nieprzypadkowo jest zbieżna z ideą nauki o sztucznej inteligencji, która mówi o lokowaniu algorytmów i nauczania właśnie najbliżej źródła zmiennych. Jak podano na przykładzie rozwiązania wdrożonego przez LINK4 Towarzystwo Ubezpieczeń S.A., zakłady ubezpieczeń dostrzegły swoją szansę na zwiększenie efektywności oceny ryzyka oraz zapobiegania powstawaniu albo zmniejszenia skutków zdarzeń losowych, skutkujące poprawą bezpieczeństwa czynnego i biernego, a także poprawą wyniku technicznego. Wysoki próg wejścia, ale także wysoka cena jednostkowa takich rozwiązań w odniesieniu do kwoty składki indywidualnej polisy komunikacyjnej, niezbędne zaplecze analityczne sprawia jednak, że fundusz prewencyjny bądź marketingowy to budżet niewystarczający. Co więcej, z posiadanych terabajtów danych towarzystw ubezpieczeniowych uporządkowanych jest najwyżej 20%, a tylko 1% jest wykorzystywanych jako główny lewar w szacowaniu ryzyka. Z pozostałych danych aktuariusze nie są w stanie wygenerować syntetycznej informacji. 80% posiadanych danych, w tym dokumenty, raporty, korespondencje, komentarze, opinie są zupełnie nieuporządkowane i nieodkryte, co dowodzi, że również towarzystwa ubezpieczeń znajdują się w niszy podmiotów faktycznie gotowych do cyfryzacji usług, o ograniczonej możliwości uzyskania dostępu do nowych źródeł danych (Gartner, Inc). Świadome wszystkich okoliczności zakłady ubezpieczeń na przestrzeni ostatnich lat rozwinęły ośrodki R&D w ramach własnych struktur, nadając im budżet oraz przekazując zarządzanie w ręce osób wykształconych i doświadczonych przede wszystkim w dziedzinach inżynierii, robotyki – szeroko pojętych nowoczesnych technologii, a ich celem jest wykorzystanie możliwości technologicznych w praktyce działalności ubezpieczeniowej.

Zgodnie z tą myślą należy się spodziewać, że ewolucja dostępnych technologii będzie zmierzać w kierunku lokowania jej z dala od błędu i woli człowieka, a w bezpośredniej bliskości z pojazdem, pozostając maksymalnie niezależną

i prostą, stanowiąc rozwiązanie dedykowane. Należy przyjąć, że system mający w zamyśle pogodzić wszystkie rozległe aspekty działalności towarzystw ubezpieczeniowych, zmierzający do wypracowania nowego modelu taryfikacji składki, oparty musi być na części sensorycznej, analitycznej oraz narzędziowej. Pierwsze próby wykorzystania tak rozumianego ekosystemu do taryfikacji składek komunikacyjnych podjęła Inssue Technologies Sp. z o.o., podmiot insurtech z obszaru nowych technologii.

Rozwiązanie oferowane przez podmiot składa się z części sensorycznej, która jest niezależnym od zewnętrznych źródeł komunikacji i zasilania urządzeniem (bądź w przypadku nowych pojazdów częścią oprogramowania), dedykowanym do monitorowania pojazdu/ów pod kątem bezpieczeństwa i płynności jazdy. Należy się spodziewać, że przywołane we wstępie technologie komunikacji oraz inżynieria precyzyjna, obejmująca katalog wyzwań związanych z komunikacją, zarządzaniem energią, czujnikami przyspieszenia, żyroskopem oraz niezawodnym systemem lokalizacji, a także uczących się algorytmów na niskim poziomie, ustanowią bądź dedykowany moduł elektroniczny pojazdów nowych (Komisja Europejska wprowadza obowiązek instalacji Inteligentnego Systemu Kontroli prędkości w nowych autach, produkowanych od 2022 roku), bądź moduł przenośny dla dowolnego rodzaju pojazdów rynku wtórnego. Część operacyjną rozwiązania stanowi wielowymiarowe oprogramowanie chmurowe, które przejmuje i agreguje kluczowe dane o zachowaniach kierowców w ruchu drogowym w danej lokalizacji lub innym makroczynnikiem – i analizuje otrzymywane informacje z poziomu pojazdów, tworząc w czasie rzeczywistym czytelny obraz monitorowanych obiektów, ich zachowań, anomalii i precyzyjnych reguł.

Zastosowanie algorytmów uczenia maszynowego w chmurze obliczeniowej stanowi fundament strategii Ubezpieczeń 4.0, dzięki stworzonemu w ten sposób przyrostowi zbioru danych z realnego użycia pojazdów i maszyn oraz ich połączeniu z danymi historycznymi bądź demograficznymi, które w dalszym ciągu pozostają anonimowe. Dzięki tej synergii tworzony jest wyjątkowo wyraźny obraz detali, subkategorii i segmentów rynku czy klientów, o których nic nie mówią suche dane statystyczne.

Część narzędziowa rozwiązania Inssue Technologies to dedykowane zainteresowanym stronom systemy informatyczne i informacyjne oparte na głębokiej analizie danych i uczeniu maszynowym.

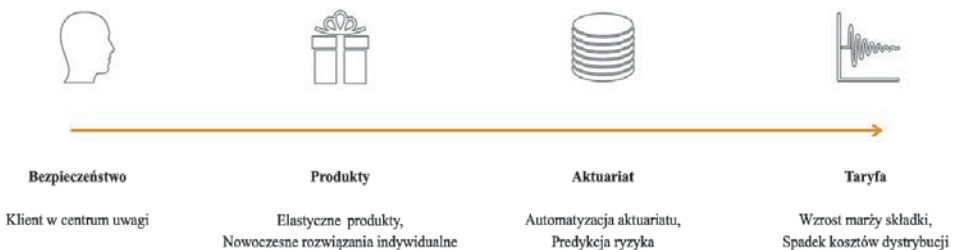
Z uwagi na przedmiot niniejszego opracowania autor wyróżnia na pierwszym miejscu zakłady ubezpieczeń – jako beneficjenta strategii zarządzania ryzykiem, tworzenia indywidualnej składki i wczesnego wykrywania prawdopodobieństwa zajścia niepożądanego zdarzenia ubezpieczeniowego oraz stłuczki bądź wypadku drogowego. Wśród beneficjentów i odbiorców narzędzi należy wyróżnić także

końcowego użytkownika – ubezpieczonego, dla którego niezbędnym narzędziem pozostaną aplikacje mobilne, dostarczające kierowcom i/lub właścicielom pojazdów kluczowych informacji o pojeździe i raportów z przejazdów, oraz mechanizmy grywalizacyjne.

Konsekwencją zastosowania opracowanej metody opartej na zaprezentowanym modelu jest skokowy przyróżw danych ze wszystkich objętych programem pojazdów i tworzenie obszernej bazy danych – *big data* oraz możliwość korelacji danych bieżących z historycznymi, a w konsekwencji lepsze i trafniejsze przewidywanie ryzyka. Wobec zadań aktuarialnych, związanych z raportowaniem, wartością jest skokowy wzrost efektywności poprzez automatyzację mechanizmów szacowania rezerw *Insured but Not Reported* (IBNR), stanowiących podstawę wyniku technicznego ubezpieczycieli, a także sprawozdań i raportów, do których składania przed regulatorem zobowiązani są ubezpieczyciele.

Poprzez wdrożenie modelu do praktyki towarzystw ubezpieczeniowych powstanie narzędzie dla aktuariusza oparte na mechanizmach sztucznej inteligencji, zapewniające trafniejsze modelowanie taryf, indywidualizację względem konkretnego przypadku, możliwość szybkiej reakcji na przewidywane zagrożenie i wreszcie utworzenie usługi ubezpieczeniowej blisko klienta, a zatem zmiana struktury polisy, w której po minimalizacji odsetek szkodowości i kosztów akwizycji marża może wynieść do 30%, ukazując nowe perspektywy dla biznesu.

Rysunek 1. Graficzna prezentacja koncepcji metody



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Rozwój telemetrii oraz idących za tym projektów ubezpieczeniowych *Pay As You Drive, Pay How You Drive* (koncepcja opłacania składek odpowiednio do sumy czasu przejazdów, bądź sposobu) był zapoczątkowany właśnie w latach 2000, równoległe do rozwoju bazowych technologii, przywołanych na początku artykułu.

Jego prekursorem była włoska firma Octo Telematics. Należy jednak zaznaczyć rozproszenie odpowiedzialności i brak homogenicznego dostawcy technologii oraz rozwarstwienie, brak standaryzacji między częścią sensoryczną (telemetria), częścią analityczną (rozwiązania chmurowe) oraz narzędziową (uczenie maszynowe), a także podkreślić, że w ocenie autora jedynym możliwym kierunkiem zmian obrazu rynku ubezpieczeń komunikacyjnych będzie dążenie do unormowania i ustandaryzowania tych aspektów kosztem zmian obecnych systemów taryfikacji i kontroli ryzyka oraz czynnego i biernego bezpieczeństwa ubezpieczonego. Z obserwacji autora wynika jednak, że stan rzeczy, z jakim mamy do czynienia obecnie, jest u kresu fazy wyczekiwania (*proof of concept*) i w średnim oraz długim okresie przejdzie w fazę popularyzacji i wdrożenia tak nieuchronnie, jak nieuchronny jest autonomiczny pojazd napędzany wodorem.

Analiza gigantycznych danych polega na odkryciu i wykorzystaniu korelacji pomiędzy najdrobniejszymi zdarzeniami i zjawiskami wobec oczekiwanych rezultatów oraz wytworzenia dóbr i usług o znacznej wartości. Wdrażane systemy klientocentryczne, wymagające precyzyjnej reakcji i szczegółowej wiedzy, będą opierać się na zaawansowanej sztucznej inteligencji, gromadzącej i przetwarzającej dane pochodzące bezpośrednio z przedmiotu objętego systemem, obrazujące jego użytkownika, SI nieustannie uczącej się i analizującej wszystkie zachodzące zdarzenia oraz zewnętrzne źródła danych szerokich, jak dane o ruchu drogowym, pogodowym oraz źródła danych wąskich, jak długość pojazdu w ruchu, specyfika jazdy, a nawet profil psychologiczny kierowcy.

Sztuczna Inteligencja nie jest dziedziną w technologii, jest oczywistą technologią w każdej dziedzinie i w epicentrum każdego rozwiązania wpisującego się ideę 5.0. W konsekwencji zastosowanie technologii uczących się algorytmów i sztucznej inteligencji poświęconej analizie danych na poziomie niskim (część sensoryczna) oraz na poziomie wysokim (część operacyjna), w naturalny sposób wpłynie na realizację czynności ubezpieczeniowych, np. w zakresie poprawy czynnego i biernego bezpieczeństwa. Należy oczekiwać również, że miarą skuteczności i rentowności wprowadzanych rozwiązań w ubezpieczeniach będzie wzrost rentowności na wielu ryzykach w związku z lepszym dopasowaniem oferty do klienta. W krótkim terminie obniżenie kosztów likwidacji, korzyści wizerunkowe, w średnim – pozyskanie i synergia danych historycznych i zebranych oraz przygotowanie nowego modelu taryf i wdrożenie danych z systemu do funkcji aktuarialnej oraz automatyzacja procesów. Należy mieć na uwadze, że prezentowany model, oparty na zaawansowanych rozwiązaniach sensorycznych, umożliwiających analizę zdarzeń na poziomie oprogramowania urządzenia (*software embeded*), oraz zastosowanie algorytmu sztucznej inteligencji to dopiero wstęp do tworzenia zbiorów danych umożliwiających ich pełną analitykę. Wyścig już trwa. Wielu uczestników rynku ubezpieczeniowego zapowiada

wykorzystanie swoich zasobów danych do przygotowania modelu. Pamiętać jednak należy, że jest to proces czasochłonny i wymagający sporych nakładów finansowych. W dłuższej perspektywie jednak umożliwiający zarządzanie wieloma procesami, w tym kwotowaniem składek *de facto* w czasie rzeczywistym.

Zmieniające się otoczenie w erze Big Data oraz szok, jaki przeżył świat w wyniku błyskawicznego z powodu pandemii awansu codziennych czynności do świata wirtualnego, a więc prywatności, powiększenia marginesu zaufania do świata zdalnego, przynosi nowe spektrum narzędzi, tworzących ten świat i pozwalających na wykorzystanie szansy w obszarach biznesu, które tradycyjne obszary definiują jako zagrożenie. Dla innowatorów oraz inwestorów jest to pole do zagospodarowania i wyzwanie wobec tradycyjnych form prowadzenia biznesu ubezpieczeniowego.

Ubezpieczenia 5.0, jako integralna część Gospodarki 5.0, są jedyną w swoim rodzaju szansą i atrakcyjnym sposobem na cyfryzację zarówno samych zakładów ubezpieczeń, jak i klientów zakładów w ramach programów ubezpieczeniowych opartych na nowych technologiach, oprogramowaniu, automatyzacji procesów oraz uczących się i samorozwojowych modelach matematycznych, a tym samym nowej definicji gospodarki ryzykiem i bezpieczeństwem klientów.

Bibliografia

- Accenture (2018). *Machine Learning in Insurance*. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf84/accenture-machine-leaning-insurance.pdf.
- Accenture, PIU (2018). *Cyfryzacja Sektora Ubezpieczeń w Polsce*. Raport 2018, https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2018/11/ACC_PIU_Raport-Cyfryzacja-Ubezpieczen-w-Polsce.pdf.
- Aviva (2019). *Autocasco na godziny pod marką Teraz – oferta dla ponad 70% kierowców*, <https://media.aviva.pl/61865-autocasco-na-godziny-pod-marka-teraz-nbspoferta-dla-ponad-70-kierowcow>.
- Banasiński, A. (1996). *Ubezpieczenia gospodarcze*. Warszawa: Poltext.
- Biernacki, M. P. (2017). Modele teoretyczne wyjaśniające zachowanie kierowców na drodze. *Medycyna Pracy*, 68(3), 401–411.
- Bonus/malus a ubezpieczenie kierowcy*, 2010, *Gazeta Ubezpieczeniowa*, 2 lutego.
- Borda, M., Jędrzychowska A. (2012a). Analiza postaw nabywców ubezpieczeń komunikacyjnych na rynku polskim. *Rozprawy Ubezpieczeniowe*, 13(2), 71–81.
- Borda, M., Jędrzychowska, A. (2012b). Attitudes and decisions of the motor insurance buyers in Poland. *Business and Economic Horizons*, 8. <http://academicpublishingplatforms.com/volume.php?journal=BEH&id=3&number=8>.
- Bytniewski, A., Hernes, M. (2013). *Wykorzystanie agentów kognitywnych w budowie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania* (44–61). Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Systemy wspomaganie organizacji.

- Cieslik, B. (2013). *System bonus-malus jako narzędzie konkurencji na rynku ubezpieczeń komunikacyjnych*. Warszawa: Poltext.
- Cieslik, B. (2017). Zastosowania telematyki w ubezpieczeniach komunikacyjnych. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH*, 45, 79–91.
- Ergo Hestia (2019). YU! *Yanosik Ubezpieczenia*. https://www.ergohestia.pl/yu_20191216.
- Gała, K., Bijak, W. (2005). *System bonus-malus z korektą składki*. Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych.
- Jarmołowicz, W. (2010). *Ekonomia: zagadnienia wybrane*. Poznań: Passat.
- Jaworski, W., Lisowski, J. (2004). Wpływ nowych technologii na system biznesowy zakładu ubezpieczeń [w:] J. Handschke (red.), *Internet w działalności ubezpieczeniowej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem dystrybucji* (64–71). Katedra Ubezpieczeń AE w Poznaniu.
- Jędrzychowska, A., Poprawska, E. (2013). Klasyczne miary efektywności systemu bonus-malus. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, 2, 51–58.
- KNF (2019). *Raport o stanie sektora ubezpieczeń po IV kwartałach 2018 roku*. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_sektor_ubezpieczen_IV_kw_2018_65498.pdf.
- KNF (2020). *Insurtech*. https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/fin_tech/insurtech.
- Komisja Ekonomiczno-Finansowa PIU (2004). *Klasyfikacja ryzyk ponoszonych przez zakłady ubezpieczeń*. Opracowanie Grupy Roboczej ds. Wypłacalności, Warszawa. http://www.piu.org.pl:8080/pl/publikacje_piu/analizy/.
- Komisja Nadzoru Finansowego (2017). *Biuletyn Roczny. Rynek ubezpieczeń za lata 2003–2017*. <https://www.knf.gov.pl>.
- Kowalewski, E. (2009). *O potrzebie polskiego kodeksu ubezpieczeń*. Toruń.
- KPMG (2016). *Ubezpieczenia w zasięgu ręki – czy aplikacje mobilne otworzą nowe możliwości przed ubezpieczycielami w Polsce?* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/pl-Raport-KPMG-Ubezpieczenia-w-zasięgu-reki.pdf>.
- Kurek, R. (2018). *InsurTechowe trendy na rynku ubezpieczeniowym* (138–146). Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 541.
- Kuryłowicz, Ł. (2018). Usage-Based Insurance jako instrument przywracania równowagi na polski rynku ubezpieczeń komunikacyjnych. *Acta Universitatis Lodziensis*, 1(333).
- Łańcucki, J. (2019). Wpływ innowacyjnych technologii na funkcjonowanie rynku ubezpieczeniowego. *Prawo Asekuracyjne*, 99(2), 6–22.
- Łazowski, J., (1998). *Wstęp do nauki o ubezpieczeniach*. Wydawnictwo Prawnicze LEX, Sopot.
- Leciejewski, M. (2017). System kalkulacji składki w ubezpieczeniach komunikacyjnych (OP p.p.m.) typu Pay As You Drive. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, 4.
- Lemaire, J. (1995). *Bonus-Malus Systems in Automobile Insurance*. Boston: Kluwer Nijhoff.

- Lisiński, M. (2009). *Paradygmaty jako instrumenty analizy zarządzania strategicznego*, 2(2) (554–569). Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Magazyn Fleet (2011). *Ubezpieczyć nieubezpieczalne – problemy z ubezpieczeniem floty samochodowej*. <http://fleet.com.pl/fleet/publikacje/magazyn-fleet/mf-finanse-floty/ubezpieczyc-nieubezpieczalne-problemy-z-ubezpieczeniem-floty-samochodowej/>
- Malinowska, K. (2019). Ocena ryzyka w ubezpieczeniach a nowe technologie w kontekście zasad umowy ubezpieczenia. *Prawo Asekuracyjne*, 2(99).
- Owsiński, K. (2018). *Perspektywy rozwoju oceny ryzyka w ubezpieczeniach komunikacyjnych flot pojazdów* (186–197). Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 541.
- Poniewierka, D. (2003). Rewolucja w ubezpieczeniach. Historia w X księgach. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, 1.
- Regan, L. (2011). No-Fault Automobile Insurance In the United States [w:] K. Ludwichowska (red.), *Traffic Accident Compensation. Modern Insurance Solutions*. Warszawa: Poltext.
- Rejda, G. E. (2008). *Principles of Risk Management and Insurance*. New York: Addison Wesley Longan, Inc.
- Rogowski, S. (red.). (2006). *Ubezpieczenia komunikacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Ronka-Chmielowiec, W. (2008). Rodzaje i czynniki ryzyka w zakładzie ubezpieczeń [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem* (291–299). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ronka-Chmielowiec, W. (red.). (2002). *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ronka-Chmielowiec, W. (2017). Ryzyko ubezpieczeniowe – współczesne wyzwania dla zakładów ubezpieczeń [w:] A. Szymańska (red.), *Ubezpieczenia i finanse. Rozwój i perspektywy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ronka-Chmielowiec, W., Szumlicz, T. (2016). *Ubezpieczenia*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Szymańska, A. (2012). Wybrane metody szacowania stawek składki netto w ubezpieczeniach komunikacyjnych. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 271.

Wpływ zarządzania marką na rynkowy sukces firmy. *Case study* na przykładzie Triumph Motorcycles Ltd

The impact of brand management on the company's market success. The example of Triumph Motorcycles Ltd. Case study

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zagadnienia marki własnej jako kluczowej siły w reinkarnacji firmy i odzyskaniu pozycji rynkowej na przykładzie burzliwej historii jednego z najstarszych na świecie producentów motocykli angielskiej marki Triumph. Opracowanie oparte jest na analizie literaturowej w ujęciu teoretycznym i empirycznym. Przesłanką do podjęcia zagadnienia stał się zabieg marketingowy, mocno nawiązujący do korzeni, historii i dziedzictwa marki Triumph, zastosowany w odbudowie firmy po jej bankructwie pod koniec XX wieku. Nieustanny, równoczesny, coraz szybszy rozwój na polu innowacyjnym i marketingowym okazał się skutecznym elementem nowej strategii firmy, głęboko osadzonej w historii motocyklowej marki, a zwłaszcza jej niematerialnej wartości.

Słowa kluczowe: marka, niematerialna wartość, rynek, zarządzanie, strategia, innowacja

Summary

The aim of this study is to present the trade brand issue as a key force in the company's rebuilding and regaining market position, based on the turbulent history of one of the world's oldest motorcycle manufacturers, the English brand Triumph. The study is based on a theoretical and empirical analysis of the literature. The premise for taking up the above issues, became a marketing ploy, strongly referring to the roots, history and heritage of the Triumph brand, used in the company reincarnation after its bankruptcy at the end of the 20th century. The constant, simultaneous, faster and faster development in the field of innovation and marketing has proved to be an effective the company's new strategy element, deeply rooted in the history of the motorcycle brand, especially in its intangible value.

Keywords: brand, intangible brand value, market, management, strategy, innovation

Wprowadzenie

Marka Triumph to ikona w motocyklowym świecie. Jest starsza od Harley-Davidsona. Dzisiaj znacznie mniej znana, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia. Odrodziła się po bankructwie, stopniowo próbuje odbudowywać utraconą w latach 70. i 80. XX wieku pozycję lidera na światowym rynku motocyklowym. Pomimo ciekawej i burzliwej historii pozostaje jednak w cieniu obecnych światowych gigantów motocyklowych. Powszechnie we współczesnym świecie amerykański Harley-Davidson oraz japońskie marki motocyklowe: Honda, Yamaha, Kawasaki, Suzuki są najbardziej rozpoznawalnymi markami motocyklowymi na rynku. Jednak to Anglia jest kolebką światowego przemysłu motocyklowego. Triumph to marka motocyklowa, która od 1902 roku do chwili obecnej produkuje motocykle. Jest starsza od najbardziej rozpoznawanych na świecie motocykli marki Harley-Davidson. Pomimo tak bogatej historii obecnie Triumph nie jest tak dobrze rozpoznawalną marką jak jej amerykański rywal czy znacznie młodsze marki japońskie. Triumph był kultową marką do lat sześćdziesiątych XX wieku, także w Stanach Zjednoczonych. Produkował motocykle lżejsze, szybsze i bardziej zwrotne niż Harley-Davidson. Jednakże brak inwestycji w nowoczesne technologie, zaniedbania w obszarze marki oraz zlekceważenie rodzącej się, młodej japońskiej konkurencji przerwały angielską dominację w motocyklowym świecie, doprowadzając firmę do bankructwa.

Początki masowej produkcji i rozwój przemysłu motocyklowego w wyniku wielkiej rewolucji przemysłowej w XVIII wieku

W dzisiejszym świecie, coraz bardziej zdominowanym przez nowoczesne technologie cyfrowe i sztuczną inteligencję, coraz trudniej jest uwierzyć, że jeszcze około 300 lat temu nieliczne maszyny były napędzane wodą lub siłą mięśni zwierząt, przedmioty codziennego użytku były wytwarzane ręcznie w małych warsztatach, a potem w manufakturach. Przemysł jako przemysł sam w sobie datuje swój rozwój od połowy XVIII wieku. Wtedy to, w okresie tzw. wielkiej rewolucji przemysłowej, James Watt wynalazł maszynę parową. To był początek produkcji na masową skalę przy użyciu maszyn z silnikami napędzanymi parą. Właśnie rozwój przemysłu wpłynął i wpływa na wzrost stopy życiowej społeczeństw dawnego i obecnego świata. Teraz przemysł w olbrzymim stopniu wpływa na rozwój i funkcjonowanie gospodarek całego świata, jednakże jego rozwój jest uzależniony od rozwoju nauki, techniki i kultury pracy¹.

Pojęcie *przemysł motoryzacyjny* zostało wyodrębnione z produkcji przemysłowej w momencie rozpoczęcia produkcji pojazdów samochodowych w następstwie rosnącego zapotrzebowania na zaspokojenie potrzeb ludzkości w kwestii transportu i komunikacji. Bezspornie przyczyniło się do tego wynalezienie silnika spalinowego i jego zastosowanie w pojeździe kołowym (Groniowski, 1963). W końcu XIX wieku zaczęły się też pojawiać pierwsze marki motoryzacyjne, które były nazwiskami wynalazców, konstruktorów, założycieli fabryk: Peugeot, Renault, Daimler i Benz, Fiat. Automobile produkowane w tamym czasie były bardzo drogie, były wyznacznikiem luksusu i wysokiej pozycji społecznej. Jednak prawdziwy przemysł motoryzacyjny rozwinął się w USA, gdzie Henry Ford jako pierwszy na świecie uruchomił taśmową produkcję samochodów – model Ford T (Mozołowski, 1968). W drugiej połowie XIX wieku zaczęły się także pojawiać liczne konstrukcje na bazie znanego już roweru, które dzięki zamontowanemu w nich silnikowi mogły się samodzielnie przemieszczać. W ten sposób zaczęła się historia jednośladowego pojazdu, później nazwanego motocyklem. Zaczęły powstawać firmy konstruujące motocykle, a o wielkiej skali tego zjawiska świadczy fakt, że w pewnym momencie w Wielkiej Brytanii istniało ponad 1000 marek motocyklowych. Z uwagi na fakt, że początek XX wieku nie obfitował w sieć dróg tak jak obecnie, motocykl był jedynym szybkim środkiem transportu, który był zdolny wjechać praktycznie w każde miejsce. Nie wymagał aż tak dobrych dróg jak samochody. Szczególne znaczenie miał ten fakt podczas I i II wojny światowej. Zamówienia wojskowe na dostawy motocykli dla armii znacząco wpłynęły na rozwój przemysłu motocyklowego oraz przyczyniły się do jeszcze większego

1 https://geografia24.eu/geo_prezentacje_rozsz_2/382_4_przemysl/r2_4_01a.pdf [dostęp: 31.01.2021].

rozwoju konkretnych marek motocyklowych. Tak było w przypadku angielskiego Triumph, który stał się wiodącą marką motocyklową w Europie, czy Harley-Davidsona w USA (Menes, 2009).

Innowacja jako czynnik usprawniania i rozwoju

Jak pokazała historia, przemysł zaspokajający potrzeby ludzi jest uzależniony od rozwoju nauki, techniki i kultury pracy, a jednym z najważniejszych czynników wpływających na jego rozwój są wynalazki i innowacje. Po raz pierwszy pojęcie *innowacja* zostało użyte w latach 30. XX wieku przez J. Schumpetera. Wtedy innowacja uznawana była za coś innego, coś zainspirowanego przez człowieka w określonym celu dla lepszego funkcjonowania. Poszukiwanie i tworzenie innowacji powinno być ciągłym, celowym i systemowym procesem zmierzającym do określonych celów, usprawniania procesów, rozwoju organizacji, rynków oraz społeczeństw. Producenci wykorzystują innowacje, by wyróżnić się na tle konkurencji oraz by w jak największym stopniu sprostać wymaganiom klientów (Żywanowski, Pilarczyk, Rogala, 2015). Firmy należące do branży motoryzacyjnej intensywnie szukają sposobów na zwiększenie zainteresowania swoimi produktami. Próbuje wprowadzać najnowsze rozwiązania, które powinny zaspokajać zmieniające się oczekiwania klientów. W tym bardzo pomocna okazała się marka handlowa.

Rozwój marki i jej rola w budowaniu przewagi rynkowej

Początki marki wywodzą się z czasów antycznych. Już wtedy zaczęto oznaczać produkty znakiem graficznym, co było skutecznym sposobem identyfikacji ich pochodzenia. Taki znak nazywano *marką*. Z czasem zorientowano się, że produkty oznaczone różnymi markami mają różną jakość, że jeden może być lepszy od innego. To był początek powstania funkcji marki. Dynamiczny rozwój marek nastąpił w XIX wieku, w wyniku przemian gospodarczych, rozwoju przemysłu i masowej produkcji. Bodźcem do rozwoju marek i ich reklamy była rewolucja przemysłowa. Producenci zaczęli masowo wprowadzać marki dla swoich wyrobów, aby klienci łatwiej mogli dokonywać wyborów określonych towarów. W XIX wieku powstał także współczesny system ochrony znaków towarowych i pierwsze ustawy regulujące cywilnoprawną ochronę marki. W latach 40. XX wieku stwierdzono, że konsumenci są lojalni wobec marki ze względu na cechy produktów oraz z powodu korzyści emocjonalnych. W latach 80. XX wieku rozwinęła się koncepcja wartości marki. Rosła wartość marek oraz ich znaczenia jako składnika aktywów przedsiębiorstwa. Marka zaczęła być postrzegana jako jedna z najważniejszych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa.

Według J. Kalla, R. Kłeczka i A. Sagana marka to „zbiór elementów rozpoznawczych (identyfikatorów), na który składają się: nazwa, logo, slogan, dżingle, opakowanie i postać. Elementy marki współtworzą lub wzmacniają źródła siły marki i składają się na jej tożsamość. Powinny być dobierane w taki sposób, żeby wpływać pozytywnie na kształtowanie świadomości marki i jej wizerunku oraz tworzenie silnych, korzystnie ocenianych i wyjątkowych skojarzeń”. Marka poza samą nazwą jest czymś, co w biznesie wyróżnia dany produkt, nadaje mu tożsamość, a czasami osobowość. Modeluje percepcję klientów w kwestii preferencji zakupowych, spełnia funkcje komunikacji między producentem a klientem, przez co w znaczący sposób wzmacnia pozycję firmy na rynku. Z uwagi na bardzo wysoką jakość aktualnie wytwarzanych produktów, jednym ze sposobów na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku jest budowa silnej marki i świadomości tej marki w ludzkich umysłach. To żmudny i długotrwały proces, który powinien być przemyślany i zaplanowany. Zbudowana siła marki jest proporcjonalna do siły perswazji, wpływającej na zakupowe decyzje klientów. Taka marka jest także odporna na konkurencyjne działania rywalizujących producentów. Znaczenie marki urosło do tego stopnia, że czasami można odnieść wrażenie, że przedmiotem transakcji bardziej jest sama marka, niż produkt nią oznakowany. Wynika to z faktu, że silna marka w znaczący sposób wzmacnia pozycję firmy, do której należy (Durmaz, Zengin, 2011).

Odpowiednie zarządzanie marką stało się we współczesnym świecie nieodzownym zabiegiem strategicznym większości przedsiębiorstw. Zaczęto budować strategie marketingowe i układać wyrafinowane plany, których celem było wywołanie określonych odczuć i zachowań zakupowych u konsumentów. Strategie marketingowe zaczęto opierać na aspektach socjologicznych i psychologicznych, których zadaniem stało się wykreowanie emocjonalnej więzi z użytkownikiem. Zmiana sposobów wykorzystania funkcji marki uświadomiła strategom marketingowym, że marka to coś wielowymiarowego, trudnego do jednoznacznego zaszeregowania. W kontekście marki zaczęto mówić o jej trzech obliczach: wewnętrznym, konsumenckim i społecznym. Celem kreowania takiej strategii stało się tworzenie takiej wartości dla klientów, która przełoży się na wyższą sprzedaż (Urbanek, 2019). Zarządzanie marką to proces obejmujący formułowanie takiej wizji rozwoju, która będzie skutkować zamierzonym oddziaływaniem na otoczenie i na zachowanie konsumentów.

Uważa się, że zarządzanie marką jest jednym z głównych elementów zarządzania firmą. Poprzez zaplanowane działanie marka dociera do świadomości konsumentów, ewoluuje, odnosi sukces lub ponosi porażkę (Witek-Hajduk, 2011). Strategia o tradycyjnym podejściu lokowała znaczenie marki w hierarchii strategii na drugorzędowym miejscu, a tradycyjne zarządzanie marką odbywało się

głównie na poziomie funkcji identyfikacyjnej, która ograniczała się do wskazywania źródła pochodzenia produktu. Na skutek ewolucji postrzegania znaczenia marki dla zysków przedsiębiorstwa zmieniło się podejście do jej umiejscowienia w strategicznych planach firmy. Znaczenie zarządzania marką zaczęło być postrzegane jako umożliwienie jak najlepszego przygotowania firmy do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu rynkowym. Okazało się, że na skutek odpowiedniej strategii zarządzania marką przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać w czasie lepszy wynik ekonomiczny niż konkurencja. Tak się dzieje dzięki uzyskaniu tak zwanej przewagi konkurencyjnej, która jest wynikiem przemyślanej strategii stosowanej wyłącznie przez daną firmę, a korzyści tej strategii są niemożliwe do skopiowania. Uzyskanie realnej przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie marką umożliwia osiągnięcie większej satysfakcji klientów, powiększanie udziałów w rynku, a w efekcie pomnażanie zysków i zwiększenie wartości firmy (Urbanek, 2019).

Odbudowa firmy Triumph poprzez powrót do jej dziedzictwa i historii

Sigfried Bettman w 1885 roku założył w Anglii firmę handlującą rowerami. W 1887 roku zmienił nazwę firmy na The Triumph Cycle Company i uruchomił produkcję rowerów w Coventry. Na przełomie XIX i XX wieku opracowano tam montaż silnika spalinowego w konstrukcji roweru, a w 1902 roku z fabryki Triumphu w Coventry wyjechał pierwszy motocykl². Produkcja motocykli systematycznie rosła. Dzięki uznaniu za jakość i niezawodność oraz zdobywaniu wielu nagród w zawodach sportowych marka Triumph znalazła duże uznanie za granicą, a w USA została uruchomiona produkcja licencyjna. W połowie lat 20. XX wieku Triumph był już jednym z największych producentów motocykli na świecie³. Sukcesy Triumphu trwały do lat 70. Powodzenie uspiło czujność Anglików, którzy przestali się rozwijać. Zagrożenie przyszło z odległej Japonii, która zaczęła wprowadzać na rynek swoje motocykle. Ich sprawność, szybkość i nowoczesność okazały się zabójcze dla dotychczasowego przemysłu motocyklowego, w tym także dla marki Triumph. Japończycy bardzo szybko osiągnęli duży udział w rynku dzięki swoim nowoczesnym technikom masowej produkcji. Nowa, nieznana w świecie, japońska precyzja i technologia umożliwiły zaoferowanie klientowi lepszych i tańszych motocykli.

Nie było już czasu na skuteczną reakcję. Klienci przestali kupować angielskie motocykle, w efekcie czego ogłoszono bankructwo. W 1985 roku nowy właściciel podjął działania mające na celu wskrzeszenie marki Triumph. Aby powrócić na rynek,

2 <https://bikewriter.com> Gardiner M., On Motorcycles, The best of Backmarker [dostęp: 17.02.2021].

3 <https://referenceforbusiness.com/history2/83/Triumph-Motorcycles-Ltd.html> [dostęp: 17.11.2021].

postanowił nawiązać do korzeni marki, do czasów jej świetności, przy założeniu, że motocykle mają być na tyle nowoczesne i atrakcyjne, aby były w stanie skutecznie konkurować z motocyklami japońskimi. Wykorzystał historię, tradycje i dziedzictwo marki – coś, czego nie mieli japońscy producenci. Aktualnie Triumph produkuje motocykle o klasycznych, nostalgicznych liniach, które swoim charakterem nawiązują do ponadstuletnich korzeni marki. Aby się podnieść z upadku, Triumph potrzebował prawie 30 lat. Jego motocykle ewaluowały, a nowoczesne trzycylindrowe silniki oraz doskonałe właściwości motocykli stawiają je teraz w światowej czołówce. Duch klasycznych motocykli jest obecny w najnowszych modelach i nie przestaje się zmieniać. Triumph wyciągnął wnioski z japońskiej nauczki i dostosował swoje zarządzanie marką do dynamicznie zmieniającego się rynku motocyklowego w ścisłym związku z historią swojej marki (Minton, 2002). Jak to możliwe, że marka Triumph jest obecnie tak mało rozpoznawalna i mało znana wśród zwykłych ludzi? Jak to się stało, że lata świetności nie wpłynęły na głębokie zakorzenienie się w umysłach zwykłych ludzi, którzy nie mają świadomości istnienia tej marki? Więcej niż prawdopodobne jest, że zapytany na ulicy przypadkowy człowiek, poproszony o wymienienie jakiejś marki motocyklowej, wskaże Harley-Davidsona lub jedną z japońskich marek. Najprawdopodobniej przypadkowy rozmówca niebędący motocyklistą nigdy nie wymieni marki Triumph. Co się stało, że rozpoznawalność dawnego giganta motocyklowego nie zachowała się w umysłach ludzi⁴? Przez całe lata Triumph nie zdołał wykreować silnej świadomości swojej marki. Nowocześniejsze japońskie motocykle „wymazały” Triumpha ze świadomości ludzi i zajęły jego miejsce. Amerykański Harley-Davidson był w podobnej sytuacji. Technicznie też nie był w stanie konkurować z nowoczesnymi japońskimi motocyklami. Wybrał więc obszar, w którym Japończycy nie byli w stanie konkurować z nim. To była historia marki, jej duch, image. Marketingowcy Harley-Davidsona pomijali techniczne słabości motocykli, promując markę „amerykańskiego snu”. Okazało się, że to niezwykle skuteczny sposób, by wkraść się do ludzkich umysłów i pozostać w nich na długi czas⁵. Rozszerzająca się globalizacja w XX wieku, rozwój nowych technologii uformował sytuację, w której Triumph nie zdołał utrzymać pozycji na rynku i stracił swą konkurencyjność.

Konkurencyjność to taka sytuacja, kiedy rywalizujące ze sobą podmioty dążą do osiągnięcia podobnych celów, a działania jednej strony utrudniają lub nawet uniemożliwiają osiągnięcie podobnych celów przez innych. W wyniku strategii, która powinna być oparta na przewadze konkurencyjnej i odpowiednim jej wykorzystaniu, firma powinna osiągać zamierzony cel. Wybór, którego dokonują klienci, jest odzwierciedleniem konkurencyjności produktów. Wybór ten jest czynnikiem

4 <https://historiazkolemwtle.cal24.pl/Blog/historia/gacie-z-koronka> [dostęp: 20.02.2021].

5 <https://aspioneer.com/how-triumph-rejuvenated-their-brand/> [dostęp: 24.12.2021].

zachowania konkurentów poprzez ustalenie niższej ceny, lepiej postrzeganej marki, oferowanie wyższej jakości czy też większej niezawodności. Aby skutecznie budować konkurencyjność firmy, trzeba skutecznie ocenić motywy, które decydują o zakupie tego lub innego motocykla. Jest to możliwe poprzez prowadzenie odpowiednich badań, które pozwalają na gromadzenie i analizę zgromadzonych wyników. Uważa się, że wiedza i informacja są obecnie podstawą konkurencyjności w globalnej gospodarce. Dlatego też firma powinna zapewnić sobie stałe źródło potrzebnych informacji, tak aby z odpowiednim wyprzedzeniem mogła rozpoznać zmieniające się trendy na rynku. Pozwoli to na dostarczenie klientom produktów, jakich oczekują. Konkurencyjność firmy jest uzależniona od jej możliwości dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych, także tych kreowanych przez konkurentów. Istotne są tutaj możliwości adaptacyjne, elastyczność i szybkość podejmowanych decyzji. Ze względu na globalizację, nowoczesne technologie i szybkość zachodzących zmian, element czasu zaczyna być coraz istotniejszy. Szybka decyzja i czas potrafią nawet zdecydować o sukcesie lub porażce. Posiadane informacje z rynku, odpowiednia ich analiza i wyciąganie wniosków to fundamenty konkurencyjności dla współczesnej firmy. W globalnej gospodarce konkurencyjność uzyskuje się poprzez zasoby niematerialne – oparte na informacji i wiedzy rynkowej, a informacja stała się towarem (Gregor, Kaczorowska-Spychalska, 2018).

Zarządzanie marką daje firmie prawo do realizacji albo zaniechania określonych przedsięwzięć związanych z wykorzystywaniem marki na istniejącym rynku oraz na rynkach nowych. Stwarza możliwość różnych działań, w zależności od rozwoju sytuacji. Dzięki temu firma może się lepiej dostosować do zmiennych warunków oraz wykorzystywać pojawiające się okazje rynkowe. Może też uniknąć dalszego angażowania się w projekty, które okazują się nierentowne wskutek zmieniającej się sytuacji. Dlatego ważne dla firmy jest także trafne rozpoznawanie, kreowanie i wykorzystywanie pojawiających się możliwości. Budowa konkurencyjności firmy opartej na zarządzaniu marką uzupełnia inne strategie o nowe koncepcje, które próbuje się ze sobą łączyć. Można je łączyć w ramach zintegrowanego podejścia do strategii prowadzącej do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na marce. Dzięki marce firma może uzyskać przewagę konkurencyjną, która może zostać wykorzystana na bieżąco lub w przyszłości do tworzenia większej wartości dla klientów, poprzez zróżnicowanie oferty, co prowadzi do uzyskania wyższych przychodów firmy. Silna marka jest fundamentem zarządzania budową długoterminowej wartości dla klientów. Wpływa na zysk oraz wartość firmy. Wartość marki z bieżącymi i przyszłymi jej prognozami dla klienta buduje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Nowe trendy na rynku oraz działania konkurentów generują na rynku dynamikę, co w efekcie prowadzi do zmian w postrzeganiu wartości dla klienta. Z tego

powodu Triumph musiał przewartościować swoje strategie związane z marką tak, aby proponowana wartość dla klienta była cały czas atrakcyjna (Urbanek, 2019). Od 2005 roku Triumph zaczął łączyć terażniejszość z przeszłością. Przywrócił do życia nazwy starych, popularnych modeli motocykli. W efekcie stara, tętniąca życiem marka zaoferowała nowoczesne motocykle w nostalgicznym wykonaniu. Triumph sięgnął do korzeni, do swojego dziedzictwa, aby zainicjować swoją nową przyszłość. Dowodem na skuteczność podjętych działań jest obniżenie średniego wieku nowych klientów o około 10 lat. Pomógł w tym nowy wizerunek marki, wspierany przez nowoczesne motocykle. Biorąc pod uwagę, że średni wiek właściciela Harley-Davidsona systematycznie rośnie, obniżenie wieku posiadacza Triumphu jest zjawiskiem optymistycznym. Transformacja marki wytworzyła silną narrację. Nowi klienci coraz bardziej kojarzą markę z bogatą przeszłością. Trzycylindrowe silniki wyróżniają motocykle na tle motocykli konkurujących producentów. Elastyczność i dopasowanie się do nowej sytuacji pozwoliły na porzucenie nierentownego projektu, który nie dodawał siły osobowości marki.

Zrównoważenie dziedzictwa z nowoczesnością pozwoliło pozyskać młodych klientów. Utrzymało starych, dając im to, co podoba się im z przeszłości. Tradycyjne elementy składające się na markę zostały w firmie Triumph uzupełnione o nowe treści, idee, dopasowane do nowych oczekiwań klientów. Na podstawie obserwacji zmian w zachowaniach klientów utworzono i wdrożono strategię marki na rynku. Złożoność tego rynku polega na tym, że funkcjonują na nim cztery generacje konsumentów. Pokolenie Z (6–18 lat), Y (19–37 lat), X (38–59 lat) i pokolenie BB – powyżej 60. roku życia. Każde pokolenie preferuje inne wartości. Taka liczba pokoleń komplikuje zarządzanie marką. Budując swoją nową strategię zarządzania marką, Triumph musiał uwzględnić wartości wszystkich grup. Nie zapomniał o tym, aby traktować je elastycznie, by móc uwzględnić potrzeby, które mogą się wyłamywać z zaobserwowanych stereotypów (Gregor, Kaczorowska-Spychalska, 2018). Aby odzyskać znaczenie na rynku, Triumph zaoferował silną tożsamość marki, z którą mogliby się utożsamiać nowi odbiorcy. Aby to zrobić, połączył stare z nowym, co umożliwiło powrót szerokiej rzeszy konsumentów, którzy preferują styl vintage i retro. Ważne jest, aby w proces zarządzania marką i jej wartości wierzył cały zespół firmy. Spójna kultura organizacji i przejrzysta wizja pomogły zbudować wzajemne zrozumienie marki, jej podstawowych wartości i standardów. Niezwykle istotni w procesie zarządzania marką są dealerzy Triumphu. To oni wpływają na postrzeganie marki/firmy przez klientów. Proces reinkarnacji firmy wymaga utrzymywania bliskiego kontaktu z klientem. Dlatego też Triumph prowadzi badania rynku, które odgrywają istotną rolę w zrozumieniu potrzeb, wymagań i preferencji klientów. Gromadzenie tych informacji, zwłaszcza w kwestii świadomości marki, postaw konsumentów i aspiracji motocyklowych,

zapewnia w procesie zarządzania marką lepszy wgląd w potrzeby klientów, rozpoznaje inne możliwości dające możliwość zaspokojenia popytu.

Aktualnie Triumph połączył stare z nowym. Stale podkreśla brytyjskie dziedzictwo marki, wsparte zaprojektowaniem nowego logo z subtelnym nawiązaniem do brytyjskiej flagi. Klasyczne motocykle z lat 50. XX wieku zostały ponownie wprowadzone na rynek, wyprodukowane przy użyciu nowoczesnej technologii. Triumph wypracował swoje podejście do tzw. nowej nostalgii, wykorzystując skojarzenia ze słynnymi postaciami kina, takimi jak: James Dean, Steve McQueen, Bob Dylan, Elvis Presley czy Clint Eastwood⁶. Rynek motocyklowy od dłuższego czasu jest nasycony. Nowy Triumph wypracował sobie własną ścieżkę do celu, zgodnie z nową strategią. Designerzy podkreślają tradycję, brytyjski styl, budują nowy wizerunek marki i jednocześnie podążają za najnowszymi trendami. Chcą zaoferować motocyklistom pojazd indywidualny, ale otoczony ponadwiekową historią, która skutecznie wspiera sprzedaż motocykli⁷. Miłość do motocykla jest bardzo emocjonalna, należy do zjawisk mało racjonalnych i trudno wytłumaczalnych. Działa bardziej na zmysły niż na sam intelekt. Zapach motocykla, mieszanina woni rozgrzanego silnika, benzyny, oleju czy też gumy. Dreszcz emocji, towarzyszący jeździe na dwóch kółkach, daje poczucie wolności i wyzwala adrenalinę. Niewiele środków transportu wzbudza tak wielkie emocje jak motocykle. Aktualnie Triumph prowadzi badania rynku, które odgrywają podstawową rolę w zrozumieniu zachowań, wymagań i preferencji klienta. Gromadzi dane na temat świadomości marki, postaw konsumentów i aspiracji motocyklowych, identyfikując i zapewniając możliwości lepszego zaspokojenia popytu⁸. Nowy marketing Triumphu zaczął łączyć nowoczesne motocykle z doskonałością przeszłości. Dzięki temu niepowodzenia marki z lat 70. i 80. XX wieku powoli są zapominane (Urbanek, 2019).

Podsumowanie

Obecnie, z uwagi na wysoką jakość technologii produkcji, wytworzenie jakichkolwiek produktów o podobnych właściwościach technicznych i podobnej jakości nie stanowi problemu. Dlatego marka własna może być największą siłą w osiągnięciu konkurencyjności na rynku. Także wiedza na temat przesłanek, które powodują zakup produktu jest kluczowa dla zarządzania marką. Aktualnie za sprawą mediów społecznościowych podąża się za stylem życia konsumentów. Angażuje się ich zmysły, uczucia, pragnienia, oczekiwania, dążenia oraz buduje bardzo istotną

6 <https://aspioneer.com/how-triumph-rejuvenated-their-brand/> [dostęp: 24.12.2021].

7 <https://www.logo24.pl/Logo24/7,96219,8086009,motory-triumph.html> [dostęp: 15.12.2021].

8 <https://aspioneer.com/how-triumph-rejuvenated-their-brand/> [dostęp: 24.12.2021].

dla marki relację z konsumentem. Pandemia COVID-19 przyspieszyła cyfryzację całego świata. Niepewność i nieprzewidywalność VUCA u jednych wzbudziła strach, ale innych zainspirowała do zmiany, do uczenia się i podążania za ideą AGILE. W wielu przypadkach z pomocą przyszła cyfrowa technologia, która w najbliższych latach będzie zapewne narzędziem do osiągnięcia sukcesu w marketingu wielu firm i marek. Należy jednak pamiętać, że to nie nowe technologie, ale ich odpowiednie i skuteczne stosowanie może być kluczowe. Potencjał cyfrowego marketingu wydaje się nieograniczony, jednakże kierunek jego rozwoju będzie wynikiem interakcji zachodzących w naszym otoczeniu.

Ludzka natura pozostaje niezmienna. Rządzi się cały czas takimi samymi emocjami, które z psychologicznego punktu widzenia powinny być uwzględniane w procesie zarządzania marką. Konstrukcja marki, jej koncept, elementy, filozofia i wartość też najprawdopodobniej nie ulegną zmianie. Zapewne pozostaną jednym z najbardziej skutecznych atutów w konkuroowaniu na współczesnym rynku, także tym motocyklowym. Marka powinna trafiać w potrzeby i oczekiwania klientów. Powinna się wyróżniać na tle konkurencji. Marka to unikatowy projekt, znak, symbol, słowo lub kombinacja tych elementów, odróżniająca dany produkt od produktu konkurencji. Na przestrzeni dziejów zaczęła być kojarzona z poziomem wiarygodności, jakości i satysfakcji konsumenta. Stała się źródłem przewagi konkurencyjnej. Marka to twór wielowymiarowy, dlatego zarządzanie nią wymaga znajomości różnych koncepcji marki oraz wiedzy z dziedziny marketingu, strategii, finansów i prawa. Klienci powinni się znajdować w centrum jej zainteresowania. Marka powinna spełniać ich potrzeby i wymagania, bo w końcowym rozrachunku to oni przecież decydują o jej sukcesie, podejmując decyzje zakupowe. Jak pokazuje przykład Triumph z lat 90. XX wieku, ważne jest łączenie historii i korzeni z nowoczesnością. Okazuje się, że rodowód stanowi bardzo mocny fundament budowania strategii zarządzania marką, niemożliwy do podrobienia i naśladowania przez konkurencję. Zbagatelizowanie własnej historii w kluczowym dla firmy momencie walki z konkurencją doprowadziło do tego, że obecnie Triumph jest znacząco mniej rozpoznawalną marką motocyklową niż Harley-Davidson czy znacznie młodsze japońskie marki motocyklowe. Triumph wyciągnął wnioski z japońskiej nauki i dostosował swoje zarządzanie marką do dynamicznie zmieniającego się rynku motocyklowego (Minton, 2002). Niewielu producentów motocykli może dorównać dziedzictwu Triumph. Marka ma za sobą 120 lat tradycji w produkcji motocykli. Była znana ze swojego własnego charakteru, a tworzone przez nią motocykle zawsze miały unikalny design. W latach 70. i 80. XX wieku została praktycznie wyeliminowana z rynku motocyklowego przez mało znane w Europie nowocześniejsze konstrukcje japońskie. Po reinkarnacji, w latach 90. XX wieku, firma Triumph produkuje jedno z najnowocześniejszych motocykli na

świecie. Teraz cały czas nawiązuje do dawnych modeli, które na przestrzeni historii rozwoju branży motocyklowej zyskały rozgłos, były sławne i pożądane⁹. Aby odbudować znaczenie firmy na rynku, połączono jej markę własną, głęboko osadzoną w motocyklowym dziedzictwie, z nowoczesnymi technologiami produkcji motocykli. Obecnie jej motocykle są sprzedawane w 55 krajach. Firma osiągnęła rekordową sprzedaż w 2020 roku i znacząco zwiększyła swój udział w rynku sprzedaży motocykli, systematycznie odbudowując pozycję motocyklowego lidera¹⁰.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Altkorn, J. (1999). *Strategia marki*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chęciński, J. (1975). *Światowy przemysł motoryzacyjny*. Warszawa: PTE.
- Davies, I. (1996). *The Pictorial history of TRIUMPH Motor Cycles*. London: Chancellor Press.
- Durmaz, Y., Zengin, S. (2011). A Teoretical Aproach to the Concept of Brand. *Contemporary Marketing Review*, 1(3), 1–5.
- Gregor, B., Kaczorowska-Spychalska, D. (2018). *Marketing w erze technologii cyfrowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Groniowski, K. (1963). *Z dziejów motoryzacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Kall, J., Kłeczek, R., Sagan, A. (2006). *Zarządzanie marką*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2019). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Koźmiński, A. K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Menes, M. (2009). Charakterystyka światowego rynku silnikowych pojazdów jednośladowych. *Transport Samochodowy*, 3, 5–16.
- Michta, J. (2019). *Kreowanie marki motocyklowej na przykładzie Triumph Motorcycles Ltd*. Niepublikowana praca licencjacka. Dąbrowa Górnicza: Akademia WSB.
- Minton, D. (2002). *The Triumph Story*. Sparkford: Haynes Publishing.
- Mozołowski, A. (1968). *Szlakami motoryzacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd edition). Hoboken: Wiley.
- Urbanek, G. (2019). *Zarządzanie wartością i wyceną marki*. Warszawa: CeDeWu.
- Witek-Hajduk, M. (2011). *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Wolters Kluwer.

9 <https://motorcycle.com/manufacture/historical-history-triumph-motorcycle.html> [dostęp: 17.11.2021].

10 <https://aspioneer.com/how-triumph-rejuvenated-their-brand/> [dostęp: 24.12.2021].

Żywanowski, K., Pilarczyk, B., Rogala, A. (2015). *Innowacje produktowe w branży motoryzacyjnej w Polsce – wyniki badań* (371–382). Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 875.

Źródła internetowe

Gardiner, M., *On Motorcycles, The best of Backmarker*, www.bikewriter.com [dostęp: 17.02.2021].

https://geografia24.eu/geo_prezentacje_rozsz_2/382_4_przemysl/r2_4_01a.pdf [dostęp: 31.01.2021].

<https://bikewriter.com> Gardiner M., *On Motorcycles, The best of Backmarker* [dostęp: 17.02.2021].

<https://referenceforbusiness.com/history2/83/Triumph-Motorcycles-Ltd.html> [dostęp: 17.11.2021].

<https://historiazkolemwtle.cal24.pl/Blog/historia/gacie-z-koronka> [dostęp: 20.02.2021].

<https://aspioneer.com/how-triumph-rejuvenated-their-brand/> [dostęp: 24.12.2021].

<https://www.logo24.pl/Logo24/7,96219,8086009,motory-triumph.html> [dostęp: 15.12.2021].

<https://motorcycle.com/manufacture/historia-triumph-motorcycle.html> [dostęp: 17.11.2021].

<https://gadzetomania.pl/elektryczny-motocykl-czy-to-ma-sens,6704143330985601a> [dostęp: 02.01.2022].

Human Robot Interaction - rodzi się nowy typ zespołów

Human Robot Interaction a new type of team is born

Streszczenie

W Przemysle 4.0, który opiera się na implementacji technologii, coraz powszechniej stają się zespoły pracownicze składające się z ludzi i autonomicznych robotów. Czy zatem mamy już do czynienia z nowym typem zespołu: *human robot teams*? Celem artykułu jest przedstawienie czynników istotnych dla organizacji, w których zespoły oparte są na współpracy ludzi i maszyn (robotów lub algorytmów sztucznej inteligencji). W artykule omówiono wpływ takich czynników, jak: zaufanie, modele mentalne, osobowość człowieka oraz niezawodność maszyny na funkcjonowanie w obszarze *Human Robot Interaction* (HRI). Analiza literatury wskazuje, że zanim dojdzie do wartościowej interakcji człowiek–robot, ludzie muszą najpierw zbudować zaufanie do maszyn. Człowiek ufa bardziej, gdy wierzy w niezawodność robotów i ma poczucie kontroli nad nimi. Istotną rolę w tworzeniu drużyn złożonych z ludzi i maszyn może odgrywać osobowość człowieka i cechy prezentowane przez robota. Na przykład roboty postrzegane jako ekstrawertyczne i inteligentne społecznie cieszą się wysokim poziomem akceptacji ze strony ludzi.

Słowa kluczowe: współpraca ludzi i robotów, zespół człowiek–robot

Summary

Industry 4.0 is based on the implementation of smart technologies. Work teams consisting of humans and intelligent machines, such as robots, are becoming more

common. Their cooperation is based on joint performance of tasks in order to achieve set goals. The aim of the article is to present the challenges associated with the functioning of new types of work teams in organizations: based on cooperation between people and intelligent machines (robots or artificial intelligence algorithms). The article discusses the impact of factors such as trust, mental models, human personality, and machine reliability on the functioning of human-robot teams. It is shown how these areas can affect the performance of HRI – Human Robot Interaction Teams. The literature analysis indicates that before valuable human-robot interaction can occur, humans must first build trust in the machines. And the reliability of robots, and the human sense of control over them, increases trust. In addition, human personality and the attributes presented by a robot are also important for cooperation. For example, robots perceived as extroverted and socially intelligent have a high level of acceptance from humans.

Keywords: human robot interaction, human robot teams

Wprowadzenie

W Polsce aktualnie najbardziej zrobotyzowaną branżą w przemyśle jest produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (117,8 robota na 10 tys. pracowników). W branży motoryzacyjnej wskaźnik ten wynosi 165,5 robota na 10 tys. pracowników – według raportu „Czy pandemia przyspieszyła robotyzację?”, przygotowanego przez Polski Instytut Ekonomiczny. Z danych wynika także, że szybko robotyzuje się przemysł farmaceutyczny (111 robotów na 10 tys. pracowników). Co prawda w okresie pandemii proces implementacji robotów w naszym kraju wyhamował, jednak autorzy raportu są zdania, że w dalszej perspektywie czasowej proces ten będzie jednak postępował. Droga rozwoju jednak daleka, spory dystans dzieli nas od czołówki najbardziej zrobotyzowanych krajów europejskich. Według danych zawartych w „Prognozie kierunków rozwoju robotyzacji w Polsce” największym rynkiem europejskim są Niemcy, z 22 302 instalacjami robotów w 2020 roku – w tym okresie stanowiło to 32,9% rynku europejskiego. Drugie w kolejności są Włochy, a trzecia Francja. Międzynarodowe koncerny, takie jak Amazon i Google, intensywnie inwestują w robotyzację. W 2012 roku firma Amazon twierdziła, że wdrożyła 30 tys. robotów w 13 centrach realizacji zamówień. Na początku 2019 roku Amazon podał, że wdrożył już ponad 100 tys. robotów w ponad 25 centrach realizacji w całych Stanach Zjednoczonych (Lambrechts, 2021).

W latach 1993–2018 liczba robotów przemysłowych na świecie zwiększyła się z 557 tysięcy do 2,4 miliona. Najbardziej dynamiczny wzrost przypadł na lata

2014–2018, rok do roku liczba robotów wzrosła o ponad 10% (Polski Instytut Ekonomiczny, 2019). Patrząc na statystyki, można uwierzyć, że nie ma odwrotu od robotyzacji i automatyzacji. Tyle, że praca z maszynami nie jest wynalazkiem czwartej, lecz drugiej rewolucji przemysłowej. To, co ulega zmianie, to oczywiście rodzaj maszyn, ich możliwości oraz sposób kooperacji z ludzkimi operatorami. W miarę jak roboty stają się coraz bardziej autonomiczne, ich rola zmienia się z bycia obsługiwany i kontrolowanymi przez ludzi na interaktywną współpracę z nimi (Demira, 2020). Nim przejdziemy do tematu interakcji na linii ludzie–roboty, warto wyjaśnić, o jakich dokładnie maszynach i jakiego rodzaju kooperacji mówimy. Rodzaje współpracy zostały dobrze zobrazowane w klasyfikacji prezentowanej przez firmę KUKA, w której opisano sześć poziomów kooperacji ludzi i robotów.

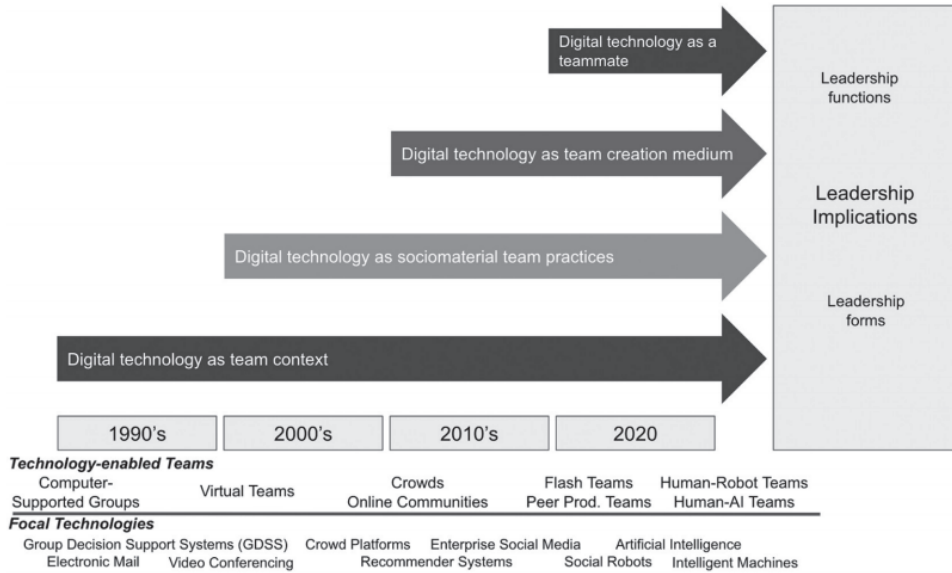
Pierwszy poziom to całkowite oddzielenie (*fixed safety fence*), w tym układzie ludzki operator jest oddzielony od maszyn, przez co mogą one pracować szybko i z dużą siłą. Drugi poziom to przestrzeń współdzielona (*occasionally shared workspace*) – człowiek może bezpiecznie zatrzymać maszynę i wejść do przestrzeni, w której ona pracuje, by np. uzupełnić lub wymienić elementy bądź komponent. Kolejny poziom nazwano wirtualną separacją – przestrzeń współpracy jest częściowo odseparowana, ale tak, by nie utrudniać kontaktu operatora z maszyną. *Shared workspace* to czwarty poziom – przestrzeń jest współdzielona: człowiek współpracuje z robotem w sposób ciągły, bezpośredni kontakt nie jest jednak konieczny. Piąty poziom (*robot and operator must work together to complete process*) wymaga, by człowiek i maszyna pracowali wspólnie w celu zrealizowania czynności zaplanowanych w procesie. Najwyższy, szósty poziom kooperacji to współpraca z autonomicznymi robotami. Ludzie przemieszczają się z robotami po stosunkowo dużej wspólnej powierzchni, współpraca odbywa się w wielu miejscach.

Kiedy zatem robot jest wyłącznie technologią, a od kiedy staje się członkiem zespołu pracowniczego? Część badaczy wprowadza rozróżnienie między technologią a sztucznym agentem – członkiem zespołu i proponuje, by termin *technologia* zarezerwować dla tych urządzeń, oprogramowania itd., które są skierowane do członków zespołu w celu poprawy procesów zespołowych. Zatem rekomendują używanie terminu *technologia*, gdy odnosimy się do jej roli jako wspomagającej działanie zespołu. Robot może być albo technologią, albo agentem, w zależności od jego roli w zespole. Jeśli robot jedynie „rozszerza” człowieka, nie wnosząc żadnego unikalnego wkładu do zespołu, tylko zwiększa efektywność człowieka – wówczas jest technologią.

Z drugiej strony, jeśli robot jest członkiem zespołu pełniącym odrębną rolę w zespole i wnoszącym unikalny wkład w jego działanie, to jest agentem – członkiem zespołu (Larson, DeChurch, 2020). L. Larson pisze o czterech perspektywach

i rolach, jakie technologia odgrywa w przywództwie. Rysunek 1 obrazuje, jak owe perspektywy rozkładają się w czasie. Obecnie jesteśmy w takim momencie historii, gdzie to technologie, z którymi pracujemy, zaczynamy traktować jak kolegę z pracy.

Rysunek 1. Cztery spojrzenia na technologię cyfrową i jej wpływ na kierowanie zespołami



Źródło: Larson, DeChurch, 2020.

W trzech pierwszych perspektywach rola technologii obserwowana jest z punktu widzenia jej wpływu na pracę zespołową. W najświeższej perspektywie patrzymy na technologię nie jako ograniczającą lub rozszerzającą to, co robią ludzie, ale jako działającą jako równorzędny członek zespołu (Larson, 2020).

Kooperacja ludzi i inteligentnych maszyn jest faktem. Redefinicji może wymagać sposób tworzenia i zarządzania zespołami złożonymi z ludzi i robotów (lub algorytmów sztucznej inteligencji). Celem artykułu jest przedstawienie czynników mających istotne znaczenie dla organizacji, w których zespoły oparte są na współpracy ludzi i maszyn (robotów lub algorytmów sztucznej inteligencji). Omówiono wpływ takich czynników, jak: zaufanie, modele mentalne, osobowość człowieka oraz niezawodność maszyny na funkcjonowanie w obszarze *Human Robot Interaction* (HRI). Wskazano, na bazie przeglądu literatury, jakie są newralgiczne obszary HRI. Ich identyfikacja, znajomość i rozumienie mogą okazać się kluczowe dla rozwoju zespołów pracowniczych, które opierać się mają na zespołowości ludzi i inteligentnych robotów czy systemów.

Robot i człowiek jako zespół

Zespół to grupa ludzi współpracujących ze sobą, by zrealizować określony cel. Wspólna praca możliwa jest tylko wtedy, gdy skoordynuje się indywidualne wysiłki poszczególnych osób (Frame, 2001). Zespół definiowany jest także jako: mała grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni (Katzenbach, 2001). Zespół to znacznie więcej niż grupa ludzi pracujących razem. Bowiem grupa robocza to grupa, która współdziała głównie po to, by wymienić informacje i podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielenia sobie pomocy w osiągnięciu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. W grupach roboczych ich wyniki stanowią jedynie sumę indywidualnych wkładów pracy. Natomiast praca zespołowa daje efekt synergii – kiedy wkład poszczególnych członków prowadzi do wyniku większego niż suma indywidualnych wkładów pracy (Sapeta, 2004). Aktualnie obowiązujące, dostępne w literaturze, definicje zespołu zawierają w sobie „czynniki ludzkie”, nieuwzględniające innych „bytów”. Jednocześnie w powyższych definicjach podkreślony jest aspekt wkładu pracy, kompetencji czy wiedzy poszczególnych członków zespołu dla osiągnięcia celów i wypracowania efektu synergii. Takie rozumienie wpisuje się w założenia poczynione przez L. Larson, że o maszynach jako członkach zespołu możemy mówić, gdy roboty-agenci wnoszą unikalny wkład w zespoły, w których funkcjonują. Zatem celowe wydają się starania, by lepiej zrozumieć procesy zachodzące w tym nowym typie zespołów. Można zidentyfikować kilka wyzwań związanych z coraz szybszą robotyzacją. Po pierwsze, wdrożenie wymaga zmian organizacyjnych. Po drugie, pracownicy mogą być niezdecydowani lub oporni na tę zmianę. Roboty mogą wspierać człowieka w wielu zadaniach, ale wymaga to zaufania i współpracy ze strony operatora. Po trzecie, zwiększona robotyzacja wpływa na siłę roboczą i prowadzi do obaw o utratę pracy, a tym samym negatywnie wpływa na motywację pracowników. Liderzy muszą znaleźć sposoby na optymalizację interakcji technologii cyfrowych i ludzi (Lambrechts, 2021). Ludzka zdolność do zaakceptowania robotów w zespole ostatecznie zadecyduje o sukcesie lub porażce robotów jako członków zespołu. Mimo że możliwości techniczne robotów w zakresie angażowania się w skoordynowane działania są coraz lepsze, to wrodzone oczekiwania ludzi dotyczące zachowań odpowiednich dla zespołu stanowią wyzwania dla drużyn człowiek-robot. Nie da się ich rozwiązać za pomocą wyłącznie innowacji technologicznych (Groom, 2007).

Human Robot Interaction – istotne obszary

Interakcja pomiędzy ludźmi a robotami określana jest w literaturze jako *Human Robot Interaction* (HRI) lub *Human Robot Collaboration* (HRC). Interakcja (HRI) i współpraca (HRC) mogą być często mylone, a nawet postrzegane jako dokładnie ta sama pozycja. Ponieważ HRI i HRC symbolizują stosunkowo nowe dziedziny badań, nie ma jeszcze globalnej i absolutnej definicji tych dwóch pojęć (Castro, 2021). Badania nad zachowaniami czy reakcjami zachodzącymi pomiędzy ludźmi i robotami wymagać będą pracy interdyscyplinarnej. Potrzebne są grupy badaczy z takich dziedzin, jak m.in.: robotyka, kognitywistyka, psychologia, nauki społeczne i behawioralne. Koordynacja interdyscyplinarna jest warunkiem koniecznym powodzenia badań nad interaktywnymi systemami człowiek–robot, np. opracowania ról dla robotów i ludzi w zespołach, poznania zdolności adaptacyjnych zespołów człowiek–robot w zależności od dynamicznego charakteru sytuacji (Burke, 2004).

Z analizy literatury, prezentującej wyniki dotychczas prowadzonych badań, wyłaniają się kluczowe obszary, które uznać można za newralgiczne w kształtowaniu kooperacji ludzi i robotów. Zostały one przedstawione na rysunku 2. Zapewne lista ta nie jest zamknięta. W artykule skupiono się na tych kilku z wymienionych obszarów, które według opisujących je autorów wydają się odgrywać kluczowe role w kształtowaniu *Human Robot Interaction*, mianowicie: zaufaniu, niezawodności, przewidywalności, modelach mentalnych oraz wpływie osobowości ludzi i robotów.

Rysunek 2. Istotne obszary w HRI



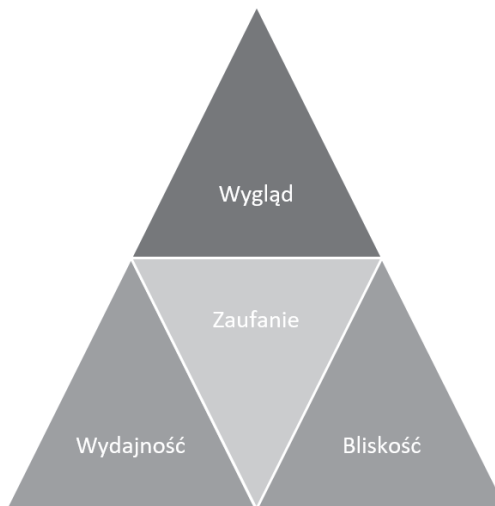
Źródło: opracowanie własne.

Dostępne badania dotyczące zaufania w zespołach ludzie–maszyny koncentrowały się na perspektywie zaufania, jakim sztucznych agentów darzą użytkownicy

końcowi, często zaniehbując zaufanie innych interesariuszy do systemu czy agenta (Huang, 2021). Badacze wskazują, by zaufanie w zespole HRI traktować jako rozproszony, sieciowy stan. L. Huang proponuje ujmowanie zaufania w ramy *distributed dynamic team trust* (D2T2). Model uwzględnia czynniki zarówno interpersonalne, jak i techniczne, związane z zaufaniem w zespole człowiek–robot. Zdaniem autora w miarę, jak zmieniają się rozmiary i skład zespołu, zaufanie ludzi do sztucznych agentów rozkłada się na wszystkich powiązanych interesariuszy. Zatem postawa każdego z interesariuszy, członków zespołu, wobec sztucznego agenta może odgrywać rolę w kształtowaniu zaufania zespołowego. Według L. Huang należy pamiętać, że zaufanie w zespole może ulegać zmianie, poprzez bezpośrednie interakcje ludzi i robotów, lub pośrednio poprzez wpływ opinii innych osób. Zaufanie należy postrzegać jako dynamiczny proces, który zmienia się i zanika w czasie, niekiedy gwałtownie spadając, w efekcie dynamicznych interakcji pomiędzy członkami zespołu (Huang, 2021). Zaufanie ustanawia także oczekiwania dotyczące zachowań, które ułatwiają wspólne działanie. W sytuacjach wysokiego ryzyka zaufanie nabiera jeszcze większego znaczenia. Roboty są często projektowane, aby zastąpić ludzi w sytuacjach niebezpiecznych. Właśnie wówczas zaufanie ludzi do maszyn będzie szczególnie ważne. Jak podkreśla V. Groom, jeśli roboty mają odnieść sukces jako członkowie zespołu, to w sytuacjach zagrożenia ludzie muszą wierzyć, że inni członkowie zespołu są w stanie ochronić ich interesy (Groom, 2007).

Jakie zatem czynniki wpływają na wzrost poziomu zaufania? O. Simon podaje trzy: wygląd, wydajność, bliskość. Przedstawiono je na rysunku 3.

Rysunek 3. Kluczowe czynniki zaufania w HRI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Simon, Neuhofer, Egger, 2020.

O. Simon podkreśla, że wygląd, a konkretnie antropomorfizm robotów jest krytycznym wymiarem wpływającym na interakcje z ludźmi. Dla ludzi jest istotne, by robot miał kształt zbliżony do ludzkiego ciała. Uczestnicy eksperymentów przywoływanych przez autorkę wskazywali na głowę i ramiona robotów jako elementy w ich budowie, które nie tylko umożliwiałyby im wykonywanie zadań, ale także ułatwiałyby komunikację. Jednocześnie Simon wspomina o zjawisku doliny niesamowitości (*uncanny valley*), opisanym przez M. Mori – udowodniono, że umiarkowany stopień podobieństwa robota do człowieka wpływa na znaczne poczucie bezpieczeństwa. Gdy jednak maszyna staje zbyt człekopodobna, zaczyna wywoływać u ludzi poczucie dziwności, a nawet przerażenie. W trójkącie zaprezentowanym przez Simon bliskość rozumiana jest jako fizyczna odległość pomiędzy pracownikami a robotem. Ludzie mają tendencje do obdarzania większym zaufaniem robotów, które są współlokowane. Może być to skorelowane z poczuciem kontroli, które jest silne u ludzi obcujących z robotami. Będzie o tym mowa poniżej, przy opisie czynnika dotyczącego przewidywalności zachowań. Istotnym elementem budowania zaufania okazuje się także wydajność, niezawodność maszyn. Gdy człowiek nie jest w stanie przewidzieć, co system robotyczny ma zrobić i gdy spada niezawodność robota, obniża się zaufanie człowieka do sztucznego agenta (Simon, 2021). T. Sanders także wskazuje na istotność elementów konstrukcyjnych (czyli wyglądu) oraz cech charakterystycznych dla robota w kształtowaniu zaufania w HRI. Robot powinien działać tak, jak oczekuje tego człowiek. Antropomorfizm i osobowość robota mogą wywoływać poczucie komfortu, zwłaszcza wtedy, gdy wygląd i zachowanie są dopasowane do konkretnego zadania. Wygląd robota wpływa też na to, czy ludzie postrzegają go jako pomocnego lub np. zagrażającego (Sanders, 2011).

W obszarze wydajności wnioski płynące z eksperymentów potwierdzają, że dla ludzi kluczowe jest, aby mieli kontrolę nad robotami. Szeroka gama zadań może być delegowana robotom lub wykonywana wspólnie przez ludzi i roboty, o ile tylko pracownicy ludzcy mają możliwość nadzorowania działań robotów i interweniowania w razie potrzeby. Poczucie panowania nad sytuacją i posiadania kontroli nad robotem jest postrzegane przez ludzi jako czynnik ułatwiający budowanie zaufania. Eksperymenty przeprowadzone w zespole złożonym z astronautów i humanoidalnego robonauty ujawniły znaczenie ludzkiego stresu jako czynnika wpływającego na postrzeganie niezawodności robotów. Gdy zespół człowiek–robot pracuje w sytuacji bez większego ryzyka, ludzie mogą lepiej tolerować błędy, np. w komunikacji z robotami, i nie muszą się martwić, czy robot jest pełnoprawnym członkiem zespołu. Gdy jednak człowiek musi polegać na robotach w kwestii swojego życia, rozważanie, czy robot jest pełnoprawnym członkiem drużyny, wysuwa się na pierwszy plan (Groom, 2007). Ludzcy współpracownicy w sytuacji krytycznej, stresowej, muszą bowiem

dotatkowo zająć się diagnozowaniem problemów robota – jeśli okaże się on zawodny. Takie sytuacje zdecydowanie obniżają poziom zaufania do maszyny.

Z niezawodnością skorelowany jest także obszar kontroli oraz przewidywalności zachowań maszyn. By budować zaufanie, a także wzmacniać je w drużynach złożonych z ludzi i robotów, konieczne jest, by działania maszyn były przewidywalne i przebiegały według ustalonego schematu. Maszyny powinny być podporządkowane ludziom i wykonywać polecenia. Roboty są zaprogramowane do działania w określony sposób. W momencie, gdy sytuacja odbiega od scenariusza, mogą nie wiedzieć, co robić (Simon, 2020). Robot może nie wykonać rutynowego zadania lub w nieoczekiwany sposób zareagować na niestandardową sytuację. W momencie, gdy stawka jest wysoka, nawet jeśli działania maszyny nie narażają ludzi na bezpośrednie ryzyko, nieprzewidywalność będzie postrzegana jako zagrożenie dla bezpieczeństwa grupy. Odwzajemnienie oczekiwań powoduje spiralę wzrostu sukcesu zespołu, a niespełnienie oczekiwań inicjuje spiralę spadku zaufania (Groom, 2007).

Warto także wspomnieć, że jedno z najtrudniejszych wyzwań menedżerskich w zespołach HRI dotyczyć będzie oceny wydajności. A. Arslan zwraca uwagę, że dociekania prowadzone w obszarze gier komputerowych uwypukliły konieczność uwzględnienia w ocenie wydajności zespołów HRI kwestii ludzkich ograniczeń, a zwłaszcza elementu zmęczenia. Organizacje będą musiały opracować stosunkowo sprawiedliwy system oceny wydajności, by utrzymać motywację pracowników ludzkich i chęć do kontynuowania interakcji i współpracy z robotami wyposażonymi w AI (Arslan, 2021).

Zauważono w literaturze, że czynnikiem wyznaczającym skuteczność zespołu HRI, poza zaufaniem, jest uznawanie przez drużynę tego samego modelu mentalnego. Interesujące są dwa aspekty istnienia lub kreowania modeli mentalnych w zespołach HRI: czy maszyny w takich drużynach są w stanie wspólnie z ludźmi wytworzyć zespołowy model mentalny oraz jakie warunki muszą zaistnieć, by mogło się tak stać. Model mentalny zespołu ma formę podobną do modelu mentalnego jednostki. Każdy członek zespołu może na podstawie modelu wnioskować o podstawowych motywacjach, percepcji i słabościach innych członków zespołu. Zdolność do wnioskowania o modelach mentalnych innych osób pozwala ludziom wypracować zespołowy model mentalny wraz ze wspólnym zestawem celów, strategii i motywacji. Dzielenie się modelem mentalnym wspomaga podejmowanie decyzji, komunikację i wspólne działanie (Groom, 2007). Modele mentalne nie prezentują idealnie rzeczywistości, ponieważ informacje są filtrowane i zmieniane przez ludzi, aby pasowały np. do zabarwienia emocjonalnego. Modele pomagają nam funkcjonować sprawnie, ale często skażone są przez nasz indywidualny lub grupowy sposób myślenia. Jeśli uznamy, że roboty z założenia nie posiadają modeli mentalnych, oznacza to, że nie muszą filtrować informacji. Jednocześnie

maszyny projektowane są z możliwością przechowywania i analizowania danych. Zatem przetwarzanie informacji bez modeli mentalnych umożliwia maszynom ocenę informacji bez wpływu nastrojów lub emocji. W sytuacjach wysokiego ryzyka o dużym ładunku emocjonalnym zdolność robota do przetwarzania wszystkich informacji bez wpływu nastawienia, nastroju lub emocji może umożliwić mu dokładniejsze przetwarzanie i podejmowanie decyzji (Groom, 2007). Zespoły z autonomicznymi agentami są definiowane jako drużyny, w których ludzie i agenci współpracują ze sobą, aby wykonywać zadania.

Tworzenie wspólnego modelu mentalnego w zespołach ludzkich jest obserwowalne. Interesujące jest zatem, czy możliwe jest i ewentualnie jak zapewnić zespołowi człowiek–robot zdolność do naturalnej komunikacji i wspólnego rozwijania wiedzy i kreowania modeli mentalnych. Robot musi być zaprogramowany tak, aby rozumiał zadanie, członków zespołu ludzkiego i całe środowisko. Jeśli robot nie zostanie zaprogramowany w ten sposób, nie będzie rozumiał wiedzy, która jest współdzielona, ani nie będzie w stanie dzielić się swoją własną, istotną wiedzą. Podobne modele mentalne ludzi i robotów są potrzebne, aby każdy agent mógł zrozumieć drugiego (Burke, 2004). Zauważalnym czynnikiem, oddziałującym na współpracę w zespole HRI, jest ludzka osobowość oraz postrzeganie osobowości robota. Jak zauważa J. Burke, w zespołach HRI interesującym zagadnieniem jest kwestia relacji społecznych. Jednym z aspektów jest to, czy i kiedy relacje społeczne są konieczne. Na przykład „brak osobowości” u agenta (oprogramowania lub robota) może skutkować postrzeganiem go przez ludzi jako zimnego, nieczułego lub obojętnego. Jeśli tak, to czy te percepcje różnią się w określonych grupach ludzi (Burke, 2004)? Profesor Lionel P. Robert Jr. przygotował przegląd prac naukowych dotyczących osobowości w interakcjach ludzi i robotów. Analiza dotyczyła wyników 84 badań opisanych w artykułach naukowych. Ustrukturyzowano rezultaty dokonanego przeglądu w cztery główne obszary: 1) osobowość człowieka i wpływ na interakcje z robotem, 2) wpływ osobowości robota na interakcje z człowiekiem, 3) podobieństwa i różnice w osobowościach ludzi i robotów, 4) czynniki wpływające na osobowość robota. Pomiar osobowości, stosowane w przeanalizowanych artykułach, w 86% stosowały cechy osobowości Wielkiej Piątki. Wielka Piątka jest powszechnie akceptowanym modelem opisu osobowości w kategoriach cech. McCrae i Costa – autorzy Wielkiej Piątki – przekonują, że na uniwersalną strukturę osobowości składa się pięć podstawowych cech, swoistych wymiarów osobowości: ekstrawersja, ugodowość, sumienność, neurotyczność i otwartość na doświadczenia (*Encyklopedia zarządzania*). W pierwszym z czterech obszarów omawiano osobowość człowieka i jej wpływ na interakcje z robotem. Ekstrawertycy mają tendencję do bycia bardziej skłonni do kontaktu z robotami. Wykazują także wyższy poziom zaufania wobec tych maszyn. Osoby o wysokiej sumienności

wykonywały zadanie lepiej, gdy o nim przypomnieli im robot, zaś osoby o niskiej sumienności były bardziej skłonne pozwolić robotowi podejść bliżej przy wykonywaniu pracy. Stwierdzono, że osoby o wysokim poziomie ugodowości były bardziej ufne wobec maszyn (Robert Jr., 2020).

Analizując wpływ zaprogramowanej „osobowości robota” na interakcje z człowiekiem, zauważono, że badani nie zawsze byli w stanie dokładnie ocenić osobowość robotów na podstawie ich zachowań. Dostrzeżono, że typ osobowości prezentowany przez roboty bezpośrednio i pośrednio wpływa na stopień zabawy i przyjemności, jaką ludzie mieli dzięki kooperacji z maszynami. Roboty, które są postrzegane jako ekstrawertyczne i inteligentne społecznie, miały wysoki poziom ludzkiej akceptacji. W kolejnym obszarze przeanalizowano podobieństwa i różnice w osobowościach ludzi i robotów. Ludzie mają tendencję do preferowania robotów, które są bardziej podobne do nich samych. Dopasowanie osobowości człowieka i robota daje pozytywne rezultaty w kilku aspektach: poprawia jakość interakcji, promuje pozytywne postrzeganie robota oraz prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania w pracę z robotem. Maszyny, które prezentowały zabawną osobowość, były postrzegane jako bardziej atrakcyjne społecznie i inteligentniejsze.

W ostatnim obszarze podsumowano, że istotne dla ludzi są: sposób, w jaki robot się porusza, jaki ma tembr głosu, czy mówi głosem męskim, czy żeńskim, czy gestykuluje, czy odwraca głowę w momencie konwersacji, czy ma humanoidalną postać. Ta postać maszyn była preferowana przez ludzi ze względu na postrzeganie większej kontroli nad robotem, większą przyjazność, relatywnie niski stopień niesamowitości i wyższy stopień wiarygodności. Czy zatem czynniki osobowościowe są jednymi z tych, które powinny w istotnym stopniu być brane pod uwagę podczas tworzenia zespołów *human robot teams*? Powyższa analiza wskazuje, że nie wszyscy w równym stopniu zaakceptujemy roboty jako kolegów z zespołu. Niektórzy zaadaptują się do takiej sytuacji szybciej, ale zapewne będą i tacy, którzy nie zaakceptują nieustannej obecności maszyny. A może należy projektować roboty dostosowane „osobowościowo” do członków zespołów, w których mają zostać zaimplementowane?

Podsumowanie

Roboty, nawet te samodzielnie wykonujące swoje zadania, uzyskują autonomię dzięki czujnikom, które pozwalają im na wymianę danych z otoczeniem. Są one w stanie uczyć się na podstawie danych wejściowych, jak również na podstawie poprzednich epizodów, i mogą dostosować swoje zachowania i działania do otaczającego je środowiska. Często określane są jako inteligentne, choć zapewne twórcy tych maszyn przyznałyby, że jest to określenie na wyrost. Niemniej jednak

w pracy zespołowej istotna jest właśnie owa autonomia – niezależność tych maszyn w procesie wykonywania zadań. Nie wymagają one ludzkiego, nieprzerwanego nadzoru, wnoszą unikalną wartość. Zatem obszar *Human Robot Interaction*, który dziś wydaje się opisywać relacje ludzie–roboty jakby na wyrost, już niedługo będzie badał naszą codzienną zawodową rzeczywistość. Celowe jest głębsze zrozumienie procesów zachodzących w nowym typie zespołów. Analiza literatury dotyczącej HRI pokazuje dwie obrane przez naukowców drogi. Jedna z nich koncentruje się na perspektywie inżynierskiej: rozwoju możliwości, funkcjonalności, efektywności robotów. Ale jest także spora grupa badaczy, którzy większą wagę przykładają do ludzkich reakcji, psychologicznych czynników ludzkich zachowań. Robotyzacja czy automatyzacja, albo nawet szerzej: transformacja cyfrowa firm nie powinna ograniczać się do implementacji technologii, programów, urządzeń itp. Istotne jest, by umieć patrzeć na te procesy z punktu widzenia dbania o dobrostan ludzkiego pracownika. W realizacji tego zadania upatrywać należy wielką odpowiedzialność menedżerów.

Bibliografia

- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., Ali, Im. (2021). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential. HRM strategies. *International Journal of Manpower*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-01-2021-0052/full/html> [dostęp: 25.03.2021].
- Burke, J. L., Murphy, R. R., Rogers, E., Lumelsky, V. L., Scholtz, J. (2004). Final report for the DARPA/NSF Interdisciplinary Study on Human-Robot Interaction, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C*. https://www.researchgate.net/publication/3421558_Final_Report_for_the_DARPANSF_Interdisciplinary_Study_on_Human-Robot_Interaction [dostęp: 03.01.2022].
- Castro, A., Silva, F., Santos, V. (2021). *Trends of Human-Robot Collaboration in Industry Contexts: Handover, Learning, and Metrics*. MDPI. <https://www.mdpi.com/1424-8220/21/12/4113> [dostęp: 23.03.2022].
- Demira, M., Mc Neeseb, N. J., Cooke, N. (2020). Understanding human-robot teams in light of all-human teams: Aspects of team interaction and shared cognition. *International Journal of Human-Computer Studies*. <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/understanding-human-robot-teams-in-light-of-all-human-teams-aspec> [dostęp: 27.11.2021].
- Encyklopedia zarządzania*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Wielka_pi%C4%85tka [dostęp: 03.01.2022].
- Frame, J. D. (2001). *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo WIG-Press.
- Groom, V., Nass, C. (2007). Can robots be teammates? Benchmarks in human–robot teams. *Interaction Studies*, 8(3), 483–500. https://www.researchgate.net/publication/233590803_Can_robots_be_teammates_Benchmarks_in_human-robot_teams [dostęp: 5.04.2022].

- Huang, L., Cooke, N. J., Gutzwiller, R. S., Berman, S., Chiou, E. K., Demir, M., Zhang, W. (2021). Distributed dynamic team trust in human, artificial intelligence, and robot teaming. *Trust in Human-Robot Interaction*, 301, 319. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128194720000137> [dostęp: 25.11.2021].
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2001). *Siła zespołów – wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Lambrechts, W., Klaver, J. S., Koudijzer, L., Semeijn, J. (2021). Human Factors Influencing the Implementation of Cobots in High Volume Distribution Centres. *Logistics*, 5, 32. <https://www.mdpi.com/2305-6290/5/2/32> [dostęp: 25.11.2021].
- Larson, L., DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31, 1. [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431830835X#:~:text=To%20fill%20this%20gap%2C%20we,\(4\)%20technology%20as%20teammate](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431830835X#:~:text=To%20fill%20this%20gap%2C%20we,(4)%20technology%20as%20teammate) [dostęp: 25.11.2021].
- Polski Instytut Ekonomiczny (2019). *Drogi do przemysłu 4.0. Robotyzacja na świecie i lekcje dla Polski*. Warszawa.
- Polski Instytut Ekonomiczny (2021). *Czy pandemia przyspieszyła robotyzację?* Warszawa.
- Robert, Jr, L. P., Alahmad, R., Esterwood, C., Kim, S., You, S., Zhang, Q. (2020). *A Review of Personality in Human-Robot Interactions*. Foundations and Trends® in Information Systems. https://www.researchgate.net/publication/338924156_A_Review_of_Personality_in_Human-Robot_Interactions [dostęp: 27.11.2021].
- Sanders, T., Oleson, K. E., Billings, D. R., Chen, J. Y. C., Hancock, P. A. (2011). A Model of Human-Robot Trust: Theoretical Model Development. *Sage Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1071181311551298> [dostęp: 09.09.2022].
- Sapeta, T. (2004). Praca zespołowa w zarządzaniu zespołami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 646.
- Simon, O., Neuhofer, B., Egger, R. (2020), *Human-robot Interaction: Conceptualising trust in frontline teams through LEGO® Serious Play®*. Tourism Management Perspectives, 100692, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973620300593> [dostęp: 25.03.2022].

Ewolucja koncepcji marketing mix

The evolution of the marketing mix concept

Streszczenie

Na początku lat czterdziestych XX wieku J. Culliton stwierdził, że aby osiągnąć skuteczną strategię marketingową, trzeba było wymieszać pewne składniki lub elementy – po raz pierwszy pojawił się termin *marketing mix*. Najpopularniejszy do dziś, klasyczny zestaw czterech elementów – *Product, Price, Place & Promotion* – autorstwa E. J. McCarthy’ego spopularyzował Ph. Kotler. Marketing mix jest postrzegany jako mnemoniczne narzędzie służące do analizy rynku i definiowania strategii marketingowej, która musi pokrywać się z ogólną strategią firmy i uwzględniać wskaźniki zarządcze tej ostatniej.

Temat marketingu mix pozostaje wciąż aktualny, rozważany jest zarówno jako paradygmat marketingu i dominujące narzędzie zarządzania marketingowego, jak również jako przedmiot krytyki wielu środowisk akademickich, które wykazały jego słabość i niedostosowanie do aktualnych warunków. Krytyka ta szła zarówno w kierunku redefinicji poszczególnych elementów, poszerzania poprzez dodawanie kolejnych P, jak również propozycji całkowicie nowych narzędzi marketingu. Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji marketing mix. Zrealizowanie tego celu pozwoli odpowiedzieć na pytanie badawcze: jakie są kierunki rozwoju koncepcji? W badaniu przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury.

Słowa kluczowe: marketing mix, instrumenty marketingowe, marketing

Summary

In the early forties of the twentieth century, J. Culliton stated that in order to achieve an effective marketing strategy, it was necessary to mix certain ingredients or elements – for the first time the term marketing mix appeared. The most popular to this day, the classic set of four elements (Product, Price, Place & Promotion) was by E. J. McCarthy, and popularized by Ph. Kotler. The marketing mix is seen as a mnemonic tool for analyzing the market and defining a marketing strategy that must coincide with the overall strategy of the company and take into account the management indicators of the latter.

The topic of marketing mix remains relevant, it is considered both as a marketing paradigm and the predominant tool of marketing management, as well as the subject of criticism of many academic community who have shown its weakness and indusability to current conditions. This criticism went both in the direction of redefining individual elements, expanding by adding more P's as well as proposing completely new marketing tools. The aim of the article is to present the evolution of the concept of marketing mix. Achieving this goal will allow you to answer the research question: what are the directions of concept development? The study adopted the method of systematic literature review.

Keywords: marketing mix, marketing instruments, marketing

Wprowadzenie

Strategia firmy, w tym strategia marketingowa, odzwierciedla oczekiwania organizacji co do nadchodzących zmian w jej zewnętrznym otoczeniu, które w obecnych czasach definiowane jest jako burzliwe. W jej formułowaniu należy uwzględnić również zasoby, wewnętrzną strukturę firmy i jej wyróżniające się kompetencje. W marketingu odpowiedzią na to będzie skutecznie dobrany i efektywny zestaw narzędzi (instrumentów) marketingowych, czyli marketing mix.

Na początku lat czterdziestych XX wieku J. Culliton stwierdził, że aby osiągnąć skuteczną strategię marketingową, trzeba wymieszać pewne składniki lub elementy – po raz pierwszy pojawił się termin *marketing mix*. Elementy te obejmowały: zachowania konsumentów, branżę, konkurencję, planowanie, ceny, dystrybucję, promocję, obsługę klienta i badania biznesowe (Fouzia, 2019, s. 15). Kolejny mix był autorstwa N. H. Bordena i obejmował: planowanie produktu, opakowanie, ceny, branding, kanały dystrybucji, obsługę fizyczną, sprzedaż osobistą, serwis, wystawy, promocję sprzedaży, badania marketingowe i reklamę (Borden, 1969, s. 7). Najpopularniejszy do dziś, klasyczny zestaw czterech elementów – *Product*,

Price, Place & Promotion – jest autorstwa E. J. McCarthy’ego, a spopularyzował go Ph. Kotler (Fouzia, 2019, s. 14). Koncepcja ta porządkuje i grupuje 12 elementów marketingu mix N. Bordena. Marketing mix jest postrzegany jako mnemoniczne narzędzie służące do analizy rynku i definiowania strategii marketingowej, która musi pokrywać się z ogólną strategią firmy i uwzględniać wskaźniki zarządcze tej ostatniej (Khan, Ahmed, Khan, Tanvir, 2013, s. 131).

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji *marketingu mix*. McCarthy w 1964 r. definiował marketing mix jako „połączenie wszystkich czynników, którymi kieruje się kierownik ds. marketingu w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego”. W 1987 r. McCarthy i Perreault określali marketing mix jako „kontrolowane zmienne, które organizacja może koordynować, aby zaspokoić potrzeby rynku docelowego”. Z kolei dla Kotlera i Armstronga (definicja z 1989 r.) marketing mix to „zestaw kontrolowanych zmiennych marketingowych, które firma łączy, aby uzyskać oczekiwaną odpowiedź na rynku docelowym” (Khan, Ahmed, Khan & Tanvir, 2013, s. 96–97). J. Penc pisał, że jest to „wewnętrznie zintegrowana struktura marketingu, za pomocą której firma oddziałuje na zjawiska rynkowe” (Penc, 1997, s. 238). Definicje te łączy rynek docelowy, ukierunkowanie na jego potrzeby i wsłuchanie się w jego reakcję na stosowane narzędzia.

Rozwój koncepcji McCarthy’ego nastąpił w trzech kierunkach (rysunek 1): redefinicji oryginalnej koncepcji, rozszerzenia 4P o kolejne oraz rozwoju nowych koncepcji, które zastępują klasyczne 4P (Lahtinen i in., 2020, s. 357).

Rysunek 1. Kierunki rozwoju koncepcji marketing mix



Źródło: opracowanie własne.

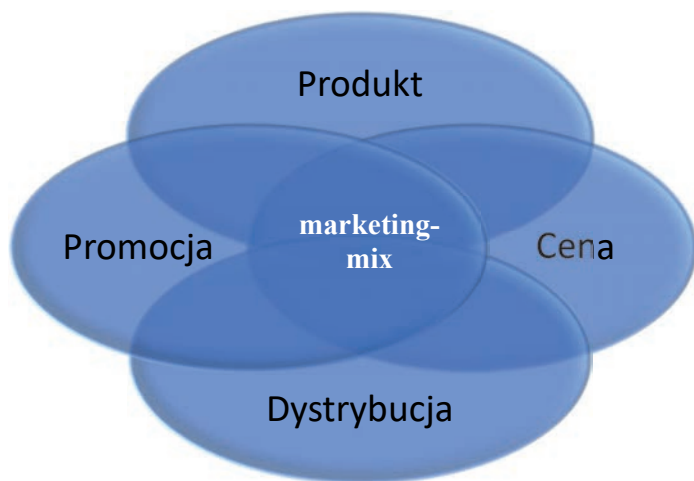
Podejście badawcze

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji marketing mix. Zrealizowanie tego celu pozwoli odpowiedzieć na pytanie badawcze: jakie są kierunki rozwoju koncepcji? W badaniu przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury. Ustalono słowa kluczowe dotyczące badanego zjawiska oraz, techniką kuli śnieżnej, zebrano materiały niezbędne do realizacji celów badawczych. Dokonano przeglądu literatury krajowej i obcojęzycznej. Ograniczeniem badania jest liczba przedstawionych koncepcji, co może stanowić podstawę do dalszych badań.

Redefinicja koncepcji 4P

Jak już wspomniano, koncepcja marketingu mix ma ponad 80 lat. Koncepcja marketingu mix związana z jego czterema narzędziami (4P) pochodzi z podręcznika McCarthy'ego z 1960 r. pt. *Basic Marketing* (Quelch, Jocz, 2008, s. 831). Marketing mix 4P (rysunek 2) powstał na początku tworzenia się koncepcji marketingowej, kiedy dominowały produkty fizyczne, dystrybucja fizyczna i komunikacja masowa.

Rysunek 2. Koncepcja 4P marketing mix wg McCarthy'ego



Źródło: opracowanie własne.

Jako punkt wyjścia do przedstawienia ewolucji definicji poszczególnych narzędzi autorka przyjęła definicję Ph. Kotlera z 1994 r. (Kotler, 1994, s. 90). Nowe definicje narzędzi marketingu podkreślają aspekt cyfrowy (Dominici, 2009, s. 19–20). Bowiemy dzisiaj, w nowym środowisku biznesowym, stworzonym przez różne

możliwości kontekstów cyfrowych, paradygmat marketingu mix staje się przedmiotem coraz większej krytyki (Bruner, 1988, s. 20). Kierunek zmian wskazał z kolei J. Penc (Penc, 2001, s. 249).

Definicja produktu mówiła, że jest nim faktyczna oferta rynkowa, obejmująca: jakość, wzór, parametry techniczne, markę i opakowanie. Ewoluowała z wymiennych korzyści i koncentracji na pozornie unikatowej ofercie w kierunku indywidualnego produktu, jego prawdziwych zalet i etycznej korzyści dodatkowej. W wymiarze cyfrowym produktem nazywa się wszystkie korzyści w czasie, które użytkownik uzyskuje z wymiany.

Ceną pierwotnie była suma pieniędzy, jaką klient musi zapłacić za towar. J. Penc uważa, że zmiana podejścia do tego narzędzia poszła w kierunku zasady bezpośredniego kontaktu i dialogu oraz tendencji subwencjonowania oraz ekologicznej prawdy. Jeżeli uwzględnimy aspekt cyfrowy, to cenę należy rozumieć jako wszystko to, co w kategoriach pieniędzy, czasu i wysiłku daje nabywca w celu uzyskania produktu.

Dystrybucją były różne rodzaje czynności, jakie podejmowało przedsiębiorstwo, aby jego produkt był łatwo dostępny dla klientów. Podkreślano dystans, istniejący między producentem, ogniwami pośrednimi a konsumentem, i wykorzystywanie pozycji zajmowanej na rynku. Zmiany w dystrybucji poszły w kierunku partnerstwa między producentem a hurtownikiem oraz wykorzystania bezpośrednich kanałów kontaktów z konsumentami. Nowoczesna definicja dystrybucji mówi, że jest nią wszystko to, co jest zrobione i konieczne, aby usprawnić proces wymiany.

Ostatni z czterech instrumentów marketingu – promocja była definiowana jako różnego rodzaju czynności, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby poinformować o cechach merytorycznych produktu i przekonać docelowych nabywców do jego kupna. J. Penc podkreślał, że przedsiębiorstwa nagminnie stosowały manipulację, mechaniczny tryb postępowania i kształtowanie wizerunku. Działania były skierowane na wywołanie konkretnych reakcji i robienie interesu na płaszczyźnie komunikacji. Rozwój marketingu spowodował zmianę podejścia – w kierunku dialogu i indywidualnego podejścia – polegającą na rozmowie, informacji i personalizacji. I właśnie przekazywanie informacji między stronami stało się podstawą definicji promocji w erze cyfrowej.

Teksty wprowadzające do marketingu zwykle sugerują, że wszystkie elementy marketingu mix są równie ważne, ponieważ brak któregośkolwiek może oznaczać porażkę. Należy mieć świadomość, że w rzeczywistości nie wszyscy postrzegają P jako równie sobie. Wczesne badania przeprowadzone przez J. G. Udella w latach 60. wykazały, że ludzie biznesu uznali produkt za najważniejsze P. W połowie lat 80. za priorytetowe elementy uznano produkt i cenę, a kolejność elementów winna być

następująca: cena, produkt, dystrybucja i promocja (Kellerman, Gordon, Hakmat, 1995, s. 18). W. Wrzosek (2005, s. 39) wprost dzieli instrumenty marketingu mix na obligatoryjne i nieobligatoryjne z punktu widzenia obowiązku ich stosowania przez przedsiębiorstwa. Do tej pierwszej grupy należy zaliczyć produkt, cenę oraz dystrybucję. Do drugiej grupy reklamę, public relations, promocję, opakowanie czy sprzedaż osobistą.

Podjęmowane działania marketingowe i stosowanie instrumentów marketingu muszą być poprzedzone analizą otoczenia przedsiębiorstwa. A że występuje między tymi narzędziami marketingu zależność komplementarna i substytucyjna – muszą odbywać się w sposób zintegrowany (Wrzosek, 2005, s. 40–41). Komplementarność opiera się na założeniu, że stosowanie instrumentów marketingu jest wzajemnie uwarunkowane, a dany instrument może być zmieniony w ramach struktury marketingu. Może być także włączony do niej tylko na tyle, na ile mogą być zmienione i adaptowane inne narzędzia komplementarne w stosunku do niego. Założenie substytucyjności natomiast pozwala na tworzenie wielu alternatywnych systemów działań, spełniających podobne lub równorzędne wymagania. Zależności te są wykorzystywane w procesie tworzenia zintegrowanego marketingowego mixu, uwzględniającego zależności komplementarności i substytucji. Daje to mix o wysokim stopniu skuteczności i efektywności (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2001, s. 61–63). Świadomość tego pozwala na tworzenie wielu alternatywnych układów, obejmujących zastosowane instrumenty marketingu. Zmianie może ulec tylko jeden z instrumentów, a towarzyszyć temu będzie jednoczesna zmiana instrumentów do niego komplementarnych (Grzegorzczuk, Szymańska, 2018, s. 19–20).

Rozszerzenie koncepcji marketing mix o kolejne P

Inną ścieżką rozwoju klasycznego zestawu narzędzi marketingu jest jego poszerzenie o kolejne „P”. Klasyczna koncepcja McCarthy’ego zawiera 4 narzędzia: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Po nim w 1961 r. zdefiniować narzędzia próbował A. W. Frey, grupując je w dwie kategorie – oferta (produkt, opakowanie, marka, cena i usługa) oraz metody i techniki (kanały dystrybucji, siły sprzedaży, reklama, promocja sprzedaży i public relations). Z kolei W. Lazer i E. J. Kelly w 1962 r. zbudowali mix marketingowy, który składał się z trzech mixów: mix towarów i usług, mix dystrybucji i mix komunikacji (Fouzia, 2019, s. 16–17). Jednak najpopularniejsze kompozycje instrumentów marketingu, które rozwijają koncepcję 4P, są stworzone na bazie podstawowego, klasycznego zestawu McCarthy’go.

W 1980 r. próbę rozszerzenia koncepcji 4P podjęli B. H. Booms i M. J. Bitner. Do klasycznego zestawu 4P dodali: *People* (ludzie), *Physical Evidence* (dowód

fizyczny) i *Process* (proces). Marketing Mix 7P Bitner i Boomsa został nazwany rozszerzonym marketingowym mixem lub 7P marketingu usługowego.

W 1984 r. Ph. Kotler zaoferował dwa inne P, oprócz klasycznego modelu 4Ps. Chodzi o kształtowanie opinii publicznej (*Public Relations*) i władzę polityczną (*Politics*).

Rok później V. C. Judd do 4P dodał *People* (ludzie). Dodane P przekłada się na relacje z klientami. Jest to ważna dźwignia działania, funkcjonująca głównie na rynkach usług i sektorze B2B, ale stopniowo zyskująca na popularności we wszystkich innych sektorach.

Najbardziej rozbudowaną koncepcję zaproponował w 1991 r. J. Baumgartner. Do 4P dodał kolejnych 11: *People*, *Politics*, *Public relations*, *Probe* (sonda), *Partition* (podział), *Prioritize* (priorytety), *Position* (pozycję), *Profit* (zysk), *Plan* (plan), *Performance* (wydajność) i *Positive-implementations* (pozytywne wdrożenia). Elementy te wskazywały zarówno na wagę czynnika ludzkiego i relacji, jak i osiągnięcie zysków poprzez realizację przyjętych planów (Khan, Ahmed, Khan & Tanvir, 2013, s. 131).

Kolejną koncepcję (8P) zaproponowali naukowcy z National Taiwan University w 1999 roku, dodając: *Precision* (precyzja), *Payment systems* (systemy płatności), *Personalization* (personalizacja) oraz *Push and Pull* (strategia pchania i ciągnięcia). Wyszli oni z założenia, że marketing musi dokonywać zwiększonej selekcji segmentu docelowego i pozycjonować w kontekstach cyfrowych dzięki systemom zarządzającym bazami danych. Systemy płatnicze muszą być bezpieczne i łatwe w obsłudze, a personalizacja dotyczy możliwości stworzenia elastycznego interfejsu. Z kolei *Push and Pull* dotyczy kompromisu między aktywnymi politykami komunikacji a komunikacją na żądanie użytkowników (Dominici, 2009, s. 19).

S. Godin zaproponował 3 nowe warianty rozszerzenia klasycznej koncepcji 4P o nowe elementy. Dodając 4 nowe elementy: *Personel*, *Process*, *Physical evidence* i *Partnership* (partnerstwo), uznał, że właśnie to ostatnie jest istotne ze względu na to, że wykracza poza pojęcie umowy i jest korzystne dla obu stron. Koncepcja 9P oprócz wcześniej wymienionych elementów zawierała również *Permission* (zezwolenie). *Permission Marketing*, wprowadzony przez S. Godina, to początek nowego rodzaju marketingu relacji i komunikacji, którego celem jest zachęcenie użytkownika Internetu do nawiązania relacji z marką. Ostatnią jego propozycją jest 10P, gdzie wprowadza dodatkowo koncepcję fioletowej krowy (*Purple cow*) jako sposobu na wyróżnienie się firmy na rynku. Zastosowanie koncepcji fioletowej krowy w komunikacji marketingu mix firmy sprawi, że produkt lub usługa wyróżni się na tle innych konkurencyjnych produktów i usług (Fouzia, 2019, s. 14).

W konkurencyjnym środowisku przedsiębiorstwa koncentrują swoje strategie na pozyskiwaniu klientów, a także utrzymywaniu ich jak najdłużej i zachęcaniu

do zwiększania częstotliwości zakupów poprzez rozwijanie trwałych relacji. Silva i Yapa (2009) uważają, że przyciąganie nowych klientów jest pośrednim krokiem w procesie marketingowym, ważne jest właśnie wzmocnienie relacji i przekształcanie ich w lojalnych klientów. Temu naprzeciw wychodzi ich propozycja 9P: *Product, Price, Place, Promotion and Education* (Promocja i edukacja), *Process, Productivity and Quality* (Wydajność i jakość), *People* oraz *Physical Evidence* (Khan, Ahmed, Khan & Tanvir, 2013, s. 131).

Marketing mix zmieniał się z wielu powodów, z których najważniejsze są: ewolucja rynku, zachowania konsumentów, rozwój IT i zmiana wzorców konsumpcji. Pojawiają się kolejne „P”, takie jak *Passion* (pasja) i *Power* (siła), ale Fouzia (2019, s. 20) uważa, że zbyt wiele „P” burzy prostotę, która była siłą samej koncepcji. Rozwój koncepcji 4P idzie w kierunku budowania relacji z konsumentem (koncepcje Godina, 9P Silvy i Yapy, 5P Judda) oraz podkreśla rolę usług w procesie sprzedaży (7P Bitnera i Boomsa). Ta ostatnia koncepcja, mimo że powstała z myślą o rynku usług, zyskała powszechną akceptację i postuluje się, aby stosować ją także w innych obszarach, np. dla produktów konsumpcyjnych (Rafiq i Ahmed, 1995, s. 4). W nowszych koncepcjach podkreślany jest także aspekt cyfrowy, jak w koncepcji 8P Uniwersytetu w Tajwanie.

Rozwój nowych koncepcji zastępujących klasyczny marketing mix

Trzecim kierunkiem ewolucji koncepcji 4P były koncepcje, które według ich autorów lepiej oddawały rzeczywistość i istotę marketingu. Najbardziej znana jest koncepcja 4C R. Lauterborna z roku 1990: kształtowanie i zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów (*Customer needs and wants*), zmniejszanie kosztów transakcji po stronie klientów (*Cost to the Customer*), dostarczanie klientowi informacji (*Communication*) i wygoda zakupu (*Convenience*). Ale to niejedyna próba zastąpienia klasycznej koncepcji nową. W tabeli 1 przedstawiono nowatorskie podejścia do instrumentów marketingu.

Tabela 1. Rozwój nowych koncepcji elementów marketingu mix

Lp. Autor/autorzy i narzędzia marketingu	Opis koncepcji
1. Ohmae (1982) 3C: – <i>Customers</i> – <i>Competitors</i> – <i>Corporation</i>	Koncepcja 3C definiuje i kształtuje marketing strategiczny. 3C: <i>Customers</i> (Klienci), <i>Competitors</i> (Konkurenci) i <i>Corporation</i> (Korporacja). Ohmae uznał, że w tradycyjnej koncepcji marketingu mix brakuje elementów strategicznych, a nowa koncepcja właśnie je określa.
2. Kotler (1984) Marketing mix powinien zawierać: – <i>Customers</i> – <i>Environmental variables</i> – <i>Competitive variables</i> Dodatkowe 2P do klasycznej koncepcji 4P: – <i>Publical Power</i> – <i>Public opinion formulation</i>	Ph. Kotler z kolei uznał, że marketing mix powinien zawierać: <i>Customers</i> , <i>Environmental variables</i> (zmiennne środowiskowe), <i>Competitive variables</i> (zmiennne konkurencyjne) oraz dodatkowe 2P do klasycznej koncepcji 4P: <i>Publical Power</i> (władza publiczna) i <i>Public opinion formulation</i> (formułowanie opinii publicznej). Genezą tej koncepcji było przeświadczenie, że zewnętrzne i niekontrolowane czynniki otoczenia są istotnymi elementami programów strategii marketingowej.
3. Bruner II (1989) 4C: – <i>Concept mix</i> – <i>Cost mix</i> – <i>Channel mix</i> – <i>Communication mix</i>	Koncepcja ta powstała na bazie 4P, zgodnie z czterema kryteriami: <ul style="list-style-type: none"> • nowe terminy są wystarczająco szerokie, by pasować do większości sytuacji wymiany; • jest atrakcyjna pedagogicznie; • sugeruje czynności, które są znane praktykom; • odzwierciedla orientację na klienta. Narzędzia marketingu mix nie wykluczają się wzajemnie, co więcej – pokrywają się, np. komunikacja odbywa się poprzez kanały.
4. Lauterborn (1990) 4C: – <i>Customer needs</i> – <i>Convenience</i> – <i>Cost (customer's)</i> – <i>Communication</i>	Najbardziej znana jest koncepcja 4C R. Lauterborna: kształtowanie i zaspokajanie potrzeb i pragnień klientów (<i>Customer needs and wants</i>), zmniejszanie kosztów transakcji po stronie klientów (<i>Cost to the Customer</i>), dostarczanie klientowi informacji (<i>Communication</i>) i wygoda zakupu (<i>Convenience</i>). Marketing mix 4C uwzględnia zatem potrzeby klientów, koszty towarów i usług dla klientów, wygodę i komunikację, skupia się na kupującym, biorąc pod uwagę także rynek, a potrzeby klienta są centralnym punktem.
5. Robins (1991) 4C: – <i>Customers</i> – <i>Competitors</i> – <i>Capabilities</i> – <i>Company</i>	Wg autora koncepcji tradycyjna koncepcja marketingu 4P jest bardzo zorientowana wewnętrznie. Koncepcja 4C (klienci, konkurenci, możliwości oraz firma) wyraża zewnętrzną orientację narzędzi marketingu.

Lp. Autor/autorzy i narzędzia marketingu	Opis koncepcji
6. Vignalli, Davies (1994) Technika MIXMAP	C. Vignalli i B. J. Davies także za punkt wyjścia uznali strategię marketingową. Według nich klasyczna koncepcja marketingu mix ogranicza się do kwestii wewnętrznych i niestrategicznych. Do sukcesu przedsiębiorstwa przyczynia się planowanie marketingowe, jeśli będzie ściśle związane ze strategią. Do tego służy technika MIXMAP, która pozwala na dokładne odwzorowanie zmiennych marketingowych, zapewniając spójność między strategią a taktyką.
7. Doyle (1994) 4P+: – <i>Services</i> – <i>Staff</i>	Doyle uznał, że praktykom marketingu, aby osiągnąć cele marketingowe, brakuje w klasycznej koncepcji 4P dwóch elementów: usług (<i>Services</i>) i personelu (<i>Staff</i>).
8. Bennett (1997) 5V: – <i>Value</i> – <i>Viability</i> – <i>Variety</i> – <i>Volume</i> – <i>Virtue</i>	Formuła klasyczna 4P poprzez koncentrację na zmiennych wewnętrznych nie jest wystarczającą podstawą działań marketingowych. Klienci bowiem są skłonni kupować produkty z kierunku odwrotnego niż sugerowany przez marketing. Propozycja 5V to kryteria orientacji na klienta.
9. Mosley-Matchett (1997) 5W: <i>Who</i> – <i>target audience/ market</i> <i>What</i> – <i>content</i> <i>When</i> – <i>terms and updates</i> <i>Where</i> – <i>searchability</i> <i>Why</i> – <i>unique sales and deals</i>	Według Mosley-Matchetta ci, którzy odnoszą sukces online, swoją obecność opierają na witrynie, która powinna być opracowana w oparciu o 5W marketing mix: <i>Who</i> (kto) – to docelowi odbiorcy/rynek, <i>What</i> (co) – to przedstawiana treść, <i>When</i> (kiedy) – warunki i aktualizacje, <i>Where</i> (gdzie) – możliwość wyszukiwania, <i>Why</i> (dlaczego) – czyli unikalne wyprzedaże i okazje.
10. Yudelson (1999) Nowe 4P: – <i>Performance</i> – <i>Penalty</i> – <i>Perceptions</i> – <i>Process</i>	Zdaniem autora klasyczne 4P nie są właściwymi narzędziami marketingu XXI wieku. Rozwój marketingu ostatnich 40 lat wymagał nowego, elastycznego podejścia. Nowe 4P oparte są na działaniach wymiany. Produkt został zastąpiony przez Wydajność, Cenę zastąpiła Kara, Promocję – Percepcja, a Dystrybucję – Proces.
11. Schultz (2001) Triada marketingowa: – Marketer – Pracownik – Klient	Schultz uważał, że dzisiejsze rynki są zorientowane na klienta. Klasyczne 4P ma dziś mniejsze znaczenie, choć było adekwatne do czasów, kiedy zostało sformułowane. Nową koncepcją zakłada kontrolę konsumenta końcowego. Nową orientację marketingu powinny definiować systemy sieciowe, a nowy marketing musi być oparty na Triadzie marketingowej.

Lp. Autor/autorzy i narzędzia marketingu	Opis koncepcji
12. Constantinides (2002) 4S <i>Web Marketing-Mix</i> : – <i>Scope: Strategy and Objectives</i> – <i>Site: Web Experience</i> – <i>Synergy: integration</i> – <i>System: Technology, Technical Requirements and Web Site Administration</i>	Struktura 4S w prosty i praktyczny sposób definiuje główne elementy projektu <i>E-Commerce</i> . Oferuje platformę do tworzenia kompleksowych planów strategicznych i marketingowych dla szybko zmieniającego się środowiska internetowego. <i>Web-Marketing Mix</i> identyfikuje cztery strategiczne, operacyjne, organizacyjne i krytyczne czynniki marketingu online: <i>Scope</i> – Zakres (kwestie strategiczne), <i>Site</i> – Witryna (kwestie operacyjne), <i>Synergy</i> – Synergia (integracja z procesami fizycznymi) i <i>System</i> (kwestie techniczne).
13. Kalyanam & McIntyre (2002) 4P + P2 + C2 + S3 P2: <i>Personalization & Privacy</i> C2: <i>Customer Service & Community</i> S3: <i>Site Sales and promotions & Security</i>	Kalyanam i McIntyre uwzględniają 4P w modelu 4P + P2 + C2 + S3 w szerszym kontekście operacyjnym, który dzięki trójwymiarowej reprezentacji może dać pełniejszą taksonomię elementów tworzących mieszankę. P2: Personalizacja i prywatność C2: Obsługa klienta i społeczność S3: Sprzedaż i promocje w witrynie oraz bezpieczeństwo
14. Shimizu (2003) 7C model kompasu: – <i>Corporation and competitor</i> – <i>Commodity</i> – <i>Cost</i> – <i>Channel</i> – <i>Communication</i> – <i>Consumer</i> – <i>Circumstances</i>	Czynniki związane z klientami można wytłumaczyć pierwszym znakiem z czterech zaznaczonych kierunków model kompasu: N = <i>Needs</i> (niesprecyzowane potrzeby), W = <i>Wants</i> (zachcianki, które można zaspokoić), S = <i>Security</i> (bezpieczeństwo produktu) i E = <i>Education</i> (edukacja konsumentów). Oprócz klienta istnieją różne niekontrolowane zewnętrzne czynniki środowiskowe, które otaczają firmy. Tutaj można to również wyjaśnić pierwszym znakiem czterech kierunków zaznaczonych na modelu kompasu N = <i>National and International</i> (krajowy i międzynarodowy), W = <i>Weather</i> (zmiany w pogodzie), S = <i>Social and Cultural</i> (aspekt społeczno-kulturowy), E = <i>Economic</i> (czynniki ekonomiczne).

Lp. Autor/autorzy i narzędzia marketingu	Opis koncepcji
<p>15. Hyman (2004) 8D: – <i>Design</i> – <i>Demand</i> – <i>Didactics</i> – <i>Distribution</i> – <i>Duty</i> – <i>Direction</i> – <i>Diary</i> – <i>Dialectic</i></p>	<p>Osiem pytań i związane z nimi mnemoniki: 1. <i>Design</i> (Projekt): w jaki sposób Twoja organizacja może przełożyć potrzeby i preferencje konsumentów na produkt (tj. połączenie dobra/usługi/pomysłu), który konsumenci nabywają dobrowolnie, korzystają z niego i usuwają przy minimalnym stresie środowiskowym? 2. <i>Demand</i> (Popyt): co sprawia, że klienci konsumują wymianę z Twoją organizacją? 3. <i>Didactics</i> (Dydaktyka): W jaki sposób Twoja organizacja może informować wszystkich interesariuszy – ale szczególnie docelowych klientów – o Twoich produktach i innych działaniach? 4. <i>Distribution</i> (Dystrybucja): W jaki sposób Twoja organizacja może dostarczyć swoje produkty konsumentom? 5. <i>Duty</i> (Obowiązek): jakie są prawa i obowiązki wszystkich zainteresowanych stron w stosunku do działań Twojej organizacji? 6. <i>Direction</i> (Kierunek): Jaka jest historia Twojej organizacji i jej produktów? 7. <i>Diary</i> (Dziennik): Jaka jest obecna kultura, wizja i misja Twojej organizacji? 8. <i>Dialectic</i> (Dialektyka): Jaką strategię marketingową powinna zastosować Twoja organizacja?</p>
<p>16. Pastore and Vernuccio (2004) 3C+I: – <i>Community</i> – <i>Connectivity</i> – <i>Content</i> – <i>Interface</i></p>	<p>Autorzy Pastore i Vernuccio zaproponowali model „3C + I”: <i>Community</i> (społeczność), <i>Connectivity</i> (łączność), <i>Content</i> (treści) i <i>Interface</i> (interfejs). Model „4P” został zintegrowany ze środowiskiem online.</p>
<p>17. Pradelli i Verona (2006) 3C: – <i>Content</i> – <i>Community</i> – <i>Commerce</i></p>	<p>Koncepcja dedykowana e-commerce, zawiera trzy kluczowe elementy: – treści (witryna internetowa i platforma) – społeczność (platforma interakcji i możliwości relacyjne) – handel (w tym 4P: produkt, cena, miejsce i promocja).</p>

Lp. Autor/autorzy i narzędzia marketingu	Opis koncepcji
18. Hence, Ogilvy i Martha (2010) 4E: – <i>Experience</i> – <i>Everywhere</i> – <i>Exchange</i> – <i>Evangelism</i>	Autorzy koncepcji wyszli z założenia, że klienci stają się tak wyrafinowani z dnia na dzień, że to, co dziś okazało się skuteczne w naszym bardzo zmiennym środowisku, może jutro nie przynieść pożądanego poziomu satysfakcji. Konsumenti wiedzą, czego chcą i nie podejmują decyzji w pośpiechu. Wyrafinowanie konsumenta i nasilenie konkurencji spowodowało, że elementy klasycznego 4P zostały zastąpione odpowiednio: Produkt – Doświadczeniami, Dystrybucja – Dostępem w dowolnym miejscu, Cena – Wymianą, a Promocja – swoistą Ewangelizacją czy nawracaniem klienta.
19. Farmer (2011) 4C: – <i>Connection</i> – <i>Conversation</i> – <i>Credibility</i> – <i>Creativity</i>	Koncepcja dedykowana małym firmom. Połączenia (<i>Connection</i>) mogą pochodzić ze skierowań, linków, wizytówek zebranych z poprzednich wydarzeń, Facebooka itp. Rozmowa (<i>Conversation</i>) może odbywać się za pośrednictwem mediów społecznościowych, warsztatów, seminariów itp. Wiarygodność (<i>Credibility</i>) – rób to, co mówisz; bądź konsekwentny; nie przesadzaj. Kreatywność (<i>Creativity</i>) – prezentuj to, co robisz, w inny sposób, aby przyciągnąć uwagę ludzi; używaj mocnych obrazów; pomyśl o korzyściach – nie tylko o funkcjach.
20. Ettenson, Crurado & Knowles (2013) SAVE: – <i>Solution</i> – <i>Access</i> – <i>Value</i> – <i>Education</i>	Klasyczna koncepcja 4P służy sprzedawcom produktów konsumpcyjnych i ma niewiele do zaoferowania światu B2B. Autorzy postrzegają 4P jako napęd zespołu marketingu i sprzedaży, który kładzie nacisk na technologię i jakość produktu jako podstawowe czynniki różnicujące, w przeciwieństwie do oferowania rozwiązań klientom przemysłowym, którzy są racjonalni. Klasyczne elementy zostały zastąpione odpowiednio: Produkt – Rozwiązaniem, Dystrybucja – Dostępem, Cena – Wartością, a Promocja – Edukacją klienta.
21. Dash, Kiefer & Paul (2021) 4B: – <i>Brand identity</i> – <i>Brand image</i> – <i>Brand integrity</i> – <i>Brand interaction</i>	Marketing 4.0 jako stosunkowo nowy model teoretyczny jest obecnie niedostatecznie zbadany, szczególnie empirycznie. Autorzy dedykowali go branży nieruchomości, która doświadczyła zawirowań w połączeniu z globalną recesją i znaczącym postępowaniem technologicznym. Jego elementy to: Tożsamość marki, Wizerunek marki, Integralność marki oraz Interakcja marki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bruner, 1989, s. 72–73; Constantinides, 2002, s. 62–74, 2006, s. 414–415; Dash, Kiefer i Paul, 2021, s. 608–610; Dominici, 2009, s. 18; Hyman, 2004, s. 927; Ikechi, Chinenye, Chiyem, 2017, s. 58–64; Jarad, 2020, s. 2115; Sayed, Sharma, 2014, s. 7; Vynogradova, Drokina, 2020, s. 118).

Pierwsze z nowych koncepcji podkreślały strategiczne myślenie o marketingu. Odzwierciedlone to było w koncepcjach 3C Ohmae, Kotlera czy MIXMAP. Ważna też była orientacja na klienta w 4C Lauterborna, 4E, 4C Brunera czy 5V. Inne, będące swego rodzaju krytyką klasycznego marketingowego mixu, są dedykowane konkretnej grupie podmiotów, tak jak koncepcja Dasha, Kiefera i Paula dedykowana branży nieruchomości, Farmera stworzona z myślą o małych firmach czy SAVE – skierowana do firm B2B. Te dwie ostatnie podkreślają aspekt cyfrowy, który pojawia się m.in. także w koncepcji 3C Pradelli i Verona, 3C+I, 5W czy 4S.

Podsumowanie

Temat marketingu mix pozostaje aktualny, rozważany zarówno jako paradygmat marketingu i dominujące narzędzie zarządzania marketingowego (Żabiński, 2000, s. 22–24), jak również jako przedmiot krytyki wielu środowisk akademickich, które wykazały jego słabość i niedostosowanie do aktualnych warunków. Krytyka ta szła zarówno w kierunku redefinicji poszczególnych elementów, poszerzania poprzez dodawanie kolejnych P, jak również propozycji całkowicie nowych narzędzi marketingu. Analiza pokazała, że nowe koncepcje idą przede wszystkim w trzech kierunkach: strategicznego traktowania marketingu, podkreślania wagi relacji między podmiotami i jakości obsługi klienta oraz biorą pod uwagę aspekt cyfrowy i wagę dostosowania koncepcji marketingu do środowiska online.

Marketing mix ciągle ewoluuje, pojawiają się kolejne propozycje narzędzi, dopasowanych do konkretnych potrzeb środowisk biznesu czy wpisujące się w gospodarkę cyfrową. Koncepcja 4P mimo swoich braków pozostaje podstawą marketingowego mixu (Goi, 2009, s. 2).

Artykuł ten może być wstępem do dalszych poszukiwań innych koncepcji marketingu mix i dyskusji nad jej rolą we współczesnym zarządzaniu marketingowym.

Bibliografia

- Borden, N. H. (1969). The Concept of the Marketing Mix [w:] G. Schwartz (red.), *Science in Marketing* (7–12). New York: John Wiley.
- Bruner, G. (1989). The Marketing Mix: Time for Reconceptualization. *Journal of Marketing Education*, 11, 72–77.
- Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 57–76.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407–438.

- Dash, G., Kiefer, K., Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122, 608–620.
- Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to e-Marketing Mix: A literature overview and classification. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 17–24.
- Fouzia, F. Y. (2019). Origines, Evolutions et Alternatives du Marketing mix. *Revue des études humaines et sociales -A/ Sciences économiques et droit*, 11(1), 13–22.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., & Wrzosek, W. (2001). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2–16.
- Grzegorzczuk, W., Szymańska, K. (2018). *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hyman, M. R. (2004). Revising the structural framework for marketing management. *Journal of Business Research*, 57(9), 923–932.
- Ikechi, A., Chinenye, E. P., & Chiyem, O. (2017). Marketing Mix Concept: Blending the Variables to Suit the Contemporary Markets. *International Academic Journal of Management and Marketing*, 9(1), 55–65.
- Jarad, G. (2020). Application of the 4Cs marketing mix in the digital environment. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24, 2113–2122.
- Kellerman, B. J., Gordon, P. J., Hekmat, F. (1995). Product and pricing courses are underrepresented in undergraduate marketing curricula. *Journal of Product & Brand Management*, 4(1), 18–25.
- Khan, M. T., Ahmed, S., Khan, N. A., Tanvir, S. (2013). Marketing Mix and Growth of Ps (A Conceptual Review Paper). *European Journal of Scientific Research*, 102(1), 125–134.
- Kotler, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka.
- Kozioł, K. (2008). Analiza makrootoczenia [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł i K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Lahtinen, V., Dietrich, T., Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, 10(3), 357–375.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Penc, J. (2001). *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Quelch, J. A., Jocz, K. E. (2008). Milestones in Marketing. *The Business History Review*, 82(4), 827–838.

- Rafiq, M., Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15.
- Sayed, H., Sharma, R. (2014). On Creating a Life Line for the Marginalized Populace through Multi-Level Marketing. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 01(5), 1–19.
- Vynogradova, O., Drokina, N. (2020). The Structure of an Integrated Internet Marketing Complex, Based on the Marketing-Mix Concept. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 3, 117–126.
- Wrzosek, W. (red.). (2005). *Efektywność marketingu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Żabiński, L. (2000). Podstawowe koncepcje marketingu i ich paradygmaty [w:] L. Żabiński (red.), *Modele strategii marketingowych*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach.

Metoda analizy usieciowienia grup kapitałowych

Common features of network organizations and capital groups

Streszczenie

Z uwagi na sytuację rynkową podmioty działające w ramach grup kapitałowych współpracują ze sobą, tworząc sieci międzyorganizacyjne. W artykule dokonano analizy definicji i typologii grup kapitałowych oraz organizacji sieciowych, co pozwoliło na zdefiniowanie ich cech. Posłużyły one do stworzenia narzędzia badawczego, które pozwala weryfikować usieciwienie grup kapitałowych, co jest rozumiane jako posiadanie przez grupy kapitałowe cech organizacji sieciowych. Użyteczność narzędzia badawczego została zweryfikowana na przykładzie Grupy Kapitałowej ARP.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, organizacja sieciowa, synergia

Summary

Due to the market situation, entities operating within capital groups cooperate with each other by creating inter-organizational networks. The article analyzes the definitions and typology of capital groups and network organizations, which allowed to define their features. The features were used to create a research tool that is used to verify the networking of capital groups, which is understood as having the features of network organizations by capital groups. The usefulness of the research tool was verified on the example of the ARP Capital Group.

Keywords: capital groups, network organizations, synergy

Wprowadzenie

Pandemia wirusa COVID-19 wywołała szok popytowo-podażowy, pogłębiony jeszcze przez wojnę w Ukrainie. Konsekwencją szoku jest między innymi brak dostępu do surowców, braki materiałowe, przerwanie łańcuchów logistycznych oraz niedobór kapitału ludzkiego. W związku z powyższym w ostatnim czasie obserwujemy zamykanie się firm, migracje kapitału oraz dynamizację procesów integracyjnych w wielu branżach. Integracja nie jest już tylko *możliwością*, a coraz częściej staje się *koniecznością*. Owa konieczność rozumiana jest jako zmiana myślenia, za którą podąża zmiana działania, szczególnie istotna w przypadku funkcjonujących grup kapitałowych. Podmioty zintegrowane kapitałowo w ramach grupy zaczynają traktować możliwość budowania sieci (współpracy) jako element przewagi konkurencyjnej. Czy zatem grupa kapitałowa, rozumiana jako jeden organizm, może być definiowana jako organizacja sieciowa? Które cechy organizacji sieciowych są zbieżne z cechami grup kapitałowych? Mimo że zarówno grupy kapitałowe, jak i organizacje sieciowe są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu, trudno jest znaleźć opracowania naukowe łączące oba zagadnienia i mające jednocześnie aplikacyjny, narzędziowy charakter. W pierwszej części artykułu autor starał się uporządkować i skatalogować definicje grupy kapitałowej oraz organizacji sieciowej. Uporządkowanie definicji umożliwiło ich dekompozycję na cechy, które były punktem wyjścia do stworzenia narzędzia badawczego, zweryfikowanego na przykładzie Grupy Kapitałowej ARP. Wyniki badania oraz analiza funkcjonalności narzędzia zostały zaprezentowane w ostatniej części pracy.

Grupa kapitałowa

Grupa kapitałowa rozumiana jako podmiot dominujący oraz podmioty zależne jest zagadnieniem poruszonym zarówno w literaturze przedmiotu, jak również w obowiązujących aktach prawnych.

Zaczynając od źródeł prawnych, ustawa o rachunkowości określa obowiązki podmiotu dominującego w zakresie sporządzania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego grupy kapitałowej, w której ujęte są zarówno dane spółki dominującej, jak również spółek od niej zależnych. Informacje w sprawozdaniu są zestawiane w taki sposób, jakby grupa kapitałowa stanowiła jedną jednostkę, tj. jeden organizm gospodarczy (Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591).

Kodeks spółek handlowych (dalej: KSH) określa, że spółkę możemy nazwać dominującą gdy:

„a) dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, także jako zastawnik albo

użytkownik, bądź w zarządzie innej spółki kapitałowej (spółki zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

b) jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków zarządu innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

c) jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków rady nadzorczej innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

d) członkowie jej zarządu stanowią więcej niż połowę członków zarządu innej spółki kapitałowej (spółki zależnej) albo spółdzielni (spółdzielni zależnej), lub

e) dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów w spółce osobowej zależnej albo na walnym zgromadzeniu spółdzielni zależnej, także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub

f) wywiera decydujący wpływ na działalność spółki kapitałowej zależnej albo spółdzielni zależnej, w szczególności na podstawie umów określonych w art. 7^o.

Konkludując, sama spółka zależna jest definiowana przez KSH jako przedsiębiorstwo kontrolowane przez inne przedsiębiorstwo, bądź przez takie, które posiada więcej niż 50 procent udziałów (Dz. U. 2020, nr 1526).

Należy podkreślić, że zwyczajowo *grupa kapitałowa* jest określeniem tradycyjnie polskim, który z uwagi na naleciałości nazewnictwa różnych kultur obyczajowo-prawnych występuje zamiennie z *koncernem* oraz *holdingiem*. Grupa kapitałowa w różnych regionach świata nazywana jest zwyczajowo inaczej. Dla przykładu w Ameryce Łacińskiej, mówiąc o grupie kapitałowej, spotkamy się z terminem *grupos economicos*, w Hiszpanii – *grupos*, *family*, w Turcji – *holdings*, w Japonii – *keiretsu*, w Chinach – *qiye jituan*, w Indiach – *business houses*, na Tajwanie – *guanxi qiye*, natomiast w kulturze anglosaskiej – *business group* (Granovetter, 1995).

Przechodząc do źródeł naukowych, literatura przedmiotu od lat 70. XX wieku zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi grup kapitałowych, a na lata 90. przypadł wzrost zainteresowania tą tematyką. Wiązało się to ze wzrostem liczby grup kapitałowych oraz pojawieniem się pierwszej refleksji dotyczącej ich wad, tj. wysokich kosztów funkcjonowania i dywersyfikacji oraz konieczności konkurowania na wielu różnych rynkach (Ćwik, Krzos, 2016). Na wzrost zainteresowania tematyką grup kapitałowych przez polskich uczonych wpływ miały przemiany ustrojowo-gospodarcze zainicjowane realizacją tzw. planu Balcerowicza, zorientowanego na liberalizację możliwości prowadzenia działalności gospodarczych. Działania grup kapitałowych w tym okresie dotyczyły rozwoju wewnętrznego przedsiębiorstw w kierunku rozszerzania działalności operacyjnej w ramach istniejących struktur.

Przechodząc do definicji z 1991 roku, Woźniak argumentował, że grupa kapitałowa jest formą pojedynczych podmiotów gospodarczych mających

oddzielne osobowości prawne, u której podstaw leżą wewnętrzne powiązania (Woźniak, 1991).

W 1999 r. Kreft wskazał, że grupa kapitałowa jest grupą samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw (spółki nadrzędnej i podmiotów podporządkowanych), powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo w „sposób umożliwiający” aktywne współlistnienie, stworzoną dla realizacji wspólnych celów gospodarczych (Kreft, 1999). Nogalski i Ronkowski (2004) za grupę kapitałową uznawali organizację utworzoną do realizacji wspólnych celów gospodarczych lub zgrupowanie samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych, powiązanych w sposób trwały więzami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (zgrupowania kapitałowe), posiadającymi możliwość realizacji wspólnych celów dzięki rodzajowi i intensywności tworzących je powiązań.

Podstawowym podziałem grup kapitałowych jest ich klasyfikacja na grupy operacyjne, strategiczne oraz finansowe. W ramach niniejszego podziału klasyfikacja odbywa się poprzez odróżnienie poziomu zaangażowania jednostki nadrzędnej na realizację zadań na poziomie grupy kapitałowej, jak również na poziomie spółek je tworzących (zależnych). Dodatkowym kryterium podziału na grupy operacyjne, strategiczne, finansowe jest cel grup. Kryteria klasyfikacji zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja grup kapitałowych

Cechy charakterystyczne	Rodzaje grup kapitałowych		
	Operacyjna	Strategiczna	Finansowa
Spółka nadrzędna	Spółka dominująca prowadzi działalność operacyjną kluczową dla grupy.	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów strategicznych i finansowych.	Spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej. Zajmuje się wyłącznie zarządzaniem swoimi udziałami w spółkach zależnych za pomocą instrumentów finansowych.
Spółka podrzędna	Spółki zależne prowadzą działalność operacyjną wspierającą i uzupełniającą działalność operacyjną spółki dominującej.	Spółki zależne prowadzą komplementarną działalność operacyjną.	Spółki zależne prowadzą niepowiązaną ze sobą (zdywersyfikowaną) działalność operacyjną.

Cechy charakterystyczne	Rodzaje grup kapitałowych		
	Operacyjna	Strategiczna	Finansowa
Cele grupy	Wzmocnienie przez spółki zależne pozycji konkurencyjnej spółki dominującej w zakresie jej działalności operacyjnej.	Ograniczenie ryzyka inwestycyjnego i maksymalizacja korzyści inwestycyjnych spółki dominującej.	Utrzymywanie i wzmocnienie pozycji strategicznej – atrakcyjności inwestycyjnej grup jako całości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska, Trocki, 1996.

Operacyjną grupą kapitałową jest grupa, w której zarówno spółki zależne, jak i spółka dominująca prowadzą działalność operacyjną. W tym modelu spółki zależne prowadzą działalność pomocniczą, tj. wspierającą działalność operacyjną. Polskim przykładem grupy operacyjnej jest Grupa Trakcja. Spółka dominująca (Trakcja S.A.) realizuje kluczową działalność w zakresie realizacji prac budowlanych, natomiast spółki zależne wspierają ją w tym procesie, np. poprzez wykonywanie prac dokumentacyjno-projektowych, dostarczanie sprzętu oraz zasobów ludzkich.

Strategiczną grupą kapitałową jest grupa, w której podmiot dominujący nie prowadzi działalności stricte operacyjnej, lecz zajmuje się przede wszystkim wyznaczaniem i monitorowaniem realizacji wspólnych celów strategicznych. Narzędziami do osiągnięcia celów strategicznych są przede wszystkim instrumenty finansowe. Polskim przykładem grupy strategicznej jest Grupa Kapitałowa Boryszew. Spółka dominująca (Boryszew S.A.) zajmuje się aktywnym nadzorem właścicielskim nad spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej. Spółki wchodzące w skład grupy prowadzą działalność komplementarną w ramach obszarów branżowych zdefiniowanych przez realizowaną strategię grupy.

Finansową grupą kapitałową jest grupa, w której spółka dominująca nie prowadzi działalności operacyjnej, a jej oddziaływanie na spółki zależne odbywa się poprzez instrumenty finansowe. Przykładem polskiej grupy finansowej jest Grupa Polsat, w której podmiot dominujący (Cyfrowy Polsat S.A.) zajmuje się zarządzaniem swoimi udziałami w podmiotach zależnych, które prowadzą zdyspersyfikowaną działalność operacyjną (telewizja, telekom, dostarczanie usług mobilnych).

Autorami, którzy opracowali usystematyzowaną typologię grup kapitałowych uwzględniającą najistotniejsze kryteria ich klasyfikacji, byli Haus oraz Jagoda. Ich typologia została przedstawiona w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria klasyfikacji grup kapitałowych

Kryteria klasyfikacji	Rodzaje grup kapitałowych			
	podporządkowujący		równorzędny	
Podporządkowanie lub równorzędność spółek	podporządkowujący		równorzędny	
Charakter spółki nadrzędnej	ze spółką wiodącą (holding w szerokim znaczeniu)		ze spółką zarządzającą (holding w wąskim znaczeniu)	
Typ układu gospodarczego	poziomy (branżowy)	pionowy (kooperacyjny, kombinatowy)	konglomeratowy	mieszany
Zakres funkcji zarządczych spółki nadrzędnej	operatywny	strategiczny	finansowy	przedsiębiorczy
Liczba poziomów	jednopoziomowy		jednopoziomowy	
Kierunek powiązań kapitałowych	o powiązaniach jednokierunkowych		o powiązaniach wielokierunkowych	
Sposób powstania	wydzielenie przedsiębiorstw	łączenie przedsiębiorstw	przekształcenie przedsiębiorstwa wielozakładowego	
Forma własności	prywatny	państwowy	komunalny	o własności mieszanej
Obszar działania	krajowy		międzynarodowy	
Lokalizacja spółek	terytorialnie skupiony		terytorialnie rozproszony	
Instrument panowania (niemieckie prawo koncernowe)	faktyczny		umowny	

Źródło: Jagoda, Haus, 1995.

Trocki dokonał analizy definicji i typologii grup kapitałowych, dzięki czemu wyodrębnił ich cechy, które stanowią punkt wyjścia kolejnych części artykułu. Oto cechy grup kapitałowych zdefiniowane przez Trockiego:

- grupy kapitałowe powstają do realizacji wspólnych celów gospodarczych;
- grupy kapitałowe są powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi ewentualnie innymi;
- grupy kapitałowe posiadają możliwość realizacji wspólnych celów, co wynika z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

Organizacja sieciowa

Zagadnienie sieci wywodzi się bezpośrednio z teorii grafów, która uplastycznia struktury sieci międzyorganizacyjnej (węzły, wierzchołki, ścieżki, łuki, krawędzie). Teoria grafów definiuje, że połączenia (więzi) między organizacjami mogą mieć charakter: administracyjny (procedury), ekonomiczny (transakcje), operacyjny (działania), kulturowy (wartości) oraz informacyjny (wymiana informacji) (Mitręga, 2010). Czakon określa, że więzi międzyorganizacyjne oznaczają takie oddziaływania między przedsiębiorstwami, w których strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a podstawą współpracy jest wzajemność. Więzi te są więc zjawiskiem określonym pod względem czasu, miejsca oraz dwukierunkowego przepływu materialnego i/lub informacyjnego (Czakon, 2005). Przyczyną kreowania więzi międzyorganizacyjnych jest to, że podmioty pozostają w stosunkach wymiany z partnerami zewnętrznymi i dążą do poprawy warunków tej wymiany (Czakon, 2007). Dodatkową przyczyną jest chęć poprawy efektywności prowadzonej działalności oraz pozycji rynkowej.

Badania dotyczące zagadnienia organizacji sieciowych są relatywnie młode, dlatego trudno jest znaleźć jedną powszechnie uznawaną definicję. Utrudnieniem jest to, że termin *organizacja sieciowa* jest używany zamiennie z *sieciami międzyorganizacyjnymi*, *strukturą sieciową*, *siecią gospodarczą*, *siecią organizacyjną* oraz samą *siecią* (Surniak, 2015), pięcioma grupami, których charakterystyka została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Cechy organizacji sieciowych wg B. Gulskiego

Lp.	Typ grupy	Wspólna cecha uczestników ugrupowania sieciowego	Charakter relacji pomiędzy uczestnikami sieci	Przykład
1.	A	Domeny identyczne w sensie przedmiotowym	Bezpośredni lub potencjalni konkurenci	Banki komercyjne na terenie Polski
2.	B	Domeny podobne, funkcjonowanie na tych samych lub odmiennych rynkach	Brak lub niewielki stopień konkurencji	Firmy branży doradczej o odmiennej specjalizacji
3.	C	Domeny odmiennie, ale komplementarne w ujęciu przedmiotowym	Kooperacja – potencjalni współtwórcy kompleksowej oferty rynkowej	Projektanci, wytwórcy, dystrybutorzy określonej branży

Lp.	Typ grupy	Wspólna cecha uczestników ugrupowania sieciowego	Charakter relacji pomiędzy uczestnikami sieci	Przykład
4.	D	Domeny odmienne, lecz wykorzystywanie tych samych kompetencji	Kooperacja – współpraca w produkcji/usługach wymagających tych samych kompetencji	Kompetencja: prowadzenie szkoleń. Wykorzystanie: realizacja kompleksowych programów
5.	E	Domeny odmienne lub ta sama	Podporządkowanie koncepcji rynkowej podmiotu „centralnego”	Operator oraz małe podmioty dystrybuujące jego ofertę

Źródło: Gulski, 2008.

Przejdźmy do definicji, które możemy znaleźć w literaturze przedmiotu. Dwojacki i Nogalski określają, że organizacja sieciowa jest trwałym zgrupowaniem autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych (Dwojacki, Nogalski, 1998). Zimniewicz definiuje organizację sieciową jako kreowaną przez uczestników sieci połączonych relacjami tworzonymi przez partnerów, w tym integratora inicjującego powstawanie sieci posiadających określone kompetencje, zaufanie i etykę (Zimniewicz, 2009). Sroka w swojej definicji dotyka zagadnienia synergii i określa, że siecią jest układ współdziałania organizacji niezależnych pod względem organizacyjnoprawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa (Sroka, 2012). Barczak i Białkiewicz wskazują, że siecią jest struktura, w której jednostki i grupy działają niezależnie, współpracując na rzecz wspólnego celu (Barczak, Białkiewicz, 2012).

Analiza powyższych definicji umożliwiła zidentyfikowanie wspólnych bazowych cech organizacji sieciowej:

- są stworzone przez niezależne prawn-administracyjnie podmioty;
- współpraca odbywa się na zasadach rynkowych i wzajemnych;
- podmioty realizują wspólny cel, którego osiągnięcie jest możliwe poprzez współpracę.

Na poziomie bazowym grupy kapitałowe wpisują się w definicje organizacji sieciowych. Zarówno grupy kapitałowe, jak i organizacje sieciowe są stworzone przez niezależne z punktu widzenia prawnego podmioty, a ich autonomia sprawia, że współpraca odbywa się na zasadach rynkowych, czyli korzystnych dla

wszystkich stron. Zarówno sieć, jak i grupa realizują wspólny cel, którym może być np. realizacja wspólnej strategii grupy kapitałowej lub poprawa pozycji rynkowej podmiotów.

Konkludując, organizacje sieciowe powstają w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, co determinuje inicjowanie kooperacji na różnych poziomach z innymi podmiotami. Inicjowane działania mają na celu wykreowanie układów jednostek organizacyjnych (partnerów), które dążą do wspólnego celu, wykazując chęć współpracy w jakimś przedziale czasowym (np. czasie realizacji projektu). Podmioty funkcjonujące na rynku (lub w ramach tej samej grupy kapitałowej) są od siebie wzajemnie zależne, przez co tworzą rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym (Pietruszka-Ortyl, 2004).

Szczególne cechy organizacji sieciowej zostały zdefiniowane przez Czakona, a usystematyzowane przez Ćwika i Krzosa (tabela 4).

Tabela 4. Cechy organizacji sieciowych wg K. Ćwika & G. Krzosa

Nazwa cechy	Opis
Dezintegracja pionowa	Poszczególne działania w łańcuchu wartości, tradycyjnie wykonywane w granicach pojedynczego przedsiębiorstwa, są realizowane przez odrębne organizacje.
Broker	Wyodrębnione działania w łańcuchach wartości są montowane, koordynowane lub przynajmniej lokowane przez brokerów, którzy czuwają nad płynnym przebiegiem procesu.
Mechanizmy rynkowe	Działania w łańcuchu wartości nie są konfigurowane w hierarchicznym podporządkowaniu organizacji, ale oparte na umowach i wynagrodzeniu za rezultat. Podejmowane działania są koordynowane przez negocjacje i porozumienia pomiędzy współpracującymi stronami.
Synergia ponadorganizacyjna	Synergia ponadorganizacyjna jest osiągnięta poprzez wykorzystywanie kluczowych kompetencji oraz komplementarny dobór uczestników.
Kolektywne podejmowanie decyzji	Decyzje są podejmowane przez współpracujące strony.
Powtarzalność przepływów zasobów	Przeptyw zasobów jest powtarzalny, a współpraca ma charakter długookresowy.
Dostęp do obszerniejszych informacji	Informacje dostępne stronom współpracy są obszerniejsze niż w przypadku współpracy strictly rynkowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ćwik, Krzos, 2016.

Cechy opisane w tabeli stanowią punkt wyjścia do rozważań w kolejnej części pracy, gdzie weryfikacji zostanie poddane to, czy Grupa Kapitałowa ARP posiada zdefiniowane cechy organizacji sieciowej.

Założenia badania

Na potrzeby badania zdefiniowano, że usieciowieniem grup kapitałowych jest posiadanie przez nich cech organizacji sieciowej. Zamknięty katalog cech organizacji sieciowej został opisany w tabelach 3 i 4. Badanie jakościowe zostało wykonane w kwietniu 2022 i polegało na przeprowadzaniu pogłębionego wywiadu z osobą odpowiedzialną za obszar współpracy wewnątrzgrupowej w Grupie Kapitałowej ARP.

Narzędzie badawcze, tj. scenariusz wywiadu, został stworzony poprzez zdefiniowanie katalogu cech (nazwy, opisu) w formie pytań.

Dobór respondenta wynikał z jego obszaru funkcyjnego i umożliwił udzielenie odpowiedzi uwzględniających całość grupy kapitałowej, a nie jedynie poziom poszczególnej spółki. Celem badania było z jednej strony zweryfikowanie użyteczności, funkcjonalności narzędzia badawczego, a z drugiej strony zweryfikowanie usieciowienia grupy kapitałowej, które będą podlegały szczegółowej analizie w ramach rozprawy doktorskiej.

Opracowany scenariusz został zdefiniowany w tabeli 5.

Tabela 5. Scenariusz wywiadu

Pytanie	Odpowiedź
Czy poszczególne podmioty grupy kapitałowej realizują działania tworzące razem spójny łańcuch wartości?	
Czy podmiot dominujący pełni funkcje brokera, tj. koordynuje i/lub inicjuje wewnątrzgrupowe procesy realizowane we współpracy przez podmioty w grupie?	
Czy współdziałanie podmiotów w grupie kapitałowej jest regulowane przez mechanizmy rynkowe? (tj. umowy i wynagrodzenia za rezultaty/negocjacje porozumienia jako koordynacja działań)	
Czy podmioty w grupie kapitałowej realizują wspólne przedsięwzięcia, w których wykorzystując kluczowe kompetencje osiągają synergie ponadorganizacyjne?	
Czy podmioty grupy kapitałowej decyzje o współpracy podejmują kolektywnie?	

Pytanie	Odpowiedź
Czy przepływ zasobów pomiędzy podmiotami w grupie kapitałowej ma powtarzalny charakter?	
Czy informacje dotyczące partnerów w grupie są obszerniejsze niż w przypadku współpracy z podmiotami spoza grupy?	

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania

Wywiad trwał około 60 minut, a respondent w rozmowie udzielił szczegółowych odpowiedzi na wszystkie zdefiniowane pytania. Co istotne, uzasadniając swoje odpowiedzi, posługiwał się przykładami konkretnych działań i realizowanych projektów. W niniejszym referacie nie przytoczono całości przekazanych informacji, ograniczono się do zapisów najbardziej istotnych z punktu widzenia celu badania, tj. weryfikacji narzędzia, analizy usieciowienia Grupy ARP.

Tabela 6. Kwestionariusz ARP

Pytanie	Odpowiedź
Czy poszczególne podmioty grupy kapitałowej realizują działania tworzące razem spójny łańcuch wartości?	Odpowiedź: – <i>Nie.</i> <i>Niektóre Spółki Grupy ARP współpracują ze sobą, ale nie tworzą jednego spójnego łańcucha wartości. Podmioty działają w wielu branżach i na wielu rynkach.</i>
Czy podmiot dominujący pełni funkcje brokera, tj. koordynuje i/lub inicjuje wewnątrzgrupowe procesy realizowane we współpracy przez podmioty w grupie?	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>ARP (podmiot dominujący) animuje i w niektórych przypadkach koordynuje współpracę wewnątrzgrupową, np. poprzez dedykowane projekty mające na celu agregację popytu na określone materiały w ramach grup zakupowych.</i>
Czy współdziałanie podmiotów w grupie kapitałowej jest regulowane przez mechanizmy rynkowe? (tj. umowy i wynagrodzenia za rezultaty/negocjacje porozumienia jako koordynacja działań)	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>Zgodnie z KSH każda ze spółek Grupy ARP cieszy się autonomią i współpraca odbywa się na zasadach rynkowych, tj. opłacalnych dla stron współpracy.</i>

Pytanie	Odpowiedź
Czy podmioty w grupie kapitałowej realizują wspólne przedsięwzięcia, w których wykorzystując kluczowe kompetencje osiągają synergie ponadorganizacyjne?	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>Przykładem są grupy zakupowe zarządzane przez spółki, które z uwagi na swoje kompetencje i zasoby pełnią funkcje liderów biznesowych.</i>
Czy podmioty grupy kapitałowej decyzje o współpracy podejmują kolektywnie?	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>Decyzja jest podejmowana przez podmioty, których współpraca dotyczy i nie jest narzucona przez podmiot dominujący.</i>
Czy przepływ zasobów pomiędzy podmiotami w grupie kapitałowej ma powtarzalny charakter?	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>W wielu przypadkach współpraca pomiędzy podmiotami ma długookresowy wymiar, co wiąże się z powtarzalnością przyływu zasobów.</i>
Czy informacje dotyczące partnerów w grupie są obszerniejsze niż w przypadku współpracy z podmiotami spoza grupy?	Odpowiedź: – <i>Tak.</i> <i>Z uwagi na funkcjonowanie w jednej grupie, spółki wiedzą o swoich planowanych inwestycjach, planach dotyczących rozwoju biznesu.</i>

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Grupa Kapitałowa ARP spełnia sześć spośród siedmiu cech organizacji sieciowej zdefiniowanej przez Czakona. Podmiot dominujący (ARP) pełni funkcję brokera, animując działania wewnątrzgrupowe. Przytoczonym uzasadnieniem były projekty „prosynergiczne”, inicjowane w ramach nadzoru właścicielskiego. Sama współpraca pomiędzy podmiotami jest regulowana przez mechanizmy rynkowe z uwagi na autonomię spółek – współpraca musi być korzystna dla uczestników sieci. Przedsięwzięcia realizowane razem przez spółki uwzględniają w podziale zadań wykorzystanie ich kluczowych kompetencji w celu zmaksymalizowania szans na sukces. Jako przykład respondent powołał się na projekty dotyczące powołań grup zakupowych, w których rolę liderów biznesowych pełnią spółki posiadające najwyższe kompetencje z obszaru działania grupy zakupowej. Sama decyzja

o realizacji współpracy jest podejmowana przez podmioty, które biorą udział w sieci. Współpraca w grupie ma długi horyzont czasowy, a przepływ zasobów jest powtarzalny. Informacje o poszczególnych spółkach, którymi dysponują podmioty, są szersze niż w przypadku podmiotów „pozagrupowych”. Działania samych spółek nie tworzą jednego spójnego łańcucha wartości między innymi z uwagi na ich specyfikę i funkcjonowanie w wielu branżach. Ta kwestia w analizie usieciowienia może być poruszana jedynie w przypadku grup kapitałowych o typie zarządczym, gdzie każda spółka odpowiada za wybrany element jednego łańcucha wartości. W przypadku pozostałych typów grup nie powinna mieć wpływu na ocenę usieciowienia.

Podsumowując, Grupa Kapitałowa ARP posiada cechy organizacji sieciowej, a sama struktura wywiadu umożliwia weryfikację usieciowienia w odniesieniu do innych wybranych grup kapitałowych. Zdefiniowane pytania były zrozumiałe dla respondenta, dzięki czemu możliwe było uzyskanie odpowiedzi w zakresie wszystkich omawianych zagadnień.

Bibliografia

- Barczak, B., Białkiewicz, J. (2012). Źródła efektów synergicznych w sieciach międzyorganizacyjnych [w:] R. Borowiecki, T. Rojekt (red.) *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci* (86). Fundacja UE w Krakowie.
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 9, 10–13.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ćwik, K., Krzos, G. (2016). *Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 421, 83–89.
- Dwojacki, P., Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4, 69.
- Dz. U. 1994, nr 121, poz. 591 (Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości).
- Dz. U. 2020, nr 1526 (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych).
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 4, 93–130.
- Gulski, B. (2008). Struktury sieciowe we wdrażaniu strategii modularnych. *Organizacja i Zarządzanie*, 2, 33–47.
- Jagoda, H., Haus, B. (1995). *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kreft, Z. (1999). *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Mitrega, M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw* (63–64). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Nogalski, B., Ronkowski, R. (2004). Podstawy funkcjonowania grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.) *Zarządzanie w grupach kapitałowych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2004). Sztuka zaufania w organizacjach sieciowych [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu* (343–354). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1044.
- Romanowska, M., Trocki, M. (1996). *Grupy kapitałowe. Home & Market*. Raport.
- Sroka, W. (2012). *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez współpracę*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Surniak, A. (2015). Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Przedsiębiorstwo w sieci*, 64(7).
- Woźniak, K. (1991). *Holding. Firma*, 11.
- Zimniewicz, K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Komunikacja a typy psychologiczne w zarządzaniu zespołem w czasie pandemii COVID-19

Communication and psychological types in team management during the COVID-19 pandemic

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie relacji pomiędzy komunikacją wewnętrzną w zespole w czasie pandemii COVID-19 a typem psychologicznym pracowników, ponadto zwrócenie uwagi na rolę wirtualnego kanału komunikacji w zarządzaniu w aspekcie kreowania zaangażowania w zespole. W części teoretycznej przedstawiono istotę komunikacji w organizacji oraz problem i konsekwencje wycofania społecznego spowodowanego pandemiczną izolacją. Przedstawiono związek pomiędzy typami psychologicznymi pracowników a stylami komunikowania się. Dalej zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego w zespole będącym częścią korporacji finansowej, w którym miała miejsce relokacja pracy pracowników z biura do kanału wirtualnego. Wnioski wyciągnięte z badania pokazują konieczność koncentracji menedżerów na czynnikach psychologicznych, mających wpływ na jakość komunikacji i budowania relacji w zespole, w szczególności w warunkach pracy hybrydowej.

Słowa kluczowe: komunikacja, zarządzanie, typy osobowości, pandemia COVID-19

Summary

The aim of the article is to present the relationship between internal communication in a team during the COVID-19 pandemic and the psychological type of employees. In addition, the article aims to draw attention to the role of the virtual communication channel in management in terms of creating commitment in the team. The theoretical part presents the essence of communication in an organization, as well as the problem and consequences of social withdrawal caused by isolation during a pandemic. The relationship between the psychological types of employees and the styles of communication was presented. Next, the results of a study conducted in a team that is part of a financial corporation, in which employees were relocated from the office to the virtual channel, were presented. The conclusions drawn from the study show the need for managers to focus on psychological factors that affect the quality of communication and building relationships in the team, especially in hybrid work conditions.

Keywords: communication, management, personality types, COVID-19 pandemic

Wprowadzenie

Komunikowanie się w organizacjach jest bezpośrednio powiązane z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą, ponieważ menedżerowie realizują te funkcje głównie poprzez proces komunikacji (Ober, 2013). Komunikacja jest jednak związana nie tylko z zarządzaniem. Równie istotną jej rolą jest budowanie i rozwijanie relacji międzyludzkich, które wpisane są w ich społeczny charakter. Ludzie funkcjonują poprzez komunikację, jak i dzięki niej. Bez komunikacji nie byłoby możliwe powstanie, rozwój i trwanie jakiegokolwiek ludzkiej interakcji, struktury, organizacji i kultury (Potocki, Winkler, Żbikowska, 2011).

Komunikacja w przedsiębiorstwie jest jednym z najważniejszych elementów budowania kultury organizacyjnej, stanowi również istotny czynnik przeciwdziałający wewnętrznym kryzysom. Jej jakość wpływa między innymi na motywację pracowników, poziom zaangażowania, jakość współpracy czy efektywność. Aktywna komunikacja oparta na otwartości jest niezbędna na przykład w czasach niepewności związanej ze zmianami. Najważniejszą w niej rolę odgrywa lider, ponieważ to on nadaje styl i formę komunikacji, która z kolei bezpośrednio przekłada się na efektywność zarządzania.

W strukturze organizacji przedsiębiorstw możemy wyróżnić komunikację pionową, poziomą i sieciową. Komunikacja pionowa w hierarchii przedsiębiorstwa odbywa się z góry do dołu (nadawcą w komunikacji jest przełożony, a odbiorcą

podwładny) i może obejmować takie aspekty jak: wyrażanie oczekiwań od członków organizacji, przekazywanie poleceń, informacje o celach, misji czy zasadach pracy, wspieranie, pouczanie, motywowanie czy ocenianie pracowników. Z kolei komunikacja z dołu do góry (od podwładnego do przełożonego) może obejmować raportowanie zrealizowanych zadań, pomysły dotyczące pracy, powstałe podczas pracy ewentualne problemy, pytania w zakresie uzupełnienia luk informacyjnych czy pytania o charakterze doradztwa (Stankiewicz, 2006).

Komunikacja pozioma odbywa się na tym samym szczeblu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dotyczy wymiany informacji pomiędzy pracownikami na równorzędnych szczeblach, a jej celami mogą być: dzielenie się wiedzą, upowszechnianie wiadomości, pomoc w rozwiązywaniu problemów, jak i samo ich rozwiązywanie, integrowanie się pracowników czy rozwiązywanie konfliktów. Większość tych celów realizowana jest w świecie rzeczywistym, w którym członkowie organizacji poza wymianą informacji wchodzą w interakcję społeczną. Technologia cyfrowa, która umożliwiła relokowanie komunikacji do kanału wirtualnego, w znacznym stopniu ograniczyła te interakcje, zawężając komunikację praktycznie do samego przekazu słownego. Obecnie jednak wiele sfer życia przenosi się w internetową przestrzeń, a jedną z nich jest praca, która oparta jest również na interakcji i wymianie informacji.

Znaczna część komunikacji interpersonalnej to komunikacja niewerbalna (Bijak, Kleka, 2021). Częściej komunikujemy się gestami i mową ciała, ponieważ taka komunikacja posiada wspólne, społeczne znaczenie. W całości wyrażanej komunikacji blisko 70% stanowi komunikacja niewerbalna. Tylko niespełna 10% stanowią komunikaty związane ze słowami czy tekstem. Proporcje te zmieniają się w zależności od stosowanego kanału komunikacji, jak i od naszych preferencji, wynikających z cech osobowościowych. Jednak niezależnie od tych preferencji jesteśmy w stanie bez słów odczytać więcej komunikatów i informacji z mowy ciała i zachowania innych osób (Sherwyn, 2015). Komunikowanie werbalne daje jednak większe spektrum możliwości wyrażania ekspresji myśli i uczuć, ponieważ może zostać ono uzupełnione przekazami niewerbalnymi (Dobek-Ostrowska, 2004). Bogatszy poziom ekspresji wyrażają osoby ekstrawertyczne, introwertycy są bardziej powściągliwi w wyrażaniu uczuć czy emocji. Ta znaczna część komunikacji werbalnej ma więc inne znaczenie u osób o różnych typach osobowości.

Celem artykułu jest rozpoznanie relacji pomiędzy typem osobowości pracowników a wyborem kanału komunikacji wewnętrznej w trakcie pracy zdalnej w obrębie organizacji. Ponadto artykuł ma na celu poznanie emocji towarzyszących pracy zdalnej oraz ocenę poziomu zaangażowania i współpracy w zespole podczas pandemii. Cele te zostały osiągnięte w oparciu o metodę *single case study*. Oto podstawowe pytania badawcze, jakie postawiono przy realizacji badania:

1. Czy istnieje związek pomiędzy typem osobowości a preferencjami dotyczącymi wyboru kanału komunikowania się w obrębie organizacji?
2. Jak komunikacja online i praca w wirtualnym środowisku wpływa na poziom zaangażowania pracowników?
3. Jak komunikacja online wpływa na poziom współpracy w zespole?

Artykuł składa się z pięciu części. Po wstępie przedstawiono przegląd literatury dotyczącej zmian w komunikacji w czasie pandemii COVID-19, jak i wpływu zmienionego środowiska pracy na zachowania pracowników. W kolejnej części przedstawiono koncepcję typów osobowości Carla Gustava Junga, na podstawie której opracowano test psychometryczny MBTI® badający preferencje funkcjonowania pracowników, w tym ich preferencje w obszarze komunikowania się. W czwartej części zaprezentowano metodologię badania i wyniki badania. Wnioski z przeprowadzonego badania zostały zaprezentowane w ostatniej, piątej części artykułu.

Wycofanie społeczne a komunikacja w zdalnym środowisku pracy

Zła, nieefektywna komunikacja może być źródłem wielu konfliktów, prowadzących do spadku motywacji i zaangażowania (Karczewska, 2011). Obecne możliwości technologiczne pozwoliły na rozwinięcie kanałów wirtualnych, które w szerokim zakresie zastępują komunikację bezpośrednią. Powstały nowe możliwości związane z szybkim transferem danych czy możliwością komunikowania się zbiorowego w pracy, niezależnie od jej miejsca. W związku z tak dynamicznym rozwojem tej technologii powstały też nowe zagrożenia, związane na przykład z alienacją społeczną i zatarciem granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym, a pandemia COVID-19 dodatkowo pogłębiła te zjawiska. Czas ten unaoczniał zagrożenia w obszarze relacji międzyludzkich, których efekty mogą być widoczne nawet w dłuższej perspektywie. Ujawnił również obecność nieznanych wcześniej stresorów, przyczyniających się do wzrostu poczucia zagrożenia, również w miejscu pracy (Lubrańska, 2021).

Szereg badań poświęconych charakterystyce pracy zdalnej w czasie pandemii wskazało między innymi na nowy czynnik związany z niepewnością zatrudnienia. A. Dolot w badaniach z 2020 r. wskazała na zróżnicowane następstwa rozwiązania, jakim była praca zdalna. Badania te wykazały, że przed pandemią pracownicy dostrzegali głównie same korzyści z pracy zdalnej, odnoszące się do życia prywatnego. W praktyce jednak korzyści te zdominowały środowisko pracy, ponieważ trudniej jest się skoncentrować czy zmotywować do efektywnej pracy, będąc w domu. W takich warunkach granica między życiem prywatnym a pracą zaciera się. W przytoczonym badaniu większość badanych wskazała na problem odizolowania

i braku kontaktów społecznych. Ten czynnik dla respondentów stanowił największą trudność zarówno w aspekcie zawodowym, społecznym, jak i psychologicznym (Dolot, 2020a).

Izolacja społeczna (stosowana w profilaktyce zakażeń) pobudza między innymi rozwój zaburzenia zwanego hikikomori, które opisał japoński psycholog Tamaki Saitoach w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Zaburzenie to nazywane jest także wycofaniem społecznym (Heitzman, 2020). Na jego rozwój decydujące wpływ mają dwa czynniki: wzrost zamożności społeczeństw oraz ich powszechna cyfryzacja (Sarnowski, Dominiak, 2021). W rozpoznaniu wycofania społecznego niezwykle istotne są symptomy, do których zalicza się między innymi: rezygnowanie z działań wymagających bezpośrednich kontaktów międzyludzkich (jak praca czy szkoła), unikanie tych kontaktów czy skrajna izolacja społeczna, trwająca co najmniej sześć miesięcy. W tym kontekście wybuch pandemii COVID-19 w 2019 roku nie ułatwił walki z syndromem wycofania społecznego. Wręcz przeciwnie – stał się akceleratorem rozwoju wszelkich lęków i zaburzeń, paradoksalnie będąc jednocześnie przyczyną i skutkiem tego zjawiska. Strach przed zarażeniem się wirusem „zakotwiczył” wielu ludzi w domach, izolując ich od środowiska zewnętrznego i kontaktów interpersonalnych. Technologia i rozwiązania cyfrowe pozwoliły ludziom na funkcjonowanie w wielu obszarach życia, począwszy od komunikowania się, robienia zakupów, nauki, załatwienia spraw urzędowych czy pracy online. I o ile technologia jest w dzisiejszym świecie w stanie zastąpić wiele z wymienionych procesów czy działań, o tyle nie zastąpi naturalnych zachowań i interakcji pomiędzy ludźmi, którym towarzyszyć powinien fizyczny czy mentalny wysiłek związany z rozwojem kompetencji społecznych. Wyniki badania, przeprowadzonego w 2021 roku przez K. Ostrowską, W. Gieros, M. Dubienieckiego, A. Pośpiech, I. Ratajczyk i R. Dominiak na grupie 101 osób (przedział wiekowy 17–52 lata) pod nazwą „Samotność: stary problem – nowe ofiary – Ankieta «lęki społeczne»”, wskazały, że respondentów najbardziej przerażały sytuacje, w których byliby eksponowani lub mogliby znaleźć się w centrum zainteresowania. Źródłem lęku byłaby bowiem obawa przed ewentualnymi zagrożeniami czy krytyką. Najmniej stresujące sytuacje związane były z działaniami, które zapewniały ankietowanym pełną kontrolę wydarzeń, bądź z takimi, które wymagały zaspokojenia podstawowych potrzeb typu jedzenie czy picie. Zależność od innych osób była więc źródłem stresu. Z kolei wieloletnie badania w obszarze bezpieczeństwa psychologicznego w zespole (Carmeli, Giitell, 2009; Edmondson, 2004; Huang, Jiang, 2012) dowodzą pozytywnego jego oddziaływania na pracę zespołową, aktywnego zachowania pracowników, uczenia się w zespole czy dzielenia się wiedzą (Steinerowska-Streb, 2020). We współczesnej koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego stoi bowiem założenie, że ciągłe interakcje interpersonalne między bliskimi współpracownikami kształtują poczucie bezpieczeństwa psychologicznego

jednostki w miejscu pracy. Budowanie zaufania w zespole, które otwiera przestrzeń do przedstawiania swoich pomysłów i idei bez obawy odrzucenia, zawstydzenia czy krytyki, jest głównym mechanizmem rozwoju współpracy i zaangażowania wśród pracowników (Edmondson, 1999).

Podczas pandemii empatia i wdzięczność stały się stałymi tematami komunikacji wewnętrznej w organizacjach. Żadna z tych koncepcji nie została jednak w pełni zbadana ani przed, ani w trakcie jej trwania. Reakcje emocjonalne ujawniają się powszechniej w niespokojnych sytuacjach, takich jak pandemia COVID-19 (Ruck, Men, 2021). Ogromnym więc wyzwaniem dla organizacji stała się komunikacja wewnętrzna, stanowiąca zarówno fundament w budowaniu relacji w zespole, jak i łącznik w budowaniu kontaktów z klientami. Przekierowanie jej do kanału wirtualnego ujawniło istnienie nowych, bezprecedensowych kryzysów, które powinny stanowić przestrożę dla tych, którzy mniej lub bardziej świadomie korzystają z dobrodziejstwa technologii, całkowicie rezygnując lub ograniczając kanał bezpośredniej komunikacji.

Realizacja obowiązków zawodowych w nieznanym wcześniej sposób zaczęła implikować potrzebę adaptacji. Z psychologicznego punktu widzenia stanowi to emocjonalne wyzwanie. To obszar, w którym decydującą rolę odgrywają pracodawcy i menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za kształtowanie warunków pracy. Organizacja pracy, określenie czy przededefiniowanie celów, określenie zasad współpracy, komunikacja, budowanie poczucia bezpieczeństwa, nadzór i wsparcie to obecnie najważniejsze wyzwania dla zarządzających w zmienionym środowisku pracy (Dolot, 2020b).

Komunikowanie się a typy osobowościowe

Rozpoznanie różnic osobowości i czynników determinujących poprawną komunikację w zespołach może być niezwykle przydatne w konstruowaniu zespołów zadaniowych (Klinowski, 2011). Wiedza na temat indywidualnych cech członków zespołu pozwala na odpowiedni dobór właściwych metod i technik związanych ze sposobem komunikowania się, motywowania czy współpracy w zespole. Ażeby skuteczniej dopasować te metody, organizacje często stosują testy psychologiczne, badające preferencje w funkcjonowaniu pracowników w kontekście wykonywanych przez nich zadań. Wiedza ta pozwala menedżerom zrozumieć istotę zachowań pracowników i dzięki tej wiedzy skuteczniej nimi zarządzać. Zadania, które bardziej pasują do predyspozycji pracownika, będą wykonywane przez niego z większym zaangażowaniem i z większą efektywnością.

Prekursorem badań tych preferencji i związanej z nimi typologii osobowości był C. G. Jung, szwajcarski psychoanalityk żyjący na przełomie XIX i XX w.,

twórca takich pojęć jak introwersja czy ekstrawersja. Jung zaobserwował, że ludzie mają tendencje do kierowania swojej energii na jeden z dwóch sposobów, motywując się w ten sposób do działania. Nazwał te dwie orientacje energii *ekstrawersją* – czyli działaniem w świecie zewnętrznym i *introwersją* – czyli działaniem w świecie wewnętrznym (Briggs Myers, 2009). Każdy z tych typów w odmienny sposób preferuje sposoby komunikowania się i motywowania do działania.

Tabela 1. Wybrane różnice w preferencjach działania ekstrawertyków i introwertyków

Komponent	Ekstrawertycy	Introwertycy
Skupienie uwagi i osądów	ludzie, otoczenie	konceptcje, rozmyślenia
Charakter pracy	w zespole	indywidualny
Komunikacja	wербalna	niewerbalna
Motywowanie	publiczne pochwały	indywidualne pochwały

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cakrt, 2006.

Ekstrawertycy skupiają swoją uwagę i osady wokół ludzi, do działania napędza ich zewnętrzna energia. Introwertycy z kolei skupiają swoją uwagę na rozmyśleniach i analizie, energię do funkcjonowania czerpią ze swojego wewnętrznego świata. W komunikacji interpersonalnej mówią niewiele i rzadko wypowiadają się na swój temat. Unikają dużych skupisk ludzi i nie lubią, gdy skupia się na nich uwagę. Powierzone zadania wykonują dokładnie, i zdecydowanie wolą pracować w pojedynkę. Z kolei ekstrawertycy posiadają umiejętność skupiania na sobie uwagi i zjednywania sobie ludzi. Bardzo łatwo nawiązują nowe znajomości i dobrze odnajdują się w wystąpieniach publicznych. Ekstrawertyków cechuje ekspresyjny styl komunikacji, którego przejawem jest między innymi bogata ekspresja emocjonalna (Lipińska-Grobelny, 2008).

Różnice w stylach i preferencjach funkcjonowania poszczególnych typów osobowościowych, oraz ograniczenia i zmiany kanałów komunikacji w zespołach w czasie pandemii COVID-19, wywołały szereg emocji i zachowań w interakcjach międzyludzkich. Powstałe zagrożenia związane z negatywnymi aspektami pracy zdalnej związane są między innymi z obszarem samorealizacji i rozwoju (integracje pracowników, organizacje szkoleń) czy obszarem relacyjnej funkcji pracy, związanym z jej wykonywaniem w zespole i w ściśle społecznym kontekście (Mierzwińska, Łapka, Uliasz, 2021). W tym kontekście zmiany te wpłynęły w różny sposób na różne typy osobowości pracowników i wyostrzyły obraz relacyjnej funkcji pracy.

Metodyka badawcza

Realizacja celów badania została osiągnięta w oparciu o metodę *case study* – studium przypadku. Jako metoda badawcza *case study* jest uznawane – obok m.in. badań etnograficznych, biograficznych, fenomenologicznych, teorii ugruntowanej, doradztwa naukowego, metody historycznej czy badań klinicznych – za jedną z podstawowych tradycji badań jakościowych. Zdaniem przedstawicieli nauk o zarządzaniu powinna być główną metodą weryfikowania i tworzenia nowej wiedzy w tej dyscyplinie (Lisiecka, Kostka-Bochenek, 2009).

Mając więc na względzie zalety tej metody, ustalono, że pracownicy udzielą anonimowych odpowiedzi w badaniu dotyczącym oceny komunikacji w związku ze zmianą stylu pracy ze stacjonarnej na zdalną oraz dodatkowo wypełnią test psychologiczny, określający ich typ psychologiczny.

Przeprowadzone badanie *case study* zostało zrealizowane w przedsiębiorstwie z branży finansowej, w jednym z zespołów projektowych liczącym 38 osób, i miało miejsce w 2022 r. Zespół ten zajmuje się między innymi projektowaniem i realizacją szkoleń dla pracowników tejże organizacji. Do badania przystąpiło 36 spośród 38 pracowników tego zespołu, w podziale 21 kobiet i 15 mężczyzn.

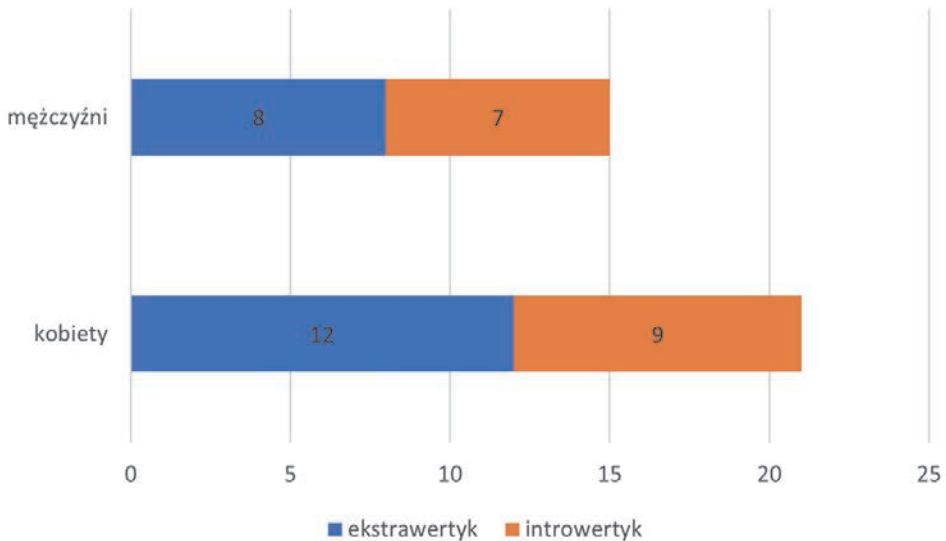
Badanie składało się z dwóch etapów. W pierwszym respondenci zostali poproszeni o wykonanie testu psychologicznego MBTI® (*Myers-Briggs Type Indicator*). Jest to test, który powstał na gruncie przedstawionej wcześniej teorii Junga i jest jednym z najbardziej użytecznych i najczęściej stosowanych testów przy ocenie cech osobowości i preferencji w sposobie funkcjonowania ludzi. Test ten jest jednym z najpopularniejszych instrumentów wykorzystywanych w celu zrozumienia różnic w zachowaniach ludzi, i wykorzystywania tych różnic w pozytywny sposób (Briggs Myers, 2009). Wiedza na temat tych różnic pozwala wzajemnie rozwijać potencjał i mocne strony każdego członka zespołu – pod warunkiem, że menedżer potrafi je rozpoznać i efektywnie rozwijać. W badaniu wykorzystano kwestionariusz do diagnozy typów osobowości, który zaprezentował Michał Cakrt w książce *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów* (Cakrt, 2006). Ankieta miała na celu zbadanie typów osobowości w ujęciu ekstrawertyzmu i introwertyzmu jako obszarów, które determinują sposób komunikowania się ludzi ze światem zewnętrznym.

Drugim narzędziem wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankietowy, obejmujący 10 pytań odnoszących się do oceny zmian w zakresie komunikacji i przejścia z pracy biurowej na pracę zdalną. Pytania obejmowały również obszar zaangażowania i współpracy w zespole. Kwestionariusz składał się z dziesięciu pytań otwartych, wymagających szerszej wypowiedzi. W artykule przedstawiono powtarzające się wypowiedzi respondentów. Wyniki zostały przedstawione w formie tabeli i histogramu.

Wyniki badania

Test MBTI® w obszarze EI (Ekstrawertyzm–Introwertyzm) wykazał następujący podział pracowników:

Wykres 1. Płeć a typ osobowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie testu MBTI®.

Większość badanego zespołu stanowią kobiety (21 osób), z których 12 to osoby ekstrawertyczne, a 9 to osoby introwertyczne. Pozostali członkowie zespołu (15 osób) to mężczyźni, w proporcjach 8 ekstrawertyków i 7 introwertyków. Płeć została ujęta w badaniu jako istotny czynnik, który może mieć związek z emocjonalnym usposobieniem kobiet a racjonalnym mężczyzn. W ujęciu typów psychologicznych podział wygląda więc następująco: 20 osób ekstrawertycznych *versus* 16 osób introwertycznych. Pracownicy zespołu realizują zadania związane z komunikacją kaskadową w organizacji, zadania związane z oceną potrzeb szkoleniowych, projektowaniem szkoleń, realizacją szkoleń oraz ich organizacją. Proces organizacji związany jest z nawiązywaniem współpracy z podmiotami zewnętrznymi, jak ośrodki szkoleniowe czy inne miejsca, w których mogą być realizowane szkolenia wyjazdowe. Pracownicy zespołu realizują również zadania związane z przygotowywaniem podsumowań z efektów szkoleń oraz oceną postępów pracy, zarówno osób szkolących, jak i szkolonych. Wszystkie te działania wymagają więc stosowania różnych kanałów komunikacyjnych, począwszy od pisania maili po czynne, aktywne uczestnictwo i nawiązywanie interakcji w czasie samych szkoleń.

Poniżej przedstawiono odpowiedzi z ankiety, w której zadano 10 otwartych pytań na temat zmiany komunikacji oraz jej wpływu na poziom współpracy i zaangażowania pracy w zespole.

Tabela 2. Odpowiedzi do ankiety na temat zmiany komunikacji w kontekście pracy zdalnej

Lp.	Pytanie	Ekstrawertycy	Introwertycy
1.	Co było dla Ciebie największym wyzwaniem w zmianie sposobu komunikowania się?	zbyt duża koncentracja na samej pracy; brak kontaktu z ludźmi; brak interakcji z innymi; zaniechanie lub osłabienie dotychczasowych sposobów komunikowania się	połączenie pracy z domem; brak koncentracji; brak bieżącej kontroli pracy innych; reorganizacja pracy własnej; określenie wąskich ram czasowych na zmianę
2.	Jakie emocje towarzyszyły Ci w tej zmianie?	złość; frustracja; niepokojenie się z sytuacją; irytacja związana z łączeniem pracy z domem	rozczerwanie; pozytywne zaskoczenie – wreszcie doceniono kanał wirtualny; stres przed zmianą
3.	Jakie według Ciebie negatywne skutki wywołała zmiana komunikacji?	wydłużenie procesów – zamiast porozmawiać wysyłanie maili; niewłaściwe odczytywanie intencji drugiej strony; brak feedbacku; zatracenie granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym; niższa jakość szkoleń	zatarcie granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym; brak aktywności fizycznej; czekanie, aż inni nauczą się korzystać z kanałów wirtualnych
4.	Jakie według Ciebie pozytywne skutki wywołała zmiana komunikacji?	to świetna alternatywa w temacie przesyłania dokumentów; można pracować zdalnie zamiast w biurze; nauka nowych narzędzi informatycznych; można się szybciej skomunikować	wykorzystanie możliwości systemów informatycznych; mniejsze marnotrawstwo – dojazd do pracy; możliwość skupienia się na pracy
5.	Czego się nauczyłeś w wyniku tej zmiany?	samodzielność; lepsza organizacja pracy; korzystanie z nowych rozwiązań; większa efektywność	inni funkcjonują inaczej; konsultacje i burze mózgów dają nowe rozwiązania; częściej wyrażam opinie i postępy w pracy

Lp. Pytanie	Ekstrawertycy	Introwertycy
6. Jakie istotne bariery towarzyszyły ci w przejściu przez zmianę?	nauka nowej technologii komunikacji; ograniczenie kontaktu <i>face to face</i> z innymi; brak interakcji innych osób; negatywne nastawienie do tych rozwiązań	presja czasu; konieczność korzystania z kamery; zabieranie głosu na forum, wideokonferencjach
7. Jak oceniasz swój poziom zaangażowania?	mam wrażenie, że pracujemy jeszcze więcej; oceniam wysoko; więcej zrobię z innymi w biurze	tak samo; bez zmian; zawsze się angażowałem
8. Jak zmiana komunikacji wg ciebie wpłynie w przyszłości na rozwój współpracy?	osłabią się kontakty między nami; będziemy współpracować, ale tylko w zakresie pracy; poluzują się kontakty; nie wiem, jak to będzie z nowymi pracownikami, którzy dojdą do zespołu	będziemy pracować razem, ale osobno; będziemy wirtualnym teamem; trudno powiedzieć
9. Czy wg ciebie zmiana sposobu komunikacji wpłynęła pozytywnie, czy negatywnie na współpracę w zespole?	możemy w jednej chwili porozmawiać wszyscy ze sobą – to jest pozytywna zmiana; brakuje nam zwykłego porozmawiania, niekoniecznie o pracy; skupiamy się tylko na realizacji zadań i pracy, a nie na budowaniu więzi	głównie pozytywnie; mogą w skupieniu pracować i raportować realizację zadań; na początku wielki chaos, teraz się wszystko unormowało
10. Co straciłeś w wyniku zmiany kanału komunikacji?	motywację do pracy; energię; możliwość spotkania się z innymi; możliwość rozwoju osobistych relacji; jakość mojej pracy jako szkoleniowca	możliwość nauki od innych przez doświadczenie; sprawdzone metody pracy; czas na naukę innych osób w temacie nowych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Na podstawie powyższej tabeli w ankiecie można zwrócić uwagę na różnice w odpowiedziach wynikające z typów psychologicznych. W zakresie wyzwań, jakie wyniknęły z konieczności relokowania pracy do kanału zdalnego, uwaga osób ekstrawertycznych skupiona była na obawach związanych z brakiem fizycznego kontaktu z ludźmi i interakcji z nimi, której z kolei nie wyraziły osoby o typie introwertycznym. Obawy te przełożyły się na inny rodzaj emocji u każdego

z typów psychologicznych. O ile w każdym typie osób zmiany te kojarzone były głównie z negatywnymi emocjami, o tyle źródłem tych emocji były inne działania. Ekstrawertycy emocjonalnie odnieśli się do zmian, introwertycy z kolei wyrazili w negatywnych emocjach strach przed samą zmianą, uznając kanał wirtualny jako doceniony w komunikacji. Obie grupy pracowników nie widzą również pozytywnych przesłanek w przyszłej współpracy zespołu opartej na zdalnej komunikacji, choć bardziej powściągliwie ocenia tę relację grupa introwertyków. W zakresie wpływu zmiany komunikacji na zaangażowanie w pracy obie grupy nie widzą jego spadku, ekstrawertycy oceniają nawet poziom zaangażowania jako wyższy. Obie grupy pracowników widzą również dobre strony zmiany – w postaci możliwości prowadzenia jednocześnie rozmów z wieloma współpracownikami. Ograniczenia w postaci braku budowania więzi zostały jednak zauważone tylko przez osoby ekstrawertyczne. Ta sama grupa pracowników wyraziła spadek motywacji do pracy wskutek zmiany środowiska pracy. Z kolei straty w grupie introwertyków zostały ocenione w kategoriach czasu i przyszłych możliwości nauki przez doświadczenie.

Wnioski i podsumowanie

Analizując wnioski z przeprowadzonego badania, można stwierdzić, że istnieją implikacje pomiędzy cechami osobowości, jakością komunikacji oraz jej wpływem na funkcjonowanie w zmienionym środowisku pracy. Osoby o typologii ekstrawertycznej potrzebują do działania z innymi kontaktu nie tylko werbalnego. W nowej rzeczywistości, związanej ze zmianą środowiska pracy, będą narażone na brak bodźców zewnętrznych, które spełniają w ich przypadku rolę motywatorów do działania. Być może w zdalnej komunikacji wykształcą się inne mechanizmy, które zastąpią tak ważną komunikację niewerbalną. Już przecież w komunikacji tekstowej pewne właściwości mowy są wyrażane za pomocą znaków interpunkcyjnych (Grzenia, 2007) lub emotikonów, służących do wyrażania szerokiego spektrum emocji, uczuć czy odczuć. Problemem jednak w aspekcie ich używania jest fakt, że mogą wzbudzać różne reakcje wskutek różnic związanych z systemami operacyjnymi urządzeń, przez które się komunikujemy (Bijak, Kleka, 2021).

Praca zdalna, która charakteryzuje się zawężeniem komunikacji praktycznie do treści czy tekstu, wyraźniej została zaakcentowana jako budząca obawy przez osoby, które czerpią energię z budowania relacji poprzez komunikację bezpośrednią. To istotny wniosek z tego badania, ponieważ ma on znaczenie nie tylko w aspekcie wykonywanej pracy i współpracy z innymi w zespole. Ma znaczenie także w kontekście społecznym, w którym zasadniczą rolę odgrywa sama komunikacja – jako proces wymiany myśli, dzielenia się wiedzą, informacjami czy ideami.

Porozumiewanie się z innymi jest procesem wzajemnego wpływu, w którym kontakt oparty jest na współpracy i wzajemności.

Korzystanie z rozwiązań technologicznych w zakresie komunikacji zostało ocenione przez obie grupy pracowników pozytywnie: upatrują w tym przede wszystkim możliwości korzystania z nowego narzędzia komunikacji w aspekcie rozwojowym, wykorzystującym możliwości na szeroką skalę (praca niezależnie od miejsca, wideokonferencje itp.).

Postawione w artykule cele badawcze dotyczące wpływu pracy zdalnej na poziom współpracy i zaangażowania wskazały walory tej pracy, ale w kontekście technicznym, który zapewnia możliwości szybszego transferu wiedzy i informacji, niezależnie od liczby odbiorców informacji i ich miejsca. Aspekty psychologiczne, dotyczące budowania relacji opartych na działaniach w świecie rzeczywistym, budzą obawy tych pracowników, dla których te relacje są istotą pracy i motywacją do działania. W kontekście opisanego w artykule zjawiska izolacji społecznej proces komunikacji w środowisku pracy zdalnej może mieć olbrzymie znaczenie. Z uwagi jednak na wielkość próby badawczej, wyniki badania nie pozwalają na ich uogólnienie. Wnioski, które zostały przedstawione na jego podstawie, mogą jednak zachęcać do głębszej refleksji czy analizy, oraz stanowić podstawę do dalszych badań.

Bibliografia

- Bijak, K., Kleka, P. (2021). Relacje online. Ekstrawersja i inteligencja emocjonalna w kontekście wybranych aspektów komunikacji internetowej. *Człowiek i Społeczeństwo*, 51, 191–193.
- Briggs Myers, I. (2009). *Wprowadzenie do typu™*. CPP, 7.
- Cakrt, M. (2006). *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*. Onepress.
- Dobek-Ostrowska, B. (2004). *Podstawy komunikowania społecznego*. Astrum.
- Dolot, A. (2020a). *Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19*. https://epale.eceuropa.eu/sites/default/files/praca_zdalna_w_czasie_pandemii_covid_19_raport_anna_dolot_all_1.pdf
- Dolot, A. (2020b). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83), 35–43.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Grzenia, J. (2007). *Komunikacja językowa w Internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heitzman, J. (2020). Wpływa pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne. *Psychiatria Polska*, 2, 188.

- Karczewska, A. (2011). Efektywna komunikacja w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 109–110.
- Klinowski, M. (2011). Controlling a różnice osobowości i komunikacja w projektach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 188, 42–49.
- Lipińska-Grobelny, A. (2008). Wybrane determinanty stylów zachowań komunikacyjnych przedstawicieli handlowych. *Roczniki Psychologiczne*, 11(1), 105–126.
- Lisiecka, K., Kostka-Bochenek, A. (2009). *Case study research* jako metoda badań naukowych. *Przegląd Organizacji*, 10(837), 25.
- Lubrańska, A. (2021). Życie w cieniu pandemii – psychologiczne konsekwencje w sferze pracy. *Horyzonty Wychowania*, 20(55), 27–36.
- Mierzwińska, L., Łapka, M., Uliasz, K. (red.). (2021). *Pandemia COVID-19 a zmiany w obszarze środowiska pracy w opinii pracowników – wyniki badań empirycznych*. SIZ, 60.
- Morreale, S. (2015). *Komunikacja między ludźmi*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 65.
- Ostrowska, K., Gieros, W., Dubieniecki, M., Pośpiech, A., Ratajczyk A., Dominiak R. (2021). *Samotność: stary problem – nowe ofiary*. Ankieta „lęki społeczne” (google.com) [dostęp: 23.07.2021].
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2011). *Komunikowanie się w organizacjach gospodarczych*. Difin.
- Ruck, K., Men, L.R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185–195.
- Sarnowski, P., Dominiak, R. (2021). Wycofanie społeczne w dobie pandemii COVID-19: stary problem – nowe ofiary. *Kultura i Wychowanie*, 1(19), 26.
- Sasin, M. (2015). *Budowanie zaangażowania czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*. Helion.
- Stankiewicz, J. (1998). *Komunikowanie się w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Zielonogórskiej.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum.
- Steinerowska-Streb, I. (2020). Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. *Przegląd Organizacji*, 9 (968), 8–9.

Zarządzanie ryzykiem jako krytyczny element skutecznego prowadzenia projektów w branży zbrojeniowej – analiza luki naukowej

Risk management as critical factor of effective project management in defence sector – scientific gap analysis

Streszczenie

W artykule opisano lukę naukową zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem w polskiej branży zbrojeniowej. Przedstawiono zarys historyczny zarządzania projektami, którego początki wiążą się z rosnącymi oczekiwaniami amerykańskich sił zbrojnych w połowie XX wieku, a także rozwój i problemy amerykańskiej branży lotniczej, kosmicznej i obronnej związane z zarządzaniem złożonymi wysokobudżetowymi projektami o wysokich wymaganiach w zakresie niezawodności i innowacyjności. Następnie opisano uwarunkowania i regulacje obowiązujące na polskim rynku zbrojeniowym, a także wstępną analizę polskich publikacji, prowadzącą do konkluzji, że standardy i zalecenia amerykańskiego przemysłu obronnego nie znajdują odzwierciedlenia w polskiej literaturze i dokumentach formalnych, oraz do wniosku, że istnieje potrzeba opracowania wytycznych metodycznych prowadzenia projektów i zarządzania ryzykiem w projektach obronnych po stronie teoretycznej (wypełnienie luki naukowej), jak i praktycznej (poprawa skuteczności prowadzenia polskich projektów branży zbrojeniowej). Tekst powstał na podstawie

przygotowywanej rozprawy doktorskiej pod roboczym tytułem „Metodyka zarządzania ryzykiem w innowacyjnych projektach branży zbrojeniowej”.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem, branża zbrojeniowa, sektor obronny, analiza luki naukowej

Summary

Chapter describes scientific gap of project and risk management in Polish defence sector. It presents history outline of project management development rooted in mid XX century American Aerospace and Defence (A&D) sector requirements as well as problems and determinants of managing large-budget, complex, innovative and reliability-oriented projects of the A&D. Next, it describes conditions and formal regulations of Polish defence sector as well as Polish literature review leading to the finding that standards and guidelines present in United States are not present in neither Polish publications nor formal documents. Describing scientific gap both on theoretical and practical side as well as further possible research paths conclude the article. This research paper is based on preparation of a doctoral dissertation under working title of “Risk management method in Polish defence innovative projects”.

Keywords: project management, risk management, aerospace and defence, scientific gap analysis

Wprowadzenie

Jednym z celów przedsiębiorstw zbrojeniowych jest rozwój innowacyjności i konkurencyjności (BBN, 2014, s. 47). Podobne cele swoim sektorom obronnym stawiają inne państwa (HM Government, 2021; Departament of Defence, 2018; Marrone, Camporini, 2016; German Ministry of Defence, 2011). Mimo to prowadzone projekty często nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, przekraczają zakładane koszty i harmonogramy, co dotyczy zarówno Stanów Zjednoczonych, jak i Polski (Deloitte, 2009; Deloitte, 2016; NIK, 2020). Zarządzanie projektami jest identyfikowane jako jeden z krytycznych czynników sukcesu projektu (Rodríguez-Segura i in., 2016), chociaż również to podejście ma swoich oponentów (Lenfle, Loch, 2010). Pomimo rozwoju metod i technik zarządzania w drugiej połowie XX wieku, projekty zbrojeniowe trwają w XXI wieku dłużej niż w czasach II wojny światowej czy w okresie zimnej wojny, co z kolei prowadzi do nieustających tarć pomiędzy zarządzaniem konfiguracją i koniecznością „zamrożenia” projektu a nieustającym rozwojem

technologii i chęcią wdrażania najnowszych komponentów (Deloitte, 2009, s. 6). Kombinacja rosnącej złożoności projektów branży zbrojeniowej, przyrastającej wiedzy oraz zwiększonego ryzyka związanego z innowacyjnością stwarza ciekawy obszar badawczy, który w niniejszym opracowaniu zostanie zarysowany.

Zarządzanie projektami

Zarządzanie projektami wywodzi się z lat 50. i 60. XX wieku z branż obronnej i budowlanej Stanów Zjednoczonych (Sońta-Drączkowska, 2020, s. 21). Dzięki odrębnemu przedmiotowi zainteresowania, wypracowanym podstawom teoretycznym i metodycznym oraz dorobkowi literaturowemu stało się autonomiczną dziedziną nauk o zarządzaniu (Trocki, 2011, s. 9). W *Leksykonie zarządzania* (Adamska, 2004) projekt zdefiniowany jest jako unikatowe, niepowtarzalne przedsięwzięcie, mające wyraźnie określony początek i koniec, posiadające określony zakres, koszt, czas i termin realizacji, zespół wykonawców i klienta/interesariusza (Adamska, 2004, s. 448). Z kolei w powszechnie stosowanych metodykach biznesowych możemy znaleźć następujące definicje:

- PMI (Project Management Institute [b.r.w.]): ograniczony w czasie wysiłek przedsięwzięty w celu opracowania unikatowego produktu, usługi lub wyniku;
- PRINCE2 (Office of Government Commerce, 2006a, s. 7):
 - „Środowisko zarządcze stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnie z określonym Uzasadnieniem Biznesowym”;
 - „Organizacja powołana na określony czas w celu wytworzenia unikatowych i wcześniej zdefiniowanych wyników lub rezultatów w ustalonym czasie, przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów”.

Definicje stosowane w PRINCE2 zostały dostosowane do metodyk zwinnych poprzez wprowadzenie określoności jako obowiązkowych dla czasu i budżetu, adaptacyjności dla zakresu i jakości oraz możliwości wyboru dla korzyści i ryzyka (Cooke, 2016, s. 49). Uniwersalizując, można określić projekt jako „sekwencję skończonych, zależnych od siebie aktywności, których ukończenie z powodzeniem powoduje osiągnięcie oczekiwanej wartości biznesowej, która uzasadniała jego podjęcie” (Wysocki, 2019, s. 7).

Zarządzanie ryzykiem

Ryzyko i niepewność są immanentną cechą dowolnej aktywności gospodarczej (Sońta-Drączkowska, 2020, s. 14). Pierwszą publikacją odnotowującą oba te pojęcia jest wydana w XVIII wieku książka R. Cantillon *Essai sur la nature du*

commerce en general, a za pierwszą próbę ich systematycznego rozróżnienia przyjmuje się rozprawę A. H. Willetta z 1901 roku *The Economic Theory of Risk and Insurance*. Dopiero jednak rozstrzygnięcia opublikowane niezależnie przez F. H. Knighta i J. M. Keynesa w 1921 roku zyskały uznanie jako klasyczne (Bochenek, 2014, s. 49–52). Koncepcja Keynesa opiera się na rozróżnieniu niepewności jako sytuacji, w której niemożliwe jest racjonalne wnioskowanie – od ryzyka, czyli sytuacji, w których możliwe jest określenie prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń. Podobnie, choć mocniej, precyzuje to również Knight, wskazując, że mierzalna niepewność jest *de facto* ryzykiem właściwym (prawdopodobieństwo definiowane *a priori* lub statystycznie), natomiast działanie w warunkach niemierzalnej (właściwej) niepewności może opierać się wyłącznie na oszacowaniach lub osądach (Sakai, 2019, s. 49–53). Szczególne znaczenie zarządzaniu ryzykiem nadało opisanie w latach 90. XX wieku rzeczywistości gospodarczej akronimem VUCA (ang. *volatility* – niestabilność, *uncertainty* – nieprzewidywalność, *complexity* – złożoność, *ambiguity* – niejednoznaczność) (Mink i in., 1993, s. 54–55, za: Whiteman, 1998, s. 15; Bennet, Lemoine, 2014, s. 313). W tabeli 1 przedstawione zostały definicje ryzyka wykorzystywane w popularnych metodykach zarządzania projektami.

Tabela 1. Definicje ryzyka w metodykach biznesowych

Metodyka	Definicja	Źródło
PRINCE2	Ryzyko może być zdefiniowane jako niepewność uzyskania zaplanowanego wyniku (w kontekście pozytywnym – traktowana jako szansa, lub negatywnym – widziana jako zagrożenie).	(Office of Government Commerce, 2006a, s. 227)
PMI	Niepewne zdarzenie lub okoliczność, które – w przypadku wystąpienia – ma pozytywny lub negatywny wpływ na jeden lub więcej celów projektu.	(Project Management Institute [b.r.w.])
RoN	Ryzyko definiowane jest jako niepewne zdarzenie lub zdarzenia, które w przypadku wystąpienia będą miały wpływ na osiągnięcie celów.	(Office of Government Commerce, 2006b, s. 4)

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój branży lotniczej, kosmicznej i obronnej w Stanach Zjednoczonych

Zarządzanie projektami zostało opracowane w połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych jako pierwsza kompleksowa menedżerska metodyka rozwijania nowych produktów i technologii. Połączenie z analizą funkcjonalną (ang.

operations research), prekursorem analizy systemowej, zaowocowało możliwością realizacji projektów wysoce innowacyjnych, zarówno technicznie, jak i organizacyjnie (Johnson, 2013, s. 670 i n.). Metody opracowane przy realizacji projektów w połowie XX wieku zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Projekty i metody zarządzania projektami

Lata trwania	Opracowane i wykorzystane metody	Projekty
1938–1945	Analiza funkcjonalna (ang. <i>operations research</i>)	Opracowanie radarów
1935–1944	Prowadzenie prac rozwojowych własnymi środkami (ang. <i>in-house development</i>), nauka na błędach, integracja systemów, równoległość prac rozwojowych	V-2
1944–1948	Integracja systemowa	B-29, P-61, Mark 56
1942–1945	Równoległość prac rozwojowych, strukturyzacja produktu (ang. <i>product organization</i>)	Projekt Manhattan
1945–1953	Analiza systemowa (z analizy funkcjonalnej)	Studia RAND Corporation
1950–1953	Podejście systemowe (systemy obronne – ang. <i>weapon system approach</i>), integracja systemów	Amerykańskie projekty lotnicze
1950–1959	Współbieżność (ang. <i>concurrency</i>), strukturyzacja produktu, integracja systemów, kontrola konfiguracji, inżynieria systemowa, rola kierownika projektu, centrum zarządcze	Atlas, Titan, Thor, Corporal, Sergeant
1958–1962	Zarządzanie konfiguracją	Minuteman
1956–1960	Współbieżność, konkurencja wewnętrzna, centrum zarządcze, PERT	Polaris
1950–1965	Prowadzenie prac rozwojowych własnymi środkami, nauka na błędach, integracja systemów, organiczna decentralizacja, tygodniowe raportowanie, bezwarunkowa odpowiedzialność, centrum zarządcze, PERT	Redstone, Jupiter, Saturn (Apollo)
1950–1960	Inżynieria systemowa, kontrola konfiguracji, ewolucyjne opracowywanie wymagań	Whirlwind, SAGE
1960–1965	Planowanie etapowe, analiza systemowa	Departament Obrony Stanów Zjednoczonych – nadzór nad wieloma projektami

Źródło: Johnson, 2013, s. 679.

Rozwijane narzędzia i techniki były zaimplementowane do projektów badawczo-rozwojowych obejmujących uzbrojenie, branżę kosmiczną, lotniczą i sektor elektroniczny przez serię regulacji amerykańskich wydanych w 1960 roku, a następnie wzmocnione reformami McNamary, skoncentrowanymi na poprawie estymacji kosztów i harmonogramów (Johnson, 2002, s. 69–72; Lenfle, Loch, 2010, s. 40). Od tamtej pory sektory kosmiczny, lotniczy i obronny (ang. *Aerospace & Defence*, A&D) współdzielą opracowywane techniki, a transfer wiedzy przebiega w obie strony, czego przykładem, oprócz wspomnianych wyżej technik, może być opracowana w latach 70. XX wieku przez NASA klasyfikacja poziomów gotowości technologicznej (Olechowski i in., 2020, s. 395).

Od początku organizacja złożonych, kosztownych projektów technologicznych w branży A&D napotykała problemy związane z niespełnianiem pierwotnych założeń. Testowanie przeprowadzone w 1957 roku w programie Atlas wersji A używało wskaźnik sukcesu na poziomie 37,5%, podniesiony dla wersji D do 68% (Johnson, 2002, s. 56), z kolei badanie projektów zbrojeniowych przeprowadzone w 1962 roku wykazało, że przeciętny koszt realizacji przekraczał trzykrotnie początkowe estymacje, w sześciu wypadkach sięgając czterokrotności zakładanego budżetu i ponad 50% przekroczenia szacowanego czasu realizacji (Johnson, 2002, s. 72). Problemy z dyscypliną kosztowo-czasową projektów w branży A&D są również istotną kwestią w XXI wieku: w 2007 roku średnie przekroczenie budżetu w amerykańskich projektach obronnych wynosiło 26% (295 mld USD łącznie), a średnie opóźnienie wyniosło 21 miesięcy (Deloitte, 2009, s. 1–2). Z kolei w 2015 roku średnie przekroczenie budżetu wynosiło 48,3% (468 mld USD), zaś opóźnienie 29,5 miesiąca, choć zauważono zmniejszoną dynamikę wzrostu przekroczeń oraz jej poprawę w latach 2011–2015 (Deloitte, 2016, s. 8). Podstawowe źródła przekroczeń zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Fazy programów branży A&D

Faza programu	Czynności	Główne zagadnienia
Wstępna analiza wymagań	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja potrzeby/luki rynkowej – Analiza alternatyw – Analiza kosztu w cyklu życia projektu 	<ul style="list-style-type: none"> – Niezrozumienie wymagań – Niedośzacowanie/niewłaściwe planowanie
Technologia i analiza ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – Przystępność cenowa programu i dostępność zasobów – Oszacowanie szans powodzenia programu 	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie zmianą technologiczną – Określenie osiągalnych i testowalnych wymagań

Faza programu	Czynności	Główne zagadnienia
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> – Rozwój zdolności – Pełna integracja systemu – Zakończenie montażu – Testy i ewaluacja 	<ul style="list-style-type: none"> – Rosnące wymagania formalne – Złożoność techniczna
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> – Produkcyjna partia próbna – Produkcja seryjna – Przeniesienie do procesów operacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Zagadnienia łańcucha dostaw – Koordynacja pomiędzy głównym dostawcą a poddostawcami – Brak kontroli procesu produkcyjnego

Źródło: Deloitte, 2016, s. 13.

Odpowiedzią na te problemy są publikacje branżowe z zakresu zarządzania projektami, innowacjami oraz zarządzania ryzykiem w projektach branży A&D, z których wybrane zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wybrane amerykańskie publikacje branżowe dedykowane branży A&D

Autor/Wydawca	Tytuł	Opis	Źródło
U.S. Department of Defence	U.S. Department of Defence Extension to: A Guide of Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)	Rozszerzenie klasycznych obszarów PMBOK oraz dodanie 5 nowych: zarządzanie inżynierią systemową, zarządzanie pozyskiwaniem oprogramowania, zarządzanie logistyką projektu, zarządzanie testami i ewaluacją, zarządzanie montażem	(Department of Defence, 2003)
Department of Defence	Modeling and Simulation Body of Knowledge (BOK)	Ustandaryzowany język oraz baza wiedzy przeznaczona dla użytkowników, programistów, menedżerów i kierowników wyższego szczebla na temat stosowania modelowania i symulacji do wymagań DoD	(Department of Defence, 2008)
Defence Aquisition University	A Guide for DoD Program Managers	Opis kluczowych umiejętności i wiedzy potrzebnych do skutecznego zarządzania programem pozyskania uzbrojenia	(Cooley, Ruhm, 2014)

Autor/Wydawca	Tytuł	Opis	Źródło
Government Accountability Office	Adopting Best Practices Can Improve Innovation Investments and Management	Studia 8 wiodących innowacyjnych firm (Amazon.com, Ashland Global Holding Inc., Dow Chemical Company, Honeywell International Inc., General Motors Co., IBM, Qualcomm, Siemens AG) oraz analiza możliwości wdrożenia najlepszych praktyk w Departamencie Obrony Stanów Zjednoczonych	(GAO, 2017)
Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Systems Engineering	Risk, Issue, and Opportunity Management Guide for Defense Acquisition Programs	Zawiera rekomendowany zbiór zaleceń w zakresie zarządzania ryzykiem w projektach pozyskiwania sprzętu wojskowego wraz ze wskazówkami jego integracji z zarządzaniem programami	(Department of Defence, 2017)

Źródła: uwidocznione w tabeli.

Sytuacja polskiego sektora zbrojeniowego

Zgodnie ze Strategią Bezpieczeństwa Narodowego jednym z celów strategicznych jest rozwój sektora obronnego (BBN, 2014, s. 47). Zwiększające się wymagania sił zbrojnych powodują konieczność opracowywania złożonych systemów, które często zgodnie z wymaganiami interoperacyjności stają się komponentami systemów nadrzędnych, w tym międzynarodowych (Tomaszewski i in., 2018). Oprócz stopnia złożoności duży wpływ na proces wytwarzania sprzętu wojskowego ma konieczność zapewnienia utrzymania parametrów deklarowanych przez producenta w trakcie całego okresu użytkowania (wynoszącego często kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat) (Ustawa 2019) oraz utrzymanie ich w zgodności ze specyfikacją techniczną (Ustawa 2006) odnoszącą się do norm obronnych (Decyzja 2021).

Działalność mająca na celu wytworzenie nowego lub zmodernizowanego sprzętu wojskowego podlega licznym uwarunkowaniom formalnym, z których głównym międzynarodowym porozumieniem wpływającym na zarządzanie ryzykiem jest Porozumienie standaryzacyjne NATO – STANAG 4107 wraz z wymienionym w nim porozumieniem AQAP 2110 – Wymagania NATO dotyczące zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych i produkcji (WCNjIK, 2019). Zapewnienie jakości zgodnie z AQAP 2110 wymaga wdrożenia standardu ISO 9001 oraz zaleca wprowadzenie niepodlegającego certyfikacji standardu ISO 31000, który precyzuje zarówno składowe, jak i proces zarządzania ryzykiem (ISO, 2018).

Proces zamówień i nadzoru jakościowego opisują dwie decyzje Ministra Obrony Narodowej: nr 126/2019 (Decyzja 2019) oraz 384/2015 (Decyzja 2015). Decyzje te wprowadzają narzędzia i techniki zgodne z porozumieniami międzynarodowymi, takie jak: arkusz ryzyk, formularz identyfikacji, oceny i komunikacji czy raport niezgodności.

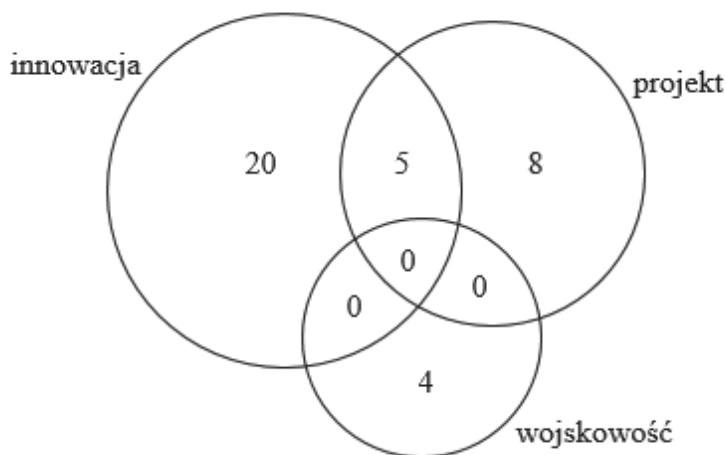
Warto odnotować brak polskich opracowań dotyczących zaleceń czy rekomendowanych standardów publikowanych przez Ministerstwo Obrony, przy jednoczesnej świadomości braku satysfakcjonujących wyników badawczo-rozwojowych projektów obronnych (NIK, 2020).

Wstępna analiza literatury

W polskiej literaturze można znaleźć opracowania dotyczące historii polskiej branży zbrojeniowej i jej rozwoju, a także roli w systemie bezpieczeństwa (Dębicka, 2018; Jędrych, Klimek, 2017; Klimek, 2018; Luzak, Skrzypczak, 2014; Soroka, Wilczyński, 2018). Na rynku zbrojeniowym panują specyficzne uwarunkowania ekonomiczne, tworzone przez relację dostawców z odbiorcą – Siły Zbrojne są głównym w kraju odbiorcą, kreując sytuację monopsonu (Tomaszewski i in., 2018, s. 146–148), a podmioty gospodarcze nie tylko konkurują ze sobą, ale również współpracują, co spełnia przesłanki kooperacji (Romaniuk, 2016, s. 510).

Ponieważ uwarunkowania, szczególnie formalne, powodują, że opracowania zagraniczne mogą być zastosowane wyłącznie po adaptacji, uwzględniającej czynniki lokalne, analiza stanu wiedzy została przeprowadzona w odniesieniu do polskich publikacji naukowych. Stan wiedzy został ustalony na podstawie przeglądu artykułów opublikowanych w latach 2015–2021 w wybranych 77 czasopiśmie figurujących w bazie TechBaz z obszarów zarządzania i organizacji, w tym zarządzania produkcją, jakością, nauk o bezpieczeństwie oraz wydawnictw uczelni wojskowych i instytutów badawczych związanych z branżą obronną (ASW, AMW, AWL, ITWL, WAT, WITU). Na podstawie analizy tytułów i abstraktów wyodrębniono publikacje odnoszące się do obszaru zarządzania ryzykiem. Kwerendę uzupełniono wyszukaniem w bazie EkonBaz publikacji posiadających w słowach kluczowych wyrażenia „zarządzanie ryzykiem” oraz „zarządzanie projektami”. W rezultacie analizie poddano 149 publikacji, z których 37 przypisano do następujących obszarów: innowacja, projekt, wojskowość (rysunek 1).

Rysunek 1. Podział artykułów dotyczących ryzyka na obszary tematyczne



Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe artykuły opisują zarządzanie ryzykiem w innych gałęziach gospodarki (lotnictwo, przemysł stoczniowy, górniczy, motoryzacyjny), odnoszą się do procesu decyzyjnego w warunkach niepewności i jego optymalizacji lub poszczególnych obszarów zarządczych w przedsiębiorstwie: zarządzania personelem, jakością, produkcją lub ogólnie odnoszą się do kwestii zarządzania ryzykiem, stosowanych metod i narzędzi.

Przedstawiony przegląd stanowi jedynie wstępne badanie obszaru zarządzania ryzykiem w polskiej branży zbrojeniowej – ograniczone zarówno językowo (czasopisma polskojęzyczne), jak i czasowo (czteroletni okres publikacji). Jako potencjalne kierunki pogłębienia wstępnego przeglądu można wśród badań literaturowych wskazać:

- analizę pełnotekstową wybranych publikacji;
- rozszerzenie zakresu przeglądu w aspekcie czasowym, językowym, w szczególności z wykorzystaniem innych naukowych baz danych, takich jak Scopus lub Web of Science;
- analizę porównawczą analogicznych publikacji dla rynków zagranicznych – amerykańskich i/lub zachodnioeuropejskich;
- analizę metod zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach innowacyjnych oraz w złożonych projektach technologicznych branż innych niż obronna,

natomiast w aspekcie badań terenowych wstępny przegląd literatury skłania do przeprowadzenia badań, w szczególności jakościowych (z racji braku tego typu opracowań w literaturze), opisujących praktykę zarządzania ryzykiem w innowacyjnych projektach w polskich przedsiębiorstwach zbrojeniowych.

Podsumowanie i wnioski

1. Zarządzanie projektami w projektach obronnych stanowi kluczową kompetencję i przyczynia się do ich bardziej przewidywalnej realizacji.
2. W Stanach Zjednoczonych od połowy XX wieku trwa opracowywanie i doskonalenie metod organizacji pracy projektowej sprzyjającej terminowości i innowacyjności.
3. Polski sektor zbrojeniowy zmagają się z podobnymi wyzwaniami, związanymi z zarządzaniem projektami i zarządzaniem ryzykiem, powodowanymi zarówno przez sytuację krajową, jak i międzynarodową, przez co jest to charakterystyczny i stosunkowo mało zbadany przedmiot badań w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.
4. Brak literatury przedmiotowej powoduje lukę naukową obejmującą zarządzanie projektami, w tym szczególnie zarządzanie ryzykiem w projektach w polskiej branży zbrojeniowej.
5. Wyniki takich badań przełożą się zarówno na wzbogacenie literatury przedmiotu, jak i wytyczne praktyczne, których opracowanie jest postulowane przez menedżerów w polskiej branży obronnej (badania przedstawione w rozprawie, Kisiel, 2019).
6. Praca w tym obszarze może również stać się przyczynkiem do dalszych badań, w szczególności nad wykorzystaniem zaawansowanych technik stosowanych w postępowaniach powypadkowych (Perrow, 1999), nad analizą uwarunkowań psychologicznych i predyspozycji menedżerskich (Staniec, 2021, s. 172–195) czy próbą połączenia technik jakościowych i ilościowych dzięki zastosowaniu teorii zbiorów rozmytych (Dembicka, Mołas, 2019, s. 11–12).

Bibliografia

- Adamska, M. (red.). (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.
- BBN (2014). *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: BBN.
- Bennet, N., Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bochenek, M. (2014). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych – rozważania semantyczne. *Ekonomia*, 4(21), 46–63.
- Cooke, J. L. (2016). *PRINCE2 Agile an Implementation Pocket Guide: Step-By-step Advice for Every Project Type*. IT Governance Ltd.
- Cooley, W. T., Ruhm, B. C. (2014). *A guide for DoD Program Managers*. Fort Belvoir, Viginia: Defence Aquisition University Press.

- Deloitte. (2009). *Can we afford our own future? Why A&D programs are late and over-budget – and what can be done to fix the problem*. Deloitte.
- Deloitte. (2016). *Program management in aerospace and defense. Still late and over budget*. Deloitte.
- Dembicka, A., Mołas, K. A. (2019). Teoria zbiorów rozmytych w zarządzaniu ryzykiem jako utylitarne narzędzie systemu zarządzania jakością. *Problemy Jakości*, 51(3), 9–14.
- Dębicka, E. (2018). Polityka zbrojeniowa jako element systemu bezpieczeństwa narodowego. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 5, 9–16.
- Department of Defence. (2003). *Extension to: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Washington: Department of Defence.
- Department of Defence. (2008). *Modeling and Simulation Body of Knowledge (BOK)*. Washington: Department of Defence.
- Department of Defence. (2017). *Risk, Issue, and Opportunity Management Guide for Defense Acquisition Programs*. Washington: Department of Defence.
- Department of Defence. (2018). *Summary of the 2018 National Defence Strategy of United States of America*. Washington: Department of Defence.
- GAO. (2017). *Defence Science and Technology, Adopting Best Practices Can Improve Innovation Investments and Management*. GAO.
- German Ministry of Defence. (2011). *Defence Policy Guidelines*. Berlin: German Ministry of Defence.
- HM Government. (2021). *Defence and Security Industrial Strategy*. HM Government.
- ISO. (2018). *Risk management — Guidelines. ISO 31000:2018 (en)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> [dostęp: 20.04.2022].
- Jędrych, E., Klimek, D. (2017). Innowacje w przemysłowym potencjale obronnym na świecie i w Polsce 1990–2016. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 50(2), 232–240.
- Johnson, S. B. (2002). *The Secret of Apollo: Systems Management in American and European Space Programs*. Baltimore & Londyn: John Hopkins University Press.
- Johnson, S. B. (2013). Technical and institutional factors in the emergence of project management. *International Journal of Project Management*, 31(5), 670–681.
- Kisiel, P. (2019). *Doskonalenie metod identyfikacji ryzyka operacyjnego przedsiębiorstw polskiego przemysłu zbrojeniowego*. Niepublikowana praca doktorska. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Klimek, D. (2018). Zarządzanie przemysłem zbrojeniowym w warunkach ograniczonej konkurencji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(2), 355–364.
- Lenfle, S., Loch, C. (2010). Lost Roots: How Project Management Came to Emphasize Control over Flexibility and Novelty. *California Management Review*, 53 (1), 32–55.

- Luzak, P., Skrzypczak, W. (2014). Miejsce, rola i zadania polskiego przemysłu zbrojeniowego w systemie bezpieczeństwa państwa. *Przegląd Strategiczny*, 7, 468–479.
- Marrone, A., Camporini, V. (2016). *Recent Developments in Italy's Security and Defence Policy*. Istituto Affari Internazionali.
- Mink, B., Mink, O. G., Esterhuysen, P. (1993). *Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- NIK. (2020). *Realizacja prac rozwojowych na rzecz resortu obrony narodowej w latach 2013–2016 (stan realizacji na I półrocze 2018 r.)*. Warszawa: NIK.
- Office of Government Commerce. (2006a). *Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2*. London: TSO.
- Office of Government Commerce. (2006b). *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. London: TSO.
- Olechowski, A. L., Eppinger, S. D., Joglekar, N., Tomaschek, K. (2020). Technology readiness levels: Shortcomings and improvement opportunities. *Systems Engineering*, 23(4), 395–408.
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Project Management Institute. [b.r.w.] a) *Lexicon of Terms, pojęcie „projekt”*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> [dostęp: 20.04.2022].
- Project Management Institute. [b.r.w.] b) *Lexicon of Terms, pojęcie „ryzyko”*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> [dostęp: 20.04.2022].
- Romaniuk, K. (2016). Koopetycja jako model biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 508–518.
- Rodríguez-Segura, E., Ortiz-Marcos, I., Romero, J. J., Tafur-Segura, J. (2016). Critical success factors in large projects in the aerospace and defense sectors. *Journal of Business Research*, 69(11), 5419–5425.
- Sakai, Y. (2019). *J.M. Keynes Versus F.H. Knight Risk, Probability, and Uncertainty*. Singapur: Springer Nature Singapore Ltd.
- Sońta-Drażkowska, E. (2020). *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*. Warszawa: PWE.
- Soroka, P., Wilczyński, P. L. (2018). Potencjał polskiego przemysłu zbrojeniowego. *Przegląd Geopolityczny*, 23, 55–72.
- Staniec, I. (2021). *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Tomaszewski, A., Nowakowska-Krystman, A., Zamelek, P. (red.). (2018). *Przemysł zbrojeniowy w systemie obronnym państwa*. Warszawa: Akademia Sztuki Wojennej.
- Trocki, M. (red.). (2011). *Metodyki zarządzania projektami*. Warszawa: Bizarre sp. z o.o.

- WCNjIK. (2019). *NATO – STANAG 4107, wydanie 11. Wzajemna akceptacja rządowego zapewnienia jakości i stosowanie sojusznicznych publikacji zapewnienia jakości (AQAP)*. WCNjIK.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. Carlisle Barracks, Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Wysocki, R. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*, Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

Akty prawne

- Decyzja 2015, Decyzja nr 384/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 29 września 2015 r. w sprawie określenia funkcji gestorów i centralnych organów logistycznych sprzętu wojskowego w resorcie obrony narodowej, Dz.Urz.MON.2015.275.
- Decyzja 2019, Decyzja nr 126 /MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 16 sierpnia 2019 r. w sprawie zapewnienia jakości sprzętu wojskowego i usług, których przedmiotem jest sprzęt wojskowy, Dz.Urz.MON.2019.159.
- Decyzja 2021, Decyzja nr 5/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 20 stycznia 2021 r. zmieniająca decyzję w sprawie zatwierdzenia i wprowadzenia do stosowania dokumentów normalizacyjnych dotyczących obronności i bezpieczeństwa państwa, Dz.Urz.MON.2021.5.
- Ustawa 2006, Ustawa z dnia 17 listopada 2006 r. o systemie oceny zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa, Dz.U. 2006 nr 235 poz. 1700 z późn. zm.
- Ustawa 2019, Ustawa z dnia 13 czerwca 2019 r. o wykonywaniu działalności gospodarczej w zakresie wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią, amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym, Dz. U. 2019, poz. 1214, z późn. zm.

Doskonalenie systemu zarządzania na rzecz skutecznego rozwoju polskich miast

Management system improvement for the effective development of Polish cities

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie składowych systemu zarządzania, których usprawnienie może istotnie wzmocnić zdolność polskich miast do wykorzystywania szans i pokonywania barier rozwojowych. Autorka podjęła próbę przekrojowego spojrzenia na temat w oparciu o przegląd literatury oraz studium przypadku – raport OECD: „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce”. Poszukuje tych słabości systemu zarządzania w miastach, które wymagają najpilniejszej interwencji, by skutecznie rozwijać polskie miasta.

Słowa kluczowe: zarządzanie, rozwój lokalny, miasta, samorząd, przegląd zarządzania

Summary

The aim of the article is to indicate the components of management system, the improvement of which may significantly strengthen Polish cities' ability to seize opportunities and overcome development barriers. The author attempted

a cross-sectional look at the subject, based on a literature review and case study – OECD Report: “Better Governance, Planning and Services in Local Self Governments in Poland”. She looks for the weaknesses of the urban governance system which require the most urgent intervention for the effective development of Polish cities.

Keywords: management, local development, cities, local government, management review.

Wprowadzenie

Zarówno literatura przedmiotu, wyniki badań naukowych, jak i przeglądy międzynarodowych organizacji eksperckich wskazują szereg słabości funkcjonowania systemu zarządzania w polskich miastach (patrz m.in.: World Bank Group, 2018; Janas, Jarczewski (red.), 2017; Noworól, 2011; Gawroński, 2010). Jednocześnie różnorodność wyzwań stawianych przed miastami w kolejnych latach programowania polityk Unii Europejskiej nasuwa pytanie: które z dysfunkcji systemu zarządzania należałoby uznać za krytyczne dla poprawy ich zdolności do rozwoju. Mimo że zagadnienie to było już przedmiotem rozważań naukowych, wyniki najnowszego przeglądu zarządzania publicznego w polskich samorządach lokalnych (OECD, 2021) skłaniają do ponowienia analizy, z uwzględnieniem aktualnej oceny stanu zarządzania dokonanej przez międzynarodową organizację ekspercką. Z praktycznego punktu widzenia pytanie to wydaje się z kolei kluczowe, gdyż: (1) zasoby, które mogą zostać przeznaczone na zmianę systemu zarządzania w miastach, są ograniczone, (2) liczba zadań bieżących realizowanych przez miasta oraz ich znaczenie dla jakości życia powodują, że zmiany systemowe muszą odbywać się w drodze ewolucji, by nie zakłócić ciągłości działania miast, miasta potrzebują więc wskazówek – od czego zacząć proces doskonalenia, (3) efektywność wykorzystania przez miasta szans związanych z kolejnym okresem finansowania rozwoju ze środków unijnych oraz EOG jest ściśle związana z jakością funkcjonowania systemu zarządzania – warto więc miastom dostarczyć argumentów, które mogą być pomocne w decyzji o priorytetach w alokacji środków na doskonalenie systemu zarządzania. Tym samym to kadra zarządzająca miast, w szczególności ich liderzy oraz osoby odpowiedzialne za kształtowanie systemu zarządzania są grupą docelową artykułu.

By odpowiedzieć na sformułowane powyżej pytanie, w pierwszej części artykułu autorka wyjaśniła kluczowe pojęcia: system zarządzania oraz elementy

systemu zarządzania. Dalej sformułowała definicję systemu zarządzania miastem i skutecznego rozwoju oraz – na bazie wybranych pozycji literatury, artykułów naukowych oraz opinii eksperckich, jak również opierając się na praktycznym doświadczeniu własnym związanym z długoletnim pełnieniem funkcji zarządczych w jednostce samorządu terytorialnego o statusie miasta – wskazała związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy doskonaleniem systemu zarządzania a skutecznym rozwojem miast. Następnie, uwzględniając kontekst artykułu, w oparciu o studium przypadku, stworzyła katalog słabości systemu zarządzania w polskich miastach. W podsumowaniu, zestawiając słabości systemu zarządzania ze składowymi systemu istotnymi dla rozwoju miast, autorka dokonała wyboru elementów, które należałoby udoskonalić w pierwszej kolejności.

System zarządzania oraz elementy systemu zarządzania

Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej nie ukształtowało się jedno, spójne podejście do definicji systemu zarządzania. Żeby więc uniknąć wartościowania lub nie pominąć istotnej z punktu widzenia nauki definicji, dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto za punkt wyjścia definicję zawartą w europejskiej normie systemu zarządzania jakością EN ISO 9000:2015 (PN, 2015). Norma definiuje system zarządzania jako zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących elementów organizacji, niezbędnych do ustanowienia polityk i celów oraz procesów do osiągnięcia tych celów. Jako elementy składowe systemu zarządzania norma wskazuje: strukturę organizacyjną, role i odpowiedzialność, planowanie, działania operacyjne, polityki, praktyki, zasady, przekonania, cele i procesy do ich osiągnięcia. W celu zobrazowania różnorodności podejścia w doktrynie do omawianego zagadnienia, w poniższej tabeli zestawiono elementy (zamiennie: składowe) systemu zarządzania pojawiające się w rozważaniach różnych autorów. Podkreślić jednocześnie należy, że o ile składowe systemu zarządzania różnią się, o tyle ugruntowaną cechą wspólną definicji, z których się wywodzą, jest związek pomiędzy składowymi i ich wzajemne oddziaływanie. By uniknąć błędnej interpretacji, należy również dodać, że brak celów w niektórych przytoczonych w tabeli pozycjach oznacza, że niektórzy autorzy traktują cele wobec innych składowych systemu zarządzania nadrzędnie (a nie, że element ten jest pomijany).

Tabela 1. Składowe systemu zarządzania

Składowe systemu zarządzania	Autor
Mechanizmy ludzkiego zachowania, role społeczne i organizacyjne, system informacyjny, mechanizmy kierowania zespołami pracowniczymi, czynniki techniczne	A. K. Koźmiński, 1971
Cele (strategiczne i operacyjne), zadania, decyzje, potrzeby informacyjne	J. Gościński, 1971
Procedury (formalne i nieformalne), strategia, struktura, styl zarządzania, kadra, umiejętności, wspólne wartości i aspiracje	R. H. Waterman, T. J. Peters, J. R. Phillips, 1980
Strategia, praca, ludzie, formalna struktura, nieformalna struktura i procesy	D. A. Nadler, M. L. Tushman, 1989
Struktura, procedury, procesy i zasoby	A. Maleszka, E. Łagowski, 2009
Podstawowe procesy i funkcje zarządzania (sprawstwo, modelowanie, organizowanie, kierowanie, sprzęganie), działania i zmienne traktowane instrumentalnie, metazarządzanie, czynności wspierające zarządzanie, czynności gospodarowania w zarządzaniu oraz czynności informowania w zarządzaniu	H. Witczak, 2015

Źródło: Opracowanie własne na podstawie definicji wybranych autorów.

Dla potrzeb dalszej analizy przyjęto, że system zarządzania to zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących elementów organizacji niezbędnych do ustanowienia polityk i celów oraz procesów do osiągnięcia tych celów. Cele traktowane będą jako nadrzędne wobec pozostałych elementów systemu: struktury, procedur, procesów i zasobów.

System zarządzania miastem oraz związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy doskonaleniem systemu zarządzania a skutecznym rozwojem miast

Konsekwencją przyjętej definicji systemu zarządzania jest konieczność wyjaśnienia pojęcia miasta jako organizacji. Już od 2003 roku A. Noworól rozwija pojęcie organizacji terytorialnej. W 2011 r. zdefiniował on miasto jako: „jeden z przykładów organizacji terytorialnej, której atrybutami są: własne, określone ściśle terytorium; osobowość prawna, jako wyraz podmiotowości wspólnoty terytorialnej; demokratycznie wybierane władze, jako podstawa systemu zarządzania;

budżet (w nim – dochody własne) i własny majątek, jako instrument zarządzania; zadania publiczne, jako realizacja potrzeb wspólnoty przez procesy animowane przez władze polityczne oraz administrację publiczną”.

Można więc zdefiniować system zarządzania miastem jako zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących elementów wydzielonego terytorium, któremu przepisy prawa nadały status miasta, niezbędnych do ustanowienia i wdrażania polityk i procesów w celu realizacji potrzeb wspólnoty zamieszkującej to terytorium. W świetle tak sformułowanej definicji systemu zarządzania miastem nasuwa się następujące pytanie: skoro celem miasta (organizacji) są potrzeby wspólnoty, to dlaczego doskonalenie systemu zarządzania powinno skupić się na rozwoju miasta, a nie – wprost – na odpowiadaniu na zidentyfikowane wcześniej potrzeby wspólnoty? Wydaje się, że niezaspokojone (niedostatecznie zaspokojone) potrzeby wspólnoty zaledwie uzasadniają podjęcie przez miasto (organizację) działań i alokowanie na ich realizację określonych zasobów. Odpowiadają na pytanie: „dlaczego należy podjąć działanie?”. Natomiast skuteczny rozwój miasta, rozumiany jako proces kierunkowych przemian niosących ze sobą korzystne zmiany jakościowe, pozwala budować scenariusze i poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „jak najskuteczniej odpowiedzieć na zidentyfikowane potrzeby?”. Skuteczność uznawana jest za jeden z podstawowych walorów sprawnego działania (Kotarbiński, 1975). Według J. Zieleniewskiego działanie jest skuteczne, jeżeli pozwala osiągnąć (w pełni lub w jakimś stopniu) zamierzony cel lub umożliwia jego osiągnięcie w przyszłości. Tak więc skuteczny rozwój miasta jest ścieżką, która bierze swój początek w potrzebach wspólnoty i tamże się kończy, poprzez ich zaspokojenie (szeroko kwestia zarządzania rozwojem została opisana m.in. przez A. Sztando).

Jakie więc elementy systemu zarządzania przesadzają o skutecznym rozwoju miast? Przyjmując najprostszą z zestawionych wyżej systematyk i analizując podejście do zarządzania rozwojem miast w dotychczasowym dorobku naukowym (m.in.: Ziółkowski, 2005; Markowski, Marszał, 2005; Noworól, 2013) oraz nowe wyzwania stawiane przed miastami (np. Baron, 2019), poniżej zestawiono cechy charakteryzujące strukturę, procedury, procesy i zasoby miasta, których występowanie może istotnie pozytywnie wpływać na zdolność miasta (organizacji) do skutecznego rozwoju.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne elementów systemu zarządzania miastem pozytywnie wpływające na jego skuteczny rozwój (przykładowe skutki dla rozwoju miasta)

Struktura	<ul style="list-style-type: none">• Władza wykonawcza oparta na zaufaniu publicznym (możliwość podejmowania innowacyjnych, a więc ze swej natury obarczonych wyższym ryzykiem, rozwiązań)• Odejście od silosowości na rzecz koordynacji i kooperacji (sprawna realizacja działań wielodziedzinowych, tj. wychodzących naprzeciw zasadom zrównoważonego rozwoju)• Elastyczność (umiejętność szybkiej reorganizacji w reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia)• Otwartość na współpracę z partnerami wybieranymi wg kryterium wspólnoty celów (skuteczniejsze minimalizowanie zagrożeń cywilizacyjnych, tj. m.in.: depopulacji, ocieplenia klimatu, zanieczyszczenia i degradacji środowiska naturalnego, chorób cywilizacyjnych)• Włączenie wspólnoty w proces zarządzania (trafniejsza identyfikacja potrzeb, wzmacnianie aktywności społecznej, zapobieganie konfliktom społecznym, angażowanie potencjału prywatnego na rzecz dobra publicznego)
Procedury	<ul style="list-style-type: none">• Przejrzystość działania i procesu decyzyjnego (rozumiana jako dostęp do informacji oraz sposób jej formułowania przystępny dla członków wspólnoty)• Odbiurokratyzowanie (formalizowanie procedur tylko wówczas i tylko w takim zakresie, w jakim wymaga tego przepis prawa powszechnie obowiązującego; likwidacja zbędnych formalności)
Procesy	<ul style="list-style-type: none">• Funkcjonalne, a nie terytorialne podejście do rozwoju (tworzenie i wdrażanie strategii ponadlokalnych)• Kompleksowość podejścia uwzględniająca powiązania między procesami (konsekwentna realizacja zasady zrównoważonego rozwoju, wzrost efektywności działań)• Zarządzanie informacją i danymi (lepsza jakość prognozowania, planowania, zarządzania ryzykiem, wyższa skuteczność wdrażania i możliwość ewaluacji planów)• Cyfryzacja (upraszczanie procesów, wzrost jakości i efektywności usług publicznych)
Zasoby	<ul style="list-style-type: none">• Efektywność wykorzystania endogenicznych czynników rozwoju (realizm planów rozwoju i tworzenie unikatowej marki miasta)• Wzmacnianie zasobów przez otwartość na partnerstwa i sieciowanie (skuteczniejsze minimalizowanie zagrożeń cywilizacyjnych, tj. m.in.: depopulacji, ocieplenia klimatu, zanieczyszczenia i degradacji środowiska naturalnego, chorób cywilizacyjnych, wzrost efektywności działań)• Zestaw kompetencji, a nie układ stanowisk jako podstawa budowy zespołów odpowiedzialnych za rozwój miast (innowacyjność rozwiązań)• Przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania (zaufanie społeczne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ziółkowski, 2005; Markowski, Marszał, 2005; Noworól, 2013; Baron, 2019.

Warto zauważyć ścisłe związki pomiędzy poszczególnymi elementami systemu. Na przykład organ wykonawczy (lider miasta – organizacji), racjonalnie gospodarując środkami budżetowymi, zyskuje zaufanie i wzmacnia swoją pozycję. Czym wyższe zaufanie społeczne, tym większa szansa na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, jednak by je wykreować, a następnie zrealizować, niezbędni są ludzie o szczególnych kompetencjach, których można pozyskać na rynku pracy lub angażując w ramach partnerstwa zasoby swoich partnerów (uczelnia, przedsiębiorcy, jednostki samorządowej funkcjonalnie powiązanej z miastem).

Słabości systemu zarządzania polskich miast – studium przypadku

Opublikowany w czerwcu 2021 raport OECD, zatytułowany „Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce”, wskazuje w sposób syntetyczny na trendy rozwojowe w polskich samorządach lokalnych w wymiarach: gospodarczym, społecznym i demograficznym, by w następnym kroku dać wskazówki, jak – wzmacniając system zarządzania – wykorzystać tkwiące w nich szanse i zapobiec zagrożeniom. Tytuł raportu odnosi się do samorządu lokalnego, a więc: gmin (w tym miast) oraz powiatów. W praktyce uwagę swą skupia jednak na miastach postrzeganych jako naturalne lokomotywy rozwoju. Miasta średnie i małe, wraz z naturalnymi rynkami pracy w gminach ościennych, dają w opinii OECD realną szansę na tworzenie nowych, silnych ośrodków rozwoju poza metropoliami – o ile uda się zminimalizować zagrożenia (lub skutki zagrożeń), tj. odpływ ludności z obszarów niemetropolitalnych oraz starzenie się społeczeństwa. Do tego natomiast niezbędne jest usprawnienie systemu zarządzania.

Na bazie wyników blisko dwuletniego przeglądu polskiego systemu prawnego oraz analizy stanu faktycznego w polskich samorządach jako główne słabości systemu zarządzania polskich miast w świetle raportu jawią się:

- niski poziom świadomości dotyczący koordynacji wewnętrznej (rozumianej jako koordynacja pomiędzy wszystkimi podmiotami prawnie/własnościowo zobowiązanymi do uczestniczenia w kształtowaniu i wdrażaniu polityki rozwoju);
- brak oceny oddziaływania (ewaluacji) w procesie podejmowania decyzji rozwojowych, w trakcie wdrażania planów oraz po zakończeniu ich realizacji;
- ograniczone możliwości podejmowania decyzji rozwojowych i operacyjnych w oparciu o fakty i dane (ograniczona świadomość w rozumieniu korzyści płynących z zarządzania opartego na faktach i danych, w szczególności ich związku z jakością i efektywnością działania, ograniczone zdolności analityczne pracowników, brak kultury systematycznego monitorowania);

- mała odporność budżetów miast wobec polityki krajowej oraz unijnej;
- wykorzystywanie w znikomym zakresie zaawansowanych mechanizmów budżetowania (tj. budżetowanie wieloletnie, zadaniowe) oraz włączania wspólnot w mechanizm projektowania budżetu (np. poprzez budżety partycypacyjne);
- terytorialne (zamknięte w granicach administracyjnych) podejście do rozwoju, zamiast rozwoju funkcjonalnego;
- luki kompetencyjne pracowników samorządowych w obszarze przywództwa oraz zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi;
- rozproszone i fragmentaryczne podejście do realizacji zasad otwartego rządzenia (przejrzystości, uczciwości, odpowiedzialności i angażowania interesariuszy (OECD, 2017));
- ograniczona aktywność miast w sferze kształtowania polityki współdziałania z mieszkańcami i przedsiębiorcami na rzecz maksymalnego ułatwienia życia mieszkańców i funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności poprzez uproszczenie procedur administracyjnych, cyfryzację usług oraz włączanie mieszkańców i przedsiębiorców w te procesy.

Sięgając w głąb raportu OECD, krytyczny z punktu widzenia skutecznego zarządzania rozwojem jawi się obszar koordynacji, a w nim kluczowa rola przywództwa. Już w 2002 roku upowszechniany był pogląd, że koncepcja polityki lokalnej jako dziedziny aktywności laików stanęła przed poważnym wyzwaniem. Częściowo spowodowane jest to „profesjonalizacją polityki”, gdyż stała się ona w mniejszym stopniu powołaniem, a w większym zawodem (Mouritzen, Svava, 2002). Konieczność kreowania wizji zrównoważonego rozwoju ponad sektorowymi podziałami oraz integracja wszystkich kluczowych interesariuszy wokół wspólnych celów wymaga od liderów samorządowych osobistego zaangażowania. W badaniach prowadzonych przez OECD ponad 80% ankietowanych wskazało brak środków finansowych, czasu i brak zasobów ludzkich jako główne przyczyny nieefektywnej koordynacji. Niedostateczne współdziałanie między sobą administracji różnych szczebli oraz nietrwale i zachowawcze partnerstwa ponadlokalne również wymagają większego zaangażowania przywódców. Wskazuje to jednoznacznie na konieczność wzmocnienia kompetencji strategicznych liderów samorządowych. Bez ich politycznego wsparcia, przydzielenia zasobów i promowania współdziałania na rzecz strategicznego zarządzania rozwojem, nowe paradygmaty polityki regionalnej przytaczane przez A. Noworóla nie mają prawa się ziścić. Podsumowując wyzwania stawiane w raporcie wprost przed liderami samorządowymi, nasuwa się idea wszechstronnego przywództwa B. Kaplana i R. Kaisera, którzy podkreślają, że „chodzi o to, by być jednocześnie forsującym i aktywizującym, formułować wizję i wdrażać je. [...] Skuteczne wykorzystanie wszechstronności w praktyce wymaga od liderów wiedzy o tym, w jakich sytuacjach dane

metody są odpowiednie, a w jakich nie”. Stąd doskonalenie kompetencji przywódczych i umiejętne wykorzystanie reguł strategii i taktyki urastają do rangi wyzwań kluczowych.

Krytyczne stało się zarządzanie zasobami ludzkimi. Menedżerom, co do zasady wyłonionym w drodze awansu wewnętrznego, nieprzygotowanym do swoich ról, brakuje umiejętności w zakresie motywowania (i automotywacji) i nie są w stanie utrzymać zaangażowania pracowników w długim okresie (lub robią to metodą prób i błędów). Z drugiej strony, do zarządzania projektami strategicznymi potrzeba z reguły specjalistów wysokiej klasy w zawodach wysoko wynagradzanych i deficytowych na rynku pracy (cyfryzacja, odnawialne źródła energii, mobilność). Menedżerowie muszą poznać specyfikę tej grupy pracowników oraz możliwe strategie pozyskiwania i utrzymywania ich na stanowiskach lub zastępowania skutecznym outsourcingiem pracowników samorządowych.

Istotną dysfunkcją polskich miast jest dzisiaj również proces włączania w zarządzanie miastem różnych grup interesariuszy na zasadach partnerstwa i współdziałania. OECD wskazuje, że angażowanie mieszkańców musi dotyczyć wszystkich etapów zarządzania strategicznego oraz zarządzania usługami publicznymi, by wywołać uczucie realnego wpływu wspólnoty na zmianę jakości życia. Wymaga to świadomego doboru form przekazu i dopasowania kanałów informacji do poszczególnych grup interesariuszy, by wyeliminować fasadowość partycypacji.

Podsumowanie

Całościowe studium przypadku w zestawieniu ze składowymi systemami zarządzania miastem istotnymi dla rozwoju miast zestawionymi w niniejszym artykule prowadzi do wniosku, że krytyczne z punktu widzenia zdolności do skutecznego rozwoju są trzy zagadnienia, przewijające się w raporcie niejako horyzontalnie. Po pierwsze, doskonalenia wymagają umiejętności przywódcze liderów. Wzmocnienie w tym obszarze ma bezpośredni wpływ na zdolność miasta (organizacji) do dokonania daleko idących zmian struktury funkcjonowania. W szczególności otwarcie jej na współdziałanie i budowanie partnerstw na rzecz planowania i wdrażania spójnych polityk rozwoju miast wykraczających poza granice administracyjne, a obejmujących obszary funkcjonalne, poprzez uruchomienie lub aktywne włączenie się w proces planowania ponadlokalnego. Sprawność przywódcza jest też niezbędna do wzmocnienia koordynacji (odejścia od silosów na rzecz wielodziałowego współdziałania) i kooperacji (wykorzystanie potencjałów niezwiązanych strukturalnie/własnościowo z miastem – organizacją, tj. uczelniami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami). Drugi aspekt to zdolność do pozyskiwania i utrzymania pracowników o wysokich kompetencjach (menedżerskich

oraz specjalistycznych). Trzecie zagadnienie to włączanie interesariuszy w proces zarządzania rozwojem, ukierunkowane na trzy zasadnicze cele: lepszą analizę potrzeb i w efekcie trafniejszy dobór działań do potrzeb wspólnoty, angażowanie potencjałów w oparciu o wspólnotę celów oraz zapobieganie niepokojom społecznym. Wyzwaniem pozostaje sformułowanie, w oparciu o dobre praktyki, modelowych, uniwersalnych rozwiązań, które pomogłyby liderom miast szybko zniwelować zidentyfikowane słabości zarządcze.

Bibliografia

- Baron M. (red.). (2019). *Europejska polityka spójności na lata 2021–2027. Opinie dotyczące pakietu projektów rozporządzeń*. Katowice: Biuro poselskie J. Olbrychta.
- Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Gościński, J. (1971). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- GUS (2022), <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1307,pojecie.html> [dostęp: 07.01.2022].
- Janas, K., Jarczewski, W. (red.). (2017). *Zarządzanie i współpraca w miejskich obszarach funkcjonalnych. Raport o stanie polskich miast*. Kraków: Obserwatorium Polityki Miejskiej IRM.
- Kaplan, B., Kaiser, R. (2013). *Uważaj na swoją siłę*. Łódź: JS & Co Dom Wydawniczy.
- Koźmiński, A. K. (1971). *Zarządzanie systemowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa, Kraków, Gdańsk: Zakład im. Ossolińskich.
- Maleszka, A., Łagowski, E. (2009). *Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Logistyki.
- Markowski, T., Marszał, T. (2005). Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitalnymi. *Samorząd Terytorialny*, 7/8 (13).
- Mouritzen, P. E., Svava, J. H. (2002). *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*. University of Pittsburgh Press.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1989). *Organisational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*. New York: *The Academy of Management Executive*, III, 3, 194–204.
- Noworól, A., Dąbrowska, K., Soblewski, A. (2003). *Podstawy zarządzania w administracji publicznej*. WSAP w Szczecinie.
- Noworól, A. (2011). Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne [w:] A. Noworól (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania* (25–41). Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.

- Noworól, A. (2013). Organizacja terytorialna – ewolucja pojęcia [w:] A. Noworól (red.). *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 13, cz. III. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Noworól, A. (2017). Instytucjonalne aspekty oceny skuteczności polityki rozwoju w kontekście strategii rozwoju województwa. *Biuletyn KPZK PAN*, 268, 118–131.
- OECD (2017). *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. <http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf> [dostęp: 07.01.2022].
- OECD (2021). *Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce*, Paryż: OECD.
- PKN (2015). *PN-EN ISO 9001:2015-10 – wersja polska. Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Warszawa: PKN.
- Raczyńska, M., Krukowski, K. (2020). *Zarządzanie w administracji publicznej. Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sztando, A. (2017). Lokalistyczne cechy zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, 477.
- Witczak, H. (2015). <https://www.witczak.pl/praca-naukowa/systemy-zarzadzania/> [dostęp: 02.01.2022].
- World Bank Group (2018). *Poland Country Partnership Framework for Poland. FY 2019-2024*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209111528428654498/pdf/125670-REVI-SED-CPFPLweb.pdf> [dostęp: 15.12.2021].
- Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). *Structure is not Organization* (14–26). The Mckinsey Quarterly Summer.
- Zieleniewski, J. (1968). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Ziółkowski, M. (2005). Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym [w:] A. Zalewski (red.). *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: SGH.

Współkoordynowanie projektów nauki obywatelskiej: studium przypadku

Co-ordination of citizen science projects: case study

Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest przeprowadzenie studium przypadku współkoordynacji projektu nauki obywatelskiej na przykładzie Centrum Nauki Experyment w Gdyni. Zastosowane w badaniu metody to obserwacja niejawna, analiza dokumentów organizacji oraz analiza bazy danych organizacji. Przeanalizowano projekt „Mezoplastik” w przedziale czasowym od września 2021 do maja 2022. W toku projektu osiągnięto bardzo zadowalający zasięg oddziaływania (498 uczestników). Zaangażowani w projekt wolontariusze zebrali dane z ponad 30-kilometrowego odcinka plaży. Dzięki szkoleniu oraz precyzyjnej technologii zebrane dane cechowały się wysokim poziomem wiarygodności.

Słowa kluczowe: nauka obywatelska, nauka społeczna, centrum nauki, wiarygodność danych

Summary

The aim of this work was to conduct a case study of the co-ordination of a civic science project on the example of the Experyment Science Center in Gdynia. The methods used in the study are implicit observation, analysis of the organization's documents and analysis of the organization's database. The 'Mezoplastic' project was analyzed in the period from September 2021 to May 2022. The project achieved a very satisfactory impact range (498 participants). Volunteers involved

in the project collected data from over 30 km of the beach. Thanks to the training and precise technology, the data collected by them was characterized by a high level of reliability.

Keywords: citizen science, community science, science center, data reliability

Wprowadzenie

Mianem nauki obywatelskiej (ang. *citizen science*, CS), nazywanej również nauką społeczną (ang. *community science*), określa się projekty naukowe, które są realizowane z udziałem amatorów, wolontariuszy, niespecjalistów, czyli osób, grup, podmiotów niebędących zawodowymi pracownikami naukowymi (Gura, 2013). W ramach uczestnictwa w projektach CS wolontariusze mogą zbierać dane przyrodnicze, środowiskowe, społeczne, a także analizować duże partie materiału badawczego lub wspierać projekt technicznie i aparaturowo (np. używać mocy obliczeniowej swoich komputerów osobistych dla celów bardzo zaawansowanych analiz).

Wyróżnia się wiele rodzajów obywatelskich projektów naukowych, przy czym najczęściej dotyczą one takich obszarów i zagadnień, jak: monitoring zwierząt i ich migracji, astronomia, oceanografia, analiza wód oraz hydrologia, bioróżnorodność, zdrowie i dobrostan czy sejsmologia. W każdej z tych dyscyplin i dziedzin rola nauki obywatelskiej sprowadza się nie tylko do zwiększenia zasięgu zbierania danych czy liczby rekordów. Działania z zakresu CS mają również charakter edukacyjny, zwiększają poczucie sprawczości społecznej, a także poprawiają rozumienie metody naukowej przez osoby niebędące zawodowymi naukowcami (Hand, 2010; Steven i in., 2019). Dodatkowo, angażując przedstawicieli społeczeństwa do projektów naukowych, projekty CS wpływają na zwiększenie demokratyzacji nauki.

Materiał i metody

Metody badawcze zastosowane w niniejszej pracy to: obserwacja niejawną, analiza dokumentów organizacji (Centrum Nauki Experyment w Gdyni, CNE) oraz analiza bazy danych prowadzonej przez organizację (CNE). Zakres czasowy, jaki uwzględniono w niniejszym studium, to okres od września 2021 do maja 2022.

Projekt nauki obywatelskiej oceniany w niniejszym studium dotyczył analizy obecności mezoplastiku na trójmiejskich plażach, przy czym terminem *mezoplastik* określono w projekcie niewielkie (do 5–10 cm) fragmenty plastiku widoczne gołym okiem (w przeciwieństwie do mikroplastiku, którego wielkość wynosi mniej niż milimetr). Metodyka oznaczania mezoplastiku na plażach została opracowana

przez Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk (IO PAN; siedziba – Sopot) – w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, kalibracje oraz badania pilotażowe. Projekt „Mezoplastik” został uruchomiony przez IO PAN jako program nauki obywatelskiej, zatem zarówno metodyka, bazy danych, jak i uzyskane wyniki miały i mają charakter *open science*, tzn. należą do kategorii otwartej nauki. Tym samym każda osoba biorąca udział w projekcie, niezależnie od swojej w nim roli, dysponuje otwartym, nielicencjonowanym dostępem do danych badawczych, a także może te dane dowolnie pobierać, przetwarzać, wykorzystywać i przeprowadzać kolportaż.

Centrum Nauki Experiment we wrześniu 2021 przystąpiło do projektu „Mezoplastik” jako partner współkoordynujący program. Rola IO PAN polegała na opracowaniu metodyki naukowej, a także gromadzeniu i analizowaniu uzyskiwanych danych. Rola CNE polegała na upowszechnianiu wiedzy o projekcie, angażowaniu węgł społeczeństwa, rekrutowaniu społecznych wolontariuszy do prowadzenia oznaczeń zgodnie z metodyką IO PAN, a także na zbieraniu danych przesyłanych przez wolontariuszy i przekazywaniu tych danych do IO PAN. Zarówno po stronie IO PAN, jak i po stronie CNE projekt realizowany był *pro bono*, a jego realizacja wynikała z wyrażanej przez obie organizacje potrzeby:

- angażowania społeczeństwa w projekty środowiskowe;
- zwiększania świadomości społecznej w zakresie projektów nauki obywatelskiej oraz w zakresie projektów środowiskowych i przyrodniczych;
- poprawy stanu wiedzy społeczeństwa w zakresie metodyki naukowej i sposobu rzetelnego zbierania danych;
- poprawy poczucia sprawczości lokalnej, trójmiejskiej społeczności;
- zebrania danych dotyczących czystości lokalnych plaż (obecności oraz ilości znajdującego się na nich mezoplastiku);
- edukacji społecznej i popularyzacji wiedzy;
- wpływania na nawyki prośrodowiskowe społeczeństwa;
- edukacji w zakresie wpływu plastiku na środowisko, życie i zdrowie.

Metodyka zbierania danych z plaży, opracowana przez IO PAN, a przekazywana wolontariuszom przez CNE, sprowadzała się do następujących punktów:

- wolontariusz powinien być wyposażony w zwykłe sitko kuchenne o oczkach nie większych niż 1 mm (w przypadku nieposiadania sitka wolontariusz mógł wypożyczyć sitko z CNE);
- w wybranym przez siebie czasie i miejscu wolontariusz szedł na którąś z trójmiejskich plaż;
- na plaży wybierał losowe miejsce badania;
- w losowo wybranym miejscu wolontariusz rysował na piasku kwadrat o wymiarach 20 cm na 20 cm (mógł do tego celu użyć zwykłej linijki lub broszury przekazanej mu przez CNE o wymiarach 20 cm na 20 cm);

- z wybranego losowo pola badawczego (kwadratu 20 x 20 cm) wolontariusz pobierał kolejne porcje piasku i przesiewał je przez sitko: pobieranie piasku zachodziło do głębokości 5 cm (tym samym wolontariusz przesiewał piasek z prostopadłościanu o wymiarach 20 x 20 x 5 cm);
- w czasie przesiewania drobiny piasku przelatywały przez oczka sitka, natomiast elementy o średnicy większej niż 1 mm pozostawały w sitku;
- pozostałości z przesiewania wolontariusz przekładał na kontrastujące, jednolite tło (np. kuwetę, kartkę papieru, talerzyk itp.), a następnie opisywał je i fotografował;
- informacje o efekcie przesiewania, wraz z dokładną datą, lokalizacją i dokumentacją zdjęciową wolontariusz wysyłał do CNE, które koordynowało obróbkę danych i przekazywało je do IO PAN.

Wyniki badania

Zgodnie ze stworzoną przez IO PAN metodyką, w okresie od września 2021 do maja 2022 oznaczenie wykonało 498 wolontariuszy zaangażowanych przez CNE. Swoim zasięgiem objęli oni wybrzeże na odcinku ponad 30 km (od Gdańska do Gdyni, z dodatkowymi punktami pomiarowymi poza Trójmiastem, np. w Pucku). W ramach projektu nauki obywatelskiej wolontariusze przesiali sumarycznie ponad 500 litrów piasku i znaleźli ponad 100 próbek mezoplastiku w analizowanym piasku.

Celem niniejszej publikacji nie jest przeanalizowanie wyników zebranych przez wolontariuszy, ale studium przypadku samej współkoordynacji projektu nauki obywatelskiej przez CNE.

Główne zadanie CNE jako podmiotu uczestniczącego w projekcie polegało na angażowaniu społeczeństwa oraz wolontariuszy wykonujących oznaczenie mezoplastiku. Aby zrealizować to zadanie, CNE od września 2021 podejmowało różnorodne próby nawiązania kontaktu z potencjalnymi wolontariuszami oraz zachęcało do realizacji projektu. Na chętnych oddziaływano poprzez:

- komunikaty i zaproszenia w mediach własnych CNE:
 - wpisy na stronie CNE: www.experiment.gdynia.pl;
 - stworzenie dedykowanej projektowi podstrony: <https://experiment.gdynia.pl/zielony-hub/nauka-obywatelska/>;
 - posty w mediach społecznościowych CNE: <https://www.facebook.com/CentrumNaukiExperyment/posts/10159792459589589>;
 - materiały wideo w mediach społecznościowych CNE: <https://www.facebook.com/CentrumNaukiExperyment/videos/318839956626616>;

- promowanie projektu w społeczności skupionej wokół zagadnień środowiskowych, klimatycznych i ekologicznych „Zielony Hub”, zarówno fizycznie – w siedzibie CNE, jak i w wirtualnej odsłonie grupy „Zielony Hub”;
- proponowanie realizacji projektu „Mezoplastik” wolontariuszom zgłaszającym się do CNE, otwartym na różne formy współpracy;
- omawianie i promowanie projektu na cyklicznych spotkaniach organizowanych w CNE dla profilowanych grup odbiorców, np. dla seniorów (w tym – dla słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku);
- współpracę ze szkołami trójmiejskimi – oferowanie szkołom bezpłatnych lekcji terenowych z CNE, w czasie których edukatorzy CNE realizowali projekt „Mezoplastik” z klasami, szkołami;
- angażowanie uczestników podczas bezpośredniej rozmowy edukatora CNE z potencjalnym uczestnikiem projektu (np. po stwierdzeniu, że dana osoba interesuje się tematami środowiskowymi, ekologicznymi – była zachęcana do udziału w projekcie „Mezoplastik”).

W maju 2022 zakończono pierwszy etap projektu „Mezoplastik” w CNE. W kolejnych miesiącach projekt może być kontynuowany w sposób ciągły, jednak maj 2022 wskazano jako etap pierwszego podsumowania i oceny dotychczasowego procesu współkoordynowania projektu. Z perspektywy CNE, jako współkoordynatora, projekt powinien być podsumowany i oceniony w następujących kontekstach:

1. zasięg oddziaływania projektu oraz liczba zaangażowanych wolontariuszy;
2. sprawność przekazywania, gromadzenia i analizowania danych uzyskanych przez wolontariuszy;
3. wiarygodność danych uzyskiwanych przez wolontariuszy.

Zasięg oddziaływania projektu oraz liczba zaangażowanych wolontariuszy

Zasięg oddziaływania projektu oraz liczbę zaangażowanych w niego wolontariuszy należy ocenić jako bardzo zadowolające. Przed przystąpieniem CNE do projektu podmiot koordynujący (IO PAN) uzyskiwał jedynie dane własne – bez udziału wolontariuszy z zewnątrz. Po przystąpieniu współkoordynatora (CNE) do projektu, liczba osób „zewnątrznych” zaangażowanych w projekt wzrosła do kilkuset (498) w ciągu 9 miesięcy. Jednocześnie należy przypuszczać, że w omawianym kontekście istnieje również pole do poprawy uzyskiwanych wyników i jeszcze szerszego zwiększenia zasięgu projektu.

Dotychczasowe doświadczenia CNE w tym zakresie wskazują, że najskuteczniejszą drogą angażowania wolontariuszy jest oddziaływanie bezpośrednie i częściowe towarzyszenie im w procesie (np. prowadzenie lekcji ze szkołami, podczas których uczniowie zbierają dane; koordynowanie prac wolontariuszy i pozostawanie z nimi w stałym kontakcie na każdym etapie procesu). Natomiast najmniejszą

skuteczność wykazuje działanie zakończone na komunikacie, bez dalszego towarzyszenia w procesie (np. ogłoszenie, że otwarto projekt, i czekanie, aż chętni sami się zgłoszą). Aby w kolejnych miesiącach jeszcze zwiększyć zasięg oddziaływania projektu i liczbę biorących w nim udział wolontariuszy, planuje się przede wszystkim zwiększenie liczby lekcji terenowych oraz grup zorganizowanych, z którymi projekt będzie prowadzony.

Sprawność przekazywania, gromadzenia i analizowania danych uzyskanych przez wolontariuszy

Aby projekt nauki obywatelskiej miał wartość naukową, a nie tylko oddziaływał społecznie na poziom świadomości czy nawyki, dane dostarczane przez wolontariuszy muszą być w sprawnie przekazywane, gromadzone i analizowane przez podmioty zaangażowane w projekt – w tym wypadku przez CNE oraz IO PAN. O ile analiza danych należała do zadań IO PAN, o tyle wstępne gromadzenie i przekazywanie danych było zadaniem CNE. Początkowo proces ten realizowano poprzez korespondencję mailową. Koordynator projektu w CNE (autorka niniejszego artykułu) otrzymywał wyniki od wolontariuszy drogą mailową, przy czym duże pliki (zwłaszcza dokumentacja zdjęciowa) były często wysyłane w wielu partiach, ze względu na ograniczoną pojemność załączników do jednej wiadomości mailowej. Otrzymałszy wyniki od wolontariuszy, koordynator CNE zamieszczał dane we własnej bazie, a następnie opracowywał je tak, by miały profesjonalną formę (poziom profesjonalizmu danych wysyłanych przez wolontariuszy był bardzo różnorodny), a następnie wysyłał mailem opis oznaczenia do koordynatora IO PAN, zaś duże pliki (zwłaszcza dokumentację mailową) umieszczał na dedykowanej platformie do przesyłania dużych plików, która generowała link, który następnie był przekazywany koordynatorowi IO PAN. Link generowany przez platformę do przesyłania dużych plików niejednokrotnie wygasał, ponieważ platformy te mają ograniczony czas, w jakim użytkownik może dysponować plikiem. Po upływie tego czasu (zwykle 7 dni) dostęp do pliku bezpowrotnie wygasa. W związku z tą specyfiką koordynator ze strony IO PAN kilkakrotnie stracił dostęp do plików, ponieważ – w związku z innymi zobowiązaniami zawodowymi – nie zdążył uruchomić linku przed jego wygaśnięciem. W związku z powyższym proces usprawniono: koordynator ze strony CNE uzyskał bezpośredni dostęp do dysku wirtualnego IO PAN, na którym umieszczał teraz bezpośrednio wszystkie dane od wolontariuszy: zarówno opisy oznaczeń, jak i dokumentację zdjęciową.

Dane dostępne na dysku były następnie gromadzone, obrabiane i analizowane przez koordynatora ze strony IO PAN – bez ryzyka wygaśnięcia ważności plików. W związku z powyższym początkowy przebieg procesu przekazywania, gromadzenia i analizowania danych ocenić można jako względnie zadowalający. Natomiast

po wprowadzeniu kilku ulepszeń i usprawnień proces ten przebiegał bardzo sprawnie i bardzo zadowalająco.

Wiarygodność danych uzyskiwanych przez wolontariuszy

Wolontariusze zbierający dane na potrzeby projektu nie mieli wykształcenia specjalistycznego i nie byli pracownikami naukowymi. W związku z tym, aby mogli zapewnić zadowalający poziom wiarygodności zbieranych danych, musieli przejść podstawowe szkolenie. Szkolenie to odbywało się w siedzibie CNE: wolontariusz otrzymywał instrukcję ustną, a także opracowaną przez IO PAN szczegółową instrukcję w formie pisemnej (brozurę, będącą jednocześnie wydrukiem o wymiarach 20 x 20 cm). Ponadto koordynator ze strony CNE pozostawał na każdym etapie realizacji zadania w kontakcie (mailowym oraz telefonicznym) z wolontariuszami. Po wstępnym szkoleniu wolontariusze mogli samodzielnie wykonywać oznaczenia na trójmiejskich plażach. W przypadku niektórych grup wiekowych (uczniowie wczesnych klas szkoły podstawowej) oznaczenie było wykonywane przy fizycznej asyście edukatora CNE – w ramach lekcji terenowej.

Uzyskawszy dane z oznaczenia, wolontariusze wysyłali wyniki na e-mail koordynatora CNE. Bardzo dokładna i szczegółowa dokumentacja fotograficzna procesu zbierania danych oraz ich uzyskiwania zapewniała bardzo zadowalający poziom wiarygodności wyników. Dodatkowo, przy zaistnieniu jakichkolwiek wątpliwości, koordynator CNE weryfikował poszczególne etapy procesu, zadając pytania, prosząc o dodatkowe materiały lub upewniając się co do szczegółów przebiegu oznaczenia. Wiarygodność uzyskiwanych w procesie danych została oceniona jako bardzo zadowalająca. Szczegółowy opis słowny, dane lokalizacyjne oraz dokumentacja fotograficzna minimalizowały ewentualne błędy procesu.

Dyskusja

Projekty nauki obywatelskiej wspierają współpracę pomiędzy zawodowymi naukowcami a amatorami. Tym samym mogą zwiększać wrażliwość badaczy na potrzeby społeczeństwa, które z kolei – dzięki wspólnym projektom – nie tylko zyskuje większe zrozumienie dla wyników naukowych, ale również dla procesów i metod, które skutkują uzyskaniem specjalistycznych wniosków (Doyle i wsp., 2019).

Projekty nauki obywatelskiej nie są jednakże pozbawione potencjalnych wad czy zagrożeń. Przede wszystkim wykorzystują udział jednostek, które nie posiadają formalnego wykształcenia w danym kierunku akademickim, a także mogą mieć niewielkie doświadczenie w metodyce i metodologii naukowej. Przed przystąpieniem do projektu zwykle zostają jednak przeszkoleni i/lub zapoznani z instruktażem metodycznym (Thelen, Thiet, 2008; McClure i in., 2020).

Należy zauważyć, że projekty nauki obywatelskiej nie są rozwiązaniem dla wszystkich typów badań; na przykład wtedy, gdy metodyka wymaga stosowania bardzo zaawansowanych, precyzyjnych lub złożonych metod badawczych. Podobnie, gdy w pomiar zaangażowana musi być wyspecjalizowana aparatura – wolontariusze mogą nie być w stanie sprostać projektowi proceduralnie. Uważa się również, że chociaż naukowcy obywatelscy angażowani są zwłaszcza do projektów, które wymagają dużej liczby pomiarów, to jednak nie powinno się im powierzać zadań wymagających dużej ilości powtarzalnej pracy. Taki stan rzeczy może bowiem działać na nich zniechęcająco, a także zwiększa ryzyko niedokładności pomiarów (Thelen, Thiet, 2008). Wolontariusze projektu mogą również nieświadomie wpłynąć na zafałszowanie wyników pomiarów poprzez niewystarczającą precyzję, wynikającą z niedostatecznego przeszkolenia w zakresie stosowania specjalistycznych narzędzi.

Niedostateczna dokładność pomiaru jest otwartą kwestią w dyskursie na temat nauki obywatelskiej, jednak część badaczy podaje, że nie jest to realne zagrożenie, o ile tylko wolontariusze są odpowiednio zarządzani (Gardiner i in., 2012). Innymi słowy, wolontariusze nie powinni być pozostawieni sami sobie: po przystąpieniu do projektu nauki obywatelskiej, powinni uzyskać spersonalizowany instruktaż, tym dokładniejszy, im większej precyzji wymaga projekt oraz jego metodyka. Co więcej, już po zakończeniu instruktażu uczestnicy programu powinni mieć możliwość zgłoszenia się ze swoimi pytaniami na każdym etapie realizacji zadań.

Prace analizujące przebieg projektów CS, a także jakość oraz wiarygodność uzyskanych w ich toku wyników wskazują, że osiągnięcie zadowalającego poziomu w każdym z tych kontekstów jest możliwe (Kosmala i in., 2016). W projektach analizowanych przez M. Kosmała i in. wykazano, że nauka obywatelska może mieć szczególnie znaczące zastosowanie w naukach przyrodniczych i środowiskowych. W odniesieniu do nich zdaniem autorów możliwe jest uzyskanie zbiorów danych, które w innym przypadku (bez zastosowania CS) byłyby niemożliwe. M. Kosmala i in. wykazali w swojej analizie, że bazy danych zbierane przez wolontariuszy cechują się analogicznym poziomem jakości i wiarygodności jak bazy danych gromadzone przez zawodowych badaczy. Autorzy dowiedli ponadto, że dokładność pomiarów dokonywanych przez naukowców społecznych zależy przede wszystkim od dwóch czynników: od poziomu trudności powierzonego im zadania oraz od doświadczenia wolontariusza. Oba te aspekty – zdaniem M. Kosmala i in. – można usprawniać. Poziom doświadczenia uczestników wzrasta w kolejnych projektach i może być poprawiany dzięki szkoleniom instruktażowym. Natomiast stopień trudności zadań może być minimalizowany wieloma metodami. Jedną z nich jest rozbijanie złożonych zadań na mniejsze, prostsze. Inną metodą to stopniowanie trudności zadania w zależności od doświadczenia wolontariusza: uczestnicy, którzy po raz pierwszy realizują projekt, otrzymują prostsze procedury do wykonania,

natomiast ci, którzy sprawdzili się już po wielokroć, zostają zaznajomieni z bardziej złożonymi zadaniami.

Ponadto zwraca się uwagę na to, że nieprawidłowości w wynikach uzyskiwanych przez wolontariuszy są takimi samymi typami nieprawidłowości, jakie stwierdza się w bazach danych przygotowywanych przez specjalistów. Innymi słowy, w jednym i drugim przypadku (niezależnie od tego, czy podmiot zbierający dane ma wykształcenie specjalistyczne, czy nie) tzw. błąd człowieka ma analogiczny charakter. Co więcej, projekty nauki obywatelskiej charakteryzują się zwykle bardzo obszernymi bazami danych, co oznacza, że ewentualne jednostkowe błędy w pomiarze mogą być neutralizowane poprzez zastosowanie odpowiednich metod statystycznych. Czyli im większa próba, tym mniejsze ryzyko, że ewentualny błąd wpłynie na ostateczny wynik i/lub wnioski z badań. Takie elementy analizy, jak przedział ufności czy poziom istotności, zwiększają prawidłowość konkluzji.

Pewne potencjalne ograniczenia związane ze zbieraniem danych przez wolontariuszy mogą i powinny być brane pod uwagę na wczesnym etapie planowania projektu – tak, aby metodyka uwzględniała poziom zaawansowania uczestników, ich przygotowanie merytoryczne oraz zapobiegała ewentualnym błędom poprzez odpowiednią standaryzację protokołów, metod pomiarowych; istotne jest również trafne zaplanowanie metod statystycznych, które będą następstwem procesu pobierania danych. P. Soroye i in. podają, że projekty nauki obywatelskiej powinny być rozważane jako nieunikniona metoda rozwoju analiz naukowych, zwłaszcza tych przyrodniczych. Zdaniem autorów analizy dotyczące CS nie powinny kłaść nacisku na ustalenie, czy wdrażanie tych procedur jest zasadne, lecz raczej na rekomendacje zwiększające wiarygodność uzyskiwanych danych. Jak twierdzą wspomniani badacze, rozwój nauk ekologicznych jest niemożliwy bez projektów CS; w każdym razie nie na taką skalę, na jaką umożliwiają to naukowcy społeczni (Soroye i in., 2018).

Autorzy, tacy jak I. Semeniuk, wykonywali analizy porównawcze pomiędzy danymi zebranymi przez profesjonalnych naukowców oraz zebranymi przez wolontariuszy. Zestawienie dotyczyło wspomnianych wcześniej projektów przyrodniczych, dokładniej: analizy gatunków motyli. Rekordy dostarczane przez zawodowych entomologów nie różniły się istotnie od tych pochodzących z CS; platformą zbierania danych niespecjalistycznych była aplikacja *eButterfly* (Semeniuk, 2018). W analizowanym przypadku wykorzystano liczne metody minimalizowania niedokładności i niewiarygodności danych, przy czym najważniejsze z tych metod wykorzystywały najnowsze technologie: wolontariusze dokonywali stwierdzeń motyli, następnie robili zdjęcie za pomocą smartfona, który eksportował dane lokalizacyjne, a także wykorzystywał na bieżąco aplikację *eButterfly* do identyfikacji gatunku motyla i włączał fotografię do ogólnej bazy projektu. Przy tego typu rozwiązaniach nieprawidłowości w odczytywaniu i raportowaniu danych są bardzo ograniczane, ponieważ technika

wykonania zdjęcia przez wolontariusza jest bardzo prosta, natomiast wszelka identyfikacja (gatunku, miejsca, czasu) jest dokonywana z zastosowaniem przeznaczonej do tego technologii (Soroye i in., 2018; Semeniuk, 2018).

E. Santos-Fernandez i K. Mengersen konkludują, że wiarygodność danych zbieranych przez naukowców obywatelskich zależy przede wszystkim od rodzaju powierzonego im zadania. Jeżeli – podają badacze – zadanie polega na interpretacji danych, ryzyko popełnienia błędu jest większe, niż w przypadku samego tylko ich zbierania. Przykładowo, w projekcie CS realizowanym przez Narodowy Park Serengeti w Tanzanii wolontariusze z całego świata mogą wziąć udział w identyfikowaniu gatunków zwierząt uchwycionych przez fotopułapki rozmieszczone w parku. Aby tego dokonać, korzystają z udostępnionej bazy danych, którą przeglądają zgodnie z wcześniejszym, prostym instruktażem. Rozpoznawszy gatunek uchwyconego na zdjęciu zwierzęcia, wpisują jego nazwę do bazy. Według E. Santos-Fernandez oraz K. Mengersena w takich właśnie zadaniach istnieje pewne ryzyko nieprawidłowości, ponieważ naukowcy społeczni mogą zgadywać, nie będąc pewnymi. Z drugiej strony, alternatywne rozwiązania mające na celu analizowanie i interpretowanie tak dużych zbiorów danych (czyli np. rozpoznawanie wykonywane przez sztuczną inteligencję) nadal nie dorównują człowiekowi, nawet jeśli ten popełnia pewne błędy (Santos-Fernandez, Mengersen, 2021).

Wnioski

1. Organizacje współkoordynujące projekty nauki obywatelskiej, takie jak centra nauki, mogą znacząco zwiększać zasięg oddziaływania projektu oraz liczbę zaangażowanych w niego wolontariuszy.
2. Największy wpływ na wolontariuszy ma oddziaływanie bezpośrednie, zaś stopień ich zaangażowania jest szczególnie zadowalający wtedy, gdy podmiot współkoordynujący projekt (np. centrum nauki) towarzyszy wolontariuszowi na wszystkich etapach uczestnictwa w projekcie.
3. Sposób przekazywania, gromadzenia i analizowania danych uzyskanych w projekcie przez wolontariuszy powinien być zaplanowany z wyprzedzeniem i zakładać jak najmniejszą liczbę pośredników i platform pośredniczących (optymalny układ to jeden koordynator w organizacji naukowej i jeden koordynator w organizacji współkoordynującej, połączeni wspólną platformą, np. dyskiem sieciowym).
4. Dane uzyskiwane przez wolontariuszy w projektach nauki obywatelskiej mogą cechować się bardzo zadowalającym poziomem wiarygodności, o ile wolontariusze zostaną odpowiednio przeszkoleni i mają możliwość kontaktowania się z koordynatorem na każdym etapie zbierania danych. Część wolontariuszy (np. dzieci) wymaga przewodnika, który wykona oznaczenie razem z nimi.

5. Wyposażenie wolontariuszy w prostą w obsłudze, ale precyzyjną technologię (np. oznaczanie lokalizacji za pomocą smartfona, dokumentacja fotograficzna itp.), pozwala zminimalizować ewentualne błędy i zwiększa wiarygodność dokonywanych pomiarów.

Bibliografia

- Doyle, C., David, R., Li, Y., Luczak-Roesch, M., Anderson, D., & Pierson, C. M. (2019). *Using the web for science in the classroom: Online citizen science participation in teaching and learning*. Proceedings of the 10th ACM conference on web science, 71–80.
- Gardiner, M. M., Allee, L. L., Brown, P. M., Losey, J. E., Roy, H. E., & Smyth, R. R. (2012). Lessons from lady beetles: accuracy of monitoring data from US and UK citizen-science programs. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 10(9), 471–476.
- Gura, T. (2013). Citizen science: amateur experts. *Nature*, 496, 259–261.
- Hand, E. (2010). People power: networks of human minds are taking citizen science to a new level. *Nature*, 466, 685–688.
- Kosmala, M., Wiggins, A., Swanson, A., & Simmons, B. (2016). Assessing data quality in citizen science. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(10), 551–560.
- McClure, E. C., Sievers, M., Brown, C. J., Buelow, C. A., Ditria, E. M., Hayes, M. A., & Connolly, R. M. (2020). Artificial intelligence meets citizen science to supercharge ecological monitoring. *Patterns*, 1(7), 100–109.
- Santos-Fernandez, E., & Mengersen, K. (2021). Understanding the reliability of citizen science observational data using item response models. *Methods in Ecology and Evolution*, 12(8), 1533–1548.
- Semeniuk, I. (2018). *The butterfly effect: How Canadians and their smartphones are helping scientists map species diversity*. *The Globe and Mail*. <https://web.archive.org/web/20181013040152/https://www.theglobeandmail.com/business/technology/science/article-the-butterfly-effect-how-canadians-and-their-smartphones-are-helping> [dostęp: 01.05.2022].
- Soroye, P., Ahmed, N., & Kerr, J. T. (2018). Opportunistic citizen science data transform understanding of species distributions, phenology, and diversity gradients for global change research. *Global Change Biology*, 24(11), 5281–5291.
- Steven, R., Barnes, M., Garnett, S. T., Garrard, G., O'Connor, J., Oliver, J. L., & Fuller, R. A. (2019). Aligning citizen science with best practice: Threatened species conservation in Australia. *Conservation Science and Practice*, 1(10), 100.
- Thelen, B. A., & Thiet, R. K. (2008). Cultivating connection: Incorporating meaningful citizen science into Cape Cod National Seashore's estuarine research and monitoring programs. *Park Science*, 25(1), 74–80.

Znaczenie edukacji w zarządzaniu ochroną środowiska w zakresie ochrony powietrza w jednostkach samorządu terytorialnego (na przykładzie województwa małopolskiego)

The importance of education in managing environmental protection in the field of air protection in local government units (on the example of the Małopolska Voivodeship)

Streszczenie

Zarządzanie ochroną środowiska oparte jest na polityce informacyjnej i edukacyjnej. Edukacja odgrywa wiodącą rolę w uświadamianiu celów procesu zarządzania ochroną środowiska i społecznej akceptacji dla nich. W obszarze ochrony powietrza wiele działań naprawczych wymaga też zaangażowania społecznego i indywidualnych decyzji mieszkańców. W tym celu potrzebne jest wzmocnienie roli edukacji ekologicznej w procesach zarządzania ochroną środowiska. Działania JST w procesach zarządzania ochroną powietrza muszą akcentować mobilizację mieszkańców do podejmowania proekologicznych działań i poprzez edukację stale podnosić świadomość ekologiczną. W programie ochrony powietrza dla

województwa małopolskiego wskazane zostały zadania wspierające edukację ekologiczną i promocje działań zmierzających do poprawy jakości powietrza. Ich realizacja przez jednostki samorządu terytorialnego pozwoli wzmocnić społeczną aktywność przy realizacji celów ochrony powietrza.

Słowa kluczowe: zarządzanie ochroną powietrza, edukacja ekologiczna, partycypacja mieszkańców, czyste powietrze

Summary

Environmental protection management is based on information and education policy. Education plays a leading role in raising awareness of the goals of the environmental management process and social acceptance for them. In the area of air protection, many remedial actions also require social involvement and individual decisions of residents. For this purpose, it is necessary to strengthen the role of environmental education in environmental protection management processes. The activities of local government units in the processes of air protection management must emphasize the mobilization of residents to take pro-ecological activities and, through education, constantly raise environmental awareness. The air protection program for the Małopolska Voivodeship indicates tasks supporting environmental education and promotion of activities to improve air quality. Their implementation by local government units will allow for the strengthening of social activity in achieving the objectives of air protection.

Keywords: air protection management, environmental education, participation of residents, clean air

Wprowadzenie

Polska, jako kraj członkowski UE, podjęła realizację wielu zobowiązań dotyczących prowadzenia odpowiedzialnej polityki ekologicznej w odpowiedzi na rosnące zagrożenia ekologiczne. Obszar ten stał się jednym z najważniejszych ze względu na problemy związane z gospodarką odpadami, ochroną zdrowia obywateli, dbaniem o zapewnienie czystości wód i powietrza. Zadaniem państwa jest zapewnienie obywatelom prawa do życia i funkcjonowania w zdrowym i bezpiecznym środowisku. Polska podjęła współdziałania z rządami europejskimi polegające na stosowaniu ściśle określonych ustaw i regulacji prawnych (Stawarska, 2001).

Zadania w zakresie ochrony środowiska mają charakter interdyscyplinarny. Ich realizacja wymaga powiązania aspektów fizycznych, chemicznych, społecznych,

technologicznych, politycznych, ekonomicznych i prawnych. Kwestie środowiskowe regulowane są na trzech poziomach – globalnym, regionalnym (system prawa UE), krajowym. Zadania w zakresie ochrony środowiska stawiane przed samorządem gminnym to podstawowy obszar działań. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zadań samorządu terytorialnego gminy w Polsce w zakresie ochrony środowiska. W realizacji celu zastosowano metodę prawnoinstytucjonalną, służącą analizie regulacji krajowego porządku prawnego (Karski, 2011, s. 85–97).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. w art. 74 ust. 2 stanowi, że ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych. Ponadto ustawa zasadnicza w art. 68 ust. 4 wskazuje, że władze publiczne są obowiązane do zapobiegania negatywnym dla zdrowia skutkom degradacji środowiska.

Ochrona i normy jakości powietrza są regulowane w Ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 r. (Prawo ochrony środowiska) oraz w rozporządzeniach ministra właściwego dla ochrony środowiska i klimatu (Ustawa POŚ). Zgodnie z ustawą POŚ część kompetencji i zadań związanych z ochroną środowiska w zakresie ochrony powietrza jest zadaniem jednostek samorządu terytorialnego.

Kluczowy dokument strategiczny, opisujący model zarządzania ochroną środowiska w zakresie ochrony powietrza, został uchwalony przez organ stanowiący samorządu wojewódzkiego – Program Ochrony Powietrza (POP). Po uchwaleniu POP samorząd regionalny staje się zarządzającym ochroną powietrza w obszarze działań samorządowych. Przygotowanie i uchwalenie POP przez samorząd wojewódzki jest wypełnieniem formalnego obowiązku wynikającego z ustawy Prawo ochrony środowiska. Dokument zawiera katalog działań zmierzających do poprawy jakości powietrza dla każdej zdefiniowanej strefy, w której przekroczone są poziomy dopuszczalne lub docelowe substancji w powietrzu wskazywane przez inspektorat ochrony środowiska. W praktyce diagnoza stanu powietrza i plan działań naprawczych wynikający z Programu Ochrony Powietrza nakłada zadania z planowanymi do osiągnięcia efektami, procedurami i systemem kontroli.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia edukacji w zarządzaniu ochroną środowiska, a szczególnie w zarządzaniu ochroną powietrza. Edukacja ekologiczna ma istotny wpływ na pokonywanie bariery mentalnej mieszkańców i wzmocnienie znaczenia zaangażowania społecznego w problematykę ekologii, wzrost świadomości ekologicznej i udział mieszkańców w procesach zarządzania ochroną powietrza.

W realizacji celu zastosowano metodę prawnoinstytucjonalną, służącą analizie regulacji krajowego porządku prawnego. Głównym założeniem jest pogląd, że działania gminy na rzecz ochrony środowiska wynikają z nowelizowanych regulacji ustawowych, które zobowiązują do przyjmowania odpowiedzialności za obecny i przyszły stan zasobów środowiska.

Zadania jednostek samorządu terytorialnego w procesie zarządzania ochroną powietrza

W przyjętym uchwałą nr XXV/373/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 28 września 2020 Programie Ochrony Powietrza dla tego województwa znalazły się działania dla poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego. Lista zadań dla samorządów gminnych obejmuje m.in.:

- utworzenie i utrzymanie punktów obsługi programu Czyste Powietrze;
- zatrudnienie specjalnego doradcy w każdej gminie, którego zadaniem będzie doradztwo dla mieszkańców w zakresie działań ekologicznych, prowadzenie edukacji ekologicznej oraz obsługa programu Czyste Powietrze;
- prowadzenie akcji informacyjnych o wymaganiach uchwały antysmogowej, dotarcie do każdego punktu adresowego w gminie opalanego węglem lub drewnem;
- obowiązek zamieszczenia na stronie internetowej gminy informacji o jakości powietrza i możliwości zgłoszenia interwencji przez mieszkańców w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości dotyczących nieprzestrzegania przepisów związanych z szeroko rozumianą ochroną środowiska.

Dodatkowo wskazano obowiązek inwentaryzacji źródeł ogrzewania w co najmniej 70% budynków w gminie do końca 2021 roku, co najmniej 90% do 30 czerwca 2022 roku; przeprowadzenia kontroli interwencyjnych palenisk w ciągu 12 godzin od zgłoszenia, wraz z warunkami technicznymi ich przeprowadzenia. Urzędy gmin zostały także zobowiązane do analizy skali ubóstwa energetycznego, potrzeb w zakresie termomodernizacji i wymiany ogrzewania oraz wsparcia osób dotkniętych ubóstwem energetycznym. Rekomendowano wprowadzenie programów osłonowych dla najuboższych. W Programie Ochrony Powietrza dla województwa małopolskiego znalazła się też rekomendacja przeznaczenia co najmniej 1% dochodów własnych gminy (bez uwzględnienia subwencji i dotacji) na finansowanie: realizacji programów dotacyjnych i osłonowych, prowadzenia kontroli, zatrudnienia doradców, realizacji programów rządowych, termomodernizacji budynków użyteczności publicznej, inwentaryzacji źródeł ogrzewania budynków oraz akcji edukacyjnych w zakresie ochrony powietrza.

Obowiązki powiatów wskazane w POP to m.in.:

- zatrudnienie doradcy ds. klimatu, którego zadaniem będzie między innymi koordynacja działań gmin w zakresie wykorzystania odnawialnych źródeł energii i budownictwa energooszczędnego;
- prowadzenie akcji informacyjnych o wymaganiach uchwały antysmogowej wśród przedsiębiorców;

- obowiązek zamieszczania na stronie internetowej powiatu informacji o jakości powietrza.

Starostwa powiatowe zostały zobowiązane do prowadzenia kontroli stacji diagnostycznych pojazdów co najmniej raz w roku oraz inicjowania we współpracy z policją co najmniej czterech w roku akcji weryfikacji pojazdów poruszających się po drogach. W przypadku jednostek samorządu powiatowego przepisy POP rekomendują przeznaczenie co najmniej 0,5% dochodów własnych powiatu na działania związane z ochroną powietrza.

Sejmik województwa, przyjmując Program Ochrony Powietrza, wskazał także zadania dla urzędu marszałkowskiego i zobowiązania dla Zarządu Województwa, np.: przygotowanie wytycznych do opracowania analizy skali ubóstwa energetycznego w gminie oraz procedury kontroli palenisk; organizacja szkoleń dla pracowników samorządów; opracowywanie i udostępnianie materiałów informacyjnych i edukacyjnych; koordynowanie procesu transformacji energetycznej i wykorzystania środków Funduszu Sprawiedliwej Transformacji; opracowanie analiz związanych z wdrożeniem uchwały antysmogowej w Małopolsce; opracowanie mapy potencjału OZE dla województwa; przygotowanie analizy wprowadzenia zakazu spalania paliw stałych w uzdrowiskach. W przypadku samorządu wojewódzkiego POP rekomenduje przeznaczenie co najmniej 0,5% dochodów własnych województwa na działania związane z ochroną powietrza i klimatu.

POP porusza także konieczność ograniczenia emisji z transportu, dlatego w ramach działań naprawczych zalecenia obejmują np. kolejne zobowiązania dla JST: utworzenie w Krakowie strefy czystego transportu w oparciu o normy emisji Euro; wdrożenie stref Tempo-30 na wyznaczonych obszarach miasta (Program Ochrony Powietrza, 2020).

Opierając się na sprawozdaniach z realizacji kolejnych Programów Ochrony Powietrza w Małopolsce od 2008 roku, można wskazać, że w zakresie poprawy jakości powietrza działania JST nie przynosiły dotychczas spodziewanych efektów¹. Każdy kolejny program ochrony powietrza, uchwalany co trzy lata, musiał zakładać elementy naprawcze, odnosząc się do swojej poprzedniej wersji. Założone w POP działania nie były realizowane ze względu na brak odpowiedniego zaangażowania jednostek samorządów gminnych. Działo się tak z powodu braku odpowiednich środków finansowych, braku bazy eksperckiej w urzędach gminnych, słabego dostępu do wiedzy eksperckiej, a także braku regulacji prawnych, które pozwalałyby w pełni zarządzać tym obszarem spraw na poziomie gminnym. Podejmowane działania nie angażowały efektywnie mieszkańców w działania na rzecz ochrony

1 Podsumowania z realizacji Programów Ochrony Powietrza z lat 2008–2020, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

środowiska, przez co także zakładane dla JST wskaźniki eliminacji źródeł zanieczyszczeń w sektorze komunalno-bytowym nie mogły być osiągnięte.

Ważnym i coraz częściej stosowanym działaniem na rzecz ograniczenia zanieczyszczeń powietrza jest uchwalanie przez sejmiki wojewódzkie w oparciu o art. 96 Ustawy POŚ tak zwanej uchwały antysmogowej, mającej moc prawa lokalnego. Taka regulacja pozwala m.in. określać: rodzaj lub jakość paliw, które będzie można stosować, lub parametry emisji instalacji, w których następuje spalanie paliw dopuszczonych do stosowania na danym obszarze województwa; sposób lub cel wykorzystania paliw objętych ograniczeniami; okres wprowadzenia i obowiązywania ograniczeń lub zakazów; obowiązki kontroli. W praktyce oznacza to zakaz eksploatacji palenisk i paliw niespełniających norm wskazanych w uchwale, a co za tym idzie – mieszkańcy muszą wymienić paleniska i zmienić paliwa, tak by dostosować je do obowiązujących przepisów prawa (Kleczkowski, 2020).

Znaczenie edukacji i aktywności społecznej w procesie zarządzania ochroną środowiska

Spośród powyższego katalogu zadań wskazywanych jako działania zaradcze w Programie Ochrony Powietrza, czy też w tzw. uchwale antysmogowej, wyróżnić należy te, których realizacja oparta jest na dużym zaangażowaniu społecznym, indywidualnych decyzjach mieszkańców i które dotyczą sektora komunalno-bytowego oraz transportu (np. właściwe postawy ekologiczne, wymiana pieca, zmiana sposobu ogrzewania, dostosowanie się do ograniczeń komunikacyjnych).

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać co najmniej trzy zasadnicze bariery społecznego zaangażowania w realizację zadań z zakresu ochrony powietrza:

- ekonomiczną (brak odpowiednich zasobów finansowych po stronie mieszkańców i realizujących zadania jednostek samorządu terytorialnego);
- techniczną (brak odpowiedniej infrastruktury, np. energetycznej, która może zapewnić alternatywne źródło ogrzewania, brak odpowiednich urządzeń);
- mentalną (neutralny stosunek do spraw ochrony powietrza, nieświadomość konieczności podjęcia działań, niechęć do nowych rozwiązań) (Kleczkowski, 2020, s. 348–351).

Dwie pierwsze bariery – ekonomiczna i techniczna – wymagają przedstawienia planu działania przez władze samorządowe oraz krajowe i usunięcia deficytów. Działania wymagają stworzenia programów wsparcia ekonomicznego mieszkańców, np. program Czyste Powietrze, lub program dedykowany osobom dotkniętym ubóstwem energetycznym pn. Stop Smog. Pokonanie bariery finansowej nadaje dynamikę realizacji zadań z zakresu ochrony powietrza i decyduje o społecznym zaangażowaniu.

Bariera techniczna rozwiązywana jest poprzez inwestycje w rozwój sieci energetycznej, w ułatwienia dostępu do koniecznej infrastruktury (infrastruktura ciepłownicza, infrastruktura gazowa) lub rozwój nowych technologii.

Jednak bariera mentalna – szczególnie trudna, jeśli idzie o zaangażowanie mieszkańców w realizację zadań w zakresie ochrony powietrza – wymaga takiego sposobu zarządzania, który będzie wiązał się z polityką informacyjną, edukacyjną i wsparciem merytorycznym (Kalisiak-Mędelska, 2015, s. 245–301).

Formalny wymiar odpowiedzialności za realizację zadań z zakresu ochrony środowiska wywodzi się wprost z obowiązków prawnych nałożonych na jednostki samorządu terytorialnego i przejawia się w obowiązku nadzorowania i zarządzania systemem działań czy przygotowywaniem dokumentów strategicznych, np. programów ochrony powietrza (Ustawa POŚ). Jednak aby skutecznie realizować zamierzenia formalne związane z odpowiedzialnością za realizację zadań, które zależą od dużego zaangażowania mieszkańców (np. indywidualna decyzja o wymianie pieca, wybór bezemisyjnych form transportu), działania JST muszą mieć charakter partycypacyjny, mobilizujący mieszkańców do podejmowania proekologicznych działań i stale podnoszący ich świadomość ekologiczną (Tuszyńska, 2014, s. 54–61).

Realizacja programów edukacyjnych w zakresie promocji postaw ekologicznych, promocja poprawnych działań w obszarze środowiska naturalnego i szeroka informacja o dostępnych programach wsparcia ekonomicznego mieszkańców przy realizacji projektów ekologicznych podnoszą skuteczność realizowanych zadań. Przykładem jest wskazanie w programie ochrony powietrza dla województwa małopolskiego zadań dla JST w obszarach odpowiedzialności za działania naprawcze dotyczące: zatrudniania doradców, którzy mają służyć pomocą mieszkańcom; prowadzenia edukacji ekologicznej i akcji informacyjnych (np. o dostępnych programach dofinansowania do wymiany pieców); utrzymywania aktywnych systemów zgłaszania nieprawidłowości przez mieszkańców. Ważnym akcentem tych działań jest prowadzenie akcji informacyjnych skierowanych do mieszkańców o wymaganiach prawnych dotyczących ochrony powietrza w zakresie realizacji wytycznych uchwały antysmogowej. Działania te nie mogą mieć tylko charakteru deklaratywnego, ponieważ POP wskazuje dla tych działań odpowiednie rekomendacje finansowe, które na ten cel powinny ponieść JST z dochodów własnych (1% gminy, 0,5% powiaty) (Program Ochrony Powietrza, 2020).

Wzmocnieniem działań edukacyjnych przypisanych w POP dla gmin i powiatów jest wyznaczenie zadań dla samorządu wojewódzkiego, polegających na opracowywaniu i udostępnianiu materiałów informacyjnych i edukacyjnych dla JST, oraz organizacja szkoleń dla pracowników JST.

Opracowanie katalogu działań naprawczych jest odpowiedzią na niewystarczające działania JST. Brak zaangażowania JST w realizację nałożonych działań

jest, niestety, praktyką potwierdzaną kontrolami Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska i nakładanymi karami za nierealizowanie wytycznych POP².

Rola edukacji ekologicznej jest kluczowa dla sprawnego zarządzania obszarem ochrony powietrza wyznaczonym w POP dla województwa małopolskiego. Edukacja ekologiczna definiowana jest jako psychologiczno-pedagogiczny proces oddziaływania na człowieka w celu kształtowania jego świadomości ekologicznej (Dobrzańska i in., 2008, s. 421–427).

W praktyce działań JST edukacja ekologiczna jest rozszerzona o zakres działań promocyjnych związanych z:

- wpływem złego stanu powietrza na zdrowie człowieka;
- kampaniami informacyjnymi dotyczącymi wymagań formalnych;
- promocją nowych technologii wspierających ochronę środowiska;
- kampaniami na rzecz czystego powietrza skierowanymi do społeczności lokalnej przez władzę samorządową;
- wspieraniem programów edukacji ekologicznej na poziomie szkolnym;
- organizacją wydarzeń kulturalnych i sportowych, w których ekologia jest motywem przewodnim³.

Przegląd małopolskich programów edukacyjnych i promocyjnych inicjowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w związku z realizacją wytycznych w POP pozwala na ukazanie tej formy aktywności samorządu jako elementu zarządzania. Ma to znaczenie dla oceny zaangażowania samej JST w realizację wytycznych POP, ale jest też okazją do wzmocnienia społecznej partycypacji.

W działaniach realizowanych przez Narodowy FOŚiGW i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej istotnym elementem jest również promocja i edukacja ekologiczna, mobilizująca do społecznej aktywności przy podejmowaniu decyzji o wymianie pieca i skorzystaniu z oferowanych programów wsparcia finansowego. Realizacja krajowych programów wymiany starych i nieefektywnych źródeł ciepła oraz przeprowadzenia niezbędnych prac termomodernizacyjnych budynku, np. program „Czyste Powietrze” (program dla właścicieli i współwłaścicieli domów jednorodzinnych, lub wydzielonych w budynkach jednorodzinnych lokali mieszkalnych z wydodrębnioną księgą wieczystą), czy „Stop Smog” (program dla gmin położonych na obszarze, gdzie obowiązuje tzw. uchwała antysmogowa, na wsparcie likwidacji lub wymiany źródeł ciepła na niskoemisyjne oraz termomodernizacji w budynkach mieszkalnych jednorodzinnych osób najmniej zamożnych) oparta jest na współpracy z JST⁴. Zgodnie z założeniami ma-

2 Podsumowania z realizacji Programów Ochrony Powietrza z lat 2008–2020, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

3 Tamże.

4 Informacje nt. programów Czyste Powietrze i Stop Smog, ww. <https://czystepowietrze.gov.pl/>

łopolskiego POP aktywność przy wdrażaniu programu Czyste Powietrze stanowi dla samorządowców wymaganie formalne i podlega ocenie (Program Ochrony Powietrza, 2020).

Konsultacje społeczne, prowadzone w myśl przepisów ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko⁵, są istotnym źródłem wiedzy o zaangażowaniu społecznym, identyfikowaniu problemów oraz kolejnym etapem edukacji ekologicznej. Konsultacje społeczne stanowią narzędzie sprawnego zarządzania ochroną środowiska i przynoszą społeczną aprobatę dla planowanych działań.

Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie środowiskiem ma charakter wielopłaszczyznowy i interdyscyplinarny, a jego wyniki wpływają na całokształt rozwoju regionu. Dla pełnej oceny metod zarządzania ochroną środowiska należy podjąć analizę uwarunkowań prawnych, jakości środowiska, ocenę możliwości technologicznych, zdolności ekonomicznych oraz zaangażowania społecznego. Mobilizacja społeczna na rzecz poprawy jakości powietrza, akceptacja dla wskazywanych rozwiązań i partycypacja społeczna na różnych etapach podejmowania decyzji to impulsy potrzebne do sprawnego zarządzania ochroną powietrza. Wpływ na ich pobudzenie ma edukacja ekologiczna. Zarządzanie ochroną środowiska powinno zakładać aktywną politykę informacyjną i edukacyjną. Przykłady działań naprawczych zawartych w małopolskim programie ochrony powietrza opierają się na wzmocnieniu roli edukacji JST w procesie zarządzania ochroną powietrza.

Wzmocnienie społecznego zaangażowania w sprawną realizację zadań z zakresu poprawy jakości powietrza urealnia restrukturyzację i wymianę źródeł ogrzewania, wspiera proces termomodernizacji budynków, zakup i użytkowanie bezemisyjnego transportu. Pokonywanie bariery ekonomicznej przy spełnieniu warunku powstawania odpowiednich programów wsparcia ekonomicznego dla mieszkańców jest wspierane przez działania promocyjne i edukacyjne opisujące korzyści indywidualne (możliwość pozyskania pieniędzy na inwestycje w nowe technologie) oraz korzyści zmian zbiorowych (poprawa jakości powietrza). Zwiększenie roli edukacji ekologicznej w strategii zarządzania ochroną środowiska i odpowiedni dobór narzędzi promocyjnych pozwolą na podniesienie poziomu akceptacji i partycypacji społecznej, a docelowo usprawnią realizację celów ochrony powietrza.

⁵ Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko z dnia 20 stycznia 2021 r. (Dz. U. 2021, poz. 247).

Bibliografia

- Dobrzańska, B., Dobrzański, G., Kielczewski, D. (2008). *Ochrona środowiska przyrodniczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kalisiak-Mędelska, M. (2015). *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Karski, L. (2011). Znaczenie prawa ochrony środowiska. *Studia Ecologiae et Bioethicae UKSW*, 1(9).
- Kleczkowski, P. (2020). *Smog w Polsce. Przyczyny, skutki, przeciwdziałanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stawarska, R. (2001). Wybrane efekty członkostwa Polski w Unii Europejskiej w perspektywie makro- i mikroekonomicznej. *Studia Europejskie*, 1.
- Tuszyńska, L. (2014). Edukacja i świadomość ekologiczna polskiego społeczeństwa. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3(86).
- Podsumowanie z realizacji Programów Ochrony Powietrza z lat 2008–2020, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.
- Program Ochrony Powietrza (2020) dla województwa małopolskiego, załącznik do uchwały nr XXV/373/20 z dnia 28 września 2020.
- Ustawa POŚ (Dz. U. z 2016 r., poz. 672).
- Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko z dnia 20 stycznia 2021 r. (Dz. U. 2021, poz. 247).

Paradygmat nowego modelu menedżera w czasach pandemii COVID-19 – przegląd literatury

The new managerial paradigm in the times of the COVID-19 pandemic – a literature review

Streszczenie

Celem tego artykułu jest zaproponowanie i opisanie nowego paradygmatu przywództwa w organizacji oraz przedstawienie nowego modelu roli menedżera jako nowego paradygmatu we współczesnej organizacji. Paradygmat nowego modelu menedżera przyczynia się do rozwoju nauki w obszarze nauk o zarządzaniu, wypełniając lukę w tworzeniu globalnego modelu przywództwa. W ramach realizacji tego celu przedstawiono cechy nowego paradygmatu oraz podkreślono znaczenie nowej roli menedżera dla strategicznego sukcesu organizacji, rozumianego w kontekście zaspokojenia potrzeb poszczególnych grup interesariuszy.

Słowa kluczowe: paradygmat, nauki o zarządzaniu, zarządzanie zmianą

Summary

The purpose of this article is to propose and describe a new leadership paradigm in an organization and to present a new model of the manager's role as a new paradigm in contemporary organization. The paradigm of the new managerial model contributes to the development of management science, filling the gap in the

creation of a global leadership model. As part of this goal, the features of the new paradigm were presented and the importance of the new role of the manager for the strategic success of the organization understood in the context of meeting the needs of individual stakeholder groups was emphasized.

Keywords: paradigm, management science, management, change management

Wprowadzenie

Praktyki przywództwa i zarządzania ewoluowały wraz z cywilizacją – ludzie, żyjąc w grupach, tworząc organizacje, konstruowali konkretne cele z korzyścią dla członków i społeczeństwa, a przywódcy zachęcali ich do pójścia naprzód. Podczas gdy globalne praktyki menedżerskie rozwinęły tradycyjne zasady zarządzania organizacją (podział pracy, specjalizację, hierarchiczną strukturę organizacyjną z władzą, odpowiedzialnością i jednością kierunku i dowodzenia), postęp technologii cybernetycznej oraz pandemia COVID-19 zmieniły paradygmat zarządzania nowoczesnych organizacji. Menedżerowie stają przed wyzwaniem synchronizowania swojego przywództwa i strategii biznesowej z wszelkimi zakłóceniami (Fuller, Theofilou, 2021).

Zarządzanie kryzysowe, kwestie społeczne i środowiskowe oraz przyspieszone wdrażanie technologii zajmują czas, który wcześniej poświęcano na strategiczne przywództwo i zdolności finansowe. Środowisko współczesnych organizacji charakteryzuje się szybko zmieniającymi się okolicznościami, nieprzewidywalnością dokonywanych zmian oraz wzrostem ich stopnia złożoności przy niepewności prowadzenia działalności. Nowe determinanty wymagają szybkiego dostosowania, co wymaga zmiany założonych priorytetów i – w konsekwencji – nowych paradygmatów. Jednym z nich jest paradygmat nowego modelu menedżera.

Skuteczne globalne zarządzanie jest osiągnięte przez osoby, które rozpoznają i wykorzystują możliwości, przekształcając je w pomysły rynkowe, dodając wartość poprzez czas, wysiłek, pieniądze, umiejętności i inne zasoby przy podjęciu ryzyka konkurencji we wdrażaniu tych pomysłów. Ponadto wsparcie kierownictwa ma dla pracowników kluczowe znaczenie w przezwyciężaniu stresu i problemów zdrowotnych wynikających z izolacji społecznej w domu (Oakman i in., 2020; Schwarz i in., 2020).

Paradygmat w naukach o zarządzaniu – podejście klasyczne

Słowo *paradygmat* wywodzi się z łaciny (łac. *paradigma*) i oznacza wzór rozumiany jako wzorzec. Słownik języka polskiego definiuje paradygmat jako przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie, doktrynie (*Słownik Języka*

Polskiego). Paradygmat to zespół pojęć i teorii powszechnie akceptowanych przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny (Sułkowski, 2013). To pewien sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie (Niestrój, 2009). Naukowy paradygmat to zbiór podstawowych teorii, na podstawie których budowane są teorie szczegółowe, poddawane procesom testowania i weryfikacji (Brycz, Dudycz, 2010), wyznaczające kierunki w myśleniu i badaniach naukowych (Sudoł, 2012).

Paradygmat nauki stanowi historycznie zmienny *consensus omnium* wspólnoty badaczy konkretnej dyscypliny, oznaczający zgodność poglądów, przyjmowaną jako dowód słuszności pewnego zapatrywania (Sułkowski, 2013).

Naukowy paradygmat powinien spełniać pewne formalne kryteria, tzn. być (Gospodarek, 2009):

- spójny logicznie;
- prosty pojęciowo;
- inspirujący (inspirować do tworzenia nowych teorii cząstkowych);
- transformowalny (podlegać ulepszeniom).

R. Borowiecki i B. Siuta-Tokarska (2018) dodają, iż dany paradygmat powinien posiadać:

- swój punkt odniesienia;
- znaczenie (refleksję naukową);
- przesłanie, tj. ideę, która wiąże się z nim, dzięki czemu tak szerokie znaczenie paradygmatu definiuje go jako spojrzenie na świat, mające swoje pochodzenie w „filozofii” danej dziedziny czy dyscypliny naukowej.

Paradygmat w naukach o zarządzaniu może być opisywany na wielu płaszczyznach (Hejduk, 2004):

- płaszczyźnie ontologicznej (z punktu widzenia złożoności otoczenia prowadzonego biznesu);
- aksjologicznej (z punktu widzenia wartości tego, po co uprawia się zarządzanie);
- epistemologicznej (z punktu widzenia analizy procesów poznawczych prowadzących do wiedzy).

W literaturze odnaleźć można bardzo liczne warianty zróżnicowania paradygmatów w naukach o zarządzaniu, co jest o tyle ważne, że trwa dyskusja nad charakterem nauk o zarządzaniu w kontekście istnienia paradygmatów. Klasyczne paradygmaty według Ł. Sułkowskiego to:

- podział przedmiotowy zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu;
- szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym według M. Bielskiego;
- paradygmaty nauk społecznych według G. Burrella i G. Morgana;
- paradygmaty zarządzania według M. J. Hatch;
- epistemologie badań zarządzania według P. Johnsona i J. Duberly;

- ramy poznawcze rozumienia organizacji według L. G. Bolmana i T. E. Deal;
- metafory organizacji według G. Morgana.

Ł. Sułkowski jednocześnie odrzuca rozdrobnienie paradygmatów odpowiadających wąskim grupom specjalistów od danego typu problemu badawczego (takich jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, zarządzanie finansami).

Paradygmat w naukach o zarządzaniu - zmiany w podejściach

W 1998 roku P. Drucker skonstatował, że w miarę wkraczania w gospodarkę opartą na wiedzy, podstawowe założenia leżące u podstaw tego, czego naucza się i praktykuje w naukach o zarządzaniu, są już nieaktualne (Drucker, 1998). Według badacza paradygmaty zarządzania na nowy, XXI wiek odnoszą się do organizacji biznesowych, publicznych i *non profit*, będąc wykładnią dla kierunku i charakteru zmian tych organizacji. Zdaniem Druckera (2000) do nowych paradygmatów w dziedzinie zarządzania zaklasyfikować należy następujące:

1. Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji i nie ogranicza się tylko do zarządzania w biznesie. P. Drucker szacuje, że około 90% problemów, jakimi zajmuje się menedżer, ma charakter ogólny, a tylko 10% spraw organizacji biznesowej jest różne od organizacji *non profit* (sektor publiczny).
2. Istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu. Organizacja w swoich działaniach powinna korzystać z różnych struktur organizacyjnych, nie występuje bowiem jeden model uniwersalnej organizacji. Organizacja musi odnaleźć optymalną strukturę, będąc jednocześnie gotową do dynamicznej jej zmiany w zależności od zmieniającego się otoczenia. Tym samym niezbędne jest zastosowanie hybrydowych struktur organizacyjnych.
3. Zadaniem menedżera i organizacji nie jest kierowanie ludźmi. Ich głównym celem jest wykorzystanie umiejętności i wiedzy zatrudnionych, poprzez zarządzanie ludźmi oparte na ocenie oryginalności ich intelektualnego wkładu w cel organizacji. Organizacja dokonuje tego poprzez różne sposoby zarządzania ludźmi, z których żaden nie jest uniwersalnie najlepszy (przewodniczenie ludziom).
4. Podstawą zarządzania powinny być wartości i potrzeby klientów. Technologia i produkt danej firmy oraz rynki finalnych użytkowników jej produktów nie mogą być produktem wyjścia dla zarządzania.
5. Zarządzanie nie jest określone prawnie, musi mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces, koncentrując się na wynikach i działaniach

w ciągu tworzenia całego procesu ekonomicznego. Przewaga powiązań ekonomicznych nad kontrolą prawną przynosi większy efekt.

6. Zakres zarządzania nie powinien być określony politycznymi granicami państwa. Polityka zarządzania sfery biznesu musi być definiowana pod względem funkcjonalnym, a nie politycznym. Globalny charakter gospodarki zmienił definicję organizacji międzynarodowej poprzez drastyczne obniżenie znaczenia geograficzno-narodowego ulokowania organizacji, eliminując narodowy charakter tych organizacji.
7. Zarządzanie jest narzędziem osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym działa. Wnętrze organizacji nie jest domeną zarządzania. Analiza otoczenia, przewidywanie zachodzących w nim zmian oraz wyszukiwanie szans rozwoju na zewnątrz organizacji są kluczowymi czynnikami sukcesu organizacji.
8. Zarządzanie partnerskie w organizacji obejmuje cały proces biznesowy i wykraczające poza ramy organizacji: system TQM, Total Quality Management, gdzie TQM to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości uzyskiwanej przez wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz korzyści dla wszystkich członków (Kachniewska, 2004).

Według J. Moczydłowskiej (2010) tradycyjnymi paradygmatami, zweryfikowanymi podczas globalnego kryzysu gospodarczego w 2008 roku, są:

1. paradygmat zmienności otoczenia i potrzeby radzenia sobie przez przedsiębiorstwa z ciągłą nieprzewidywalnością zachodzenia zmian;
2. paradygmat inteligencji rynkowej – rola autentycznej wartości dla klienta;
3. przewaga płynności finansowej nad zyskiem; paradygmat zarządzania finansami wg tzw. złotej reguły bilansowej;
4. paradygmat nowego modelu menedżera.

Niezależnie od autorów wprowadzających nowe paradygmaty, najczęściej podkreśla się w nim rolę elastyczności, konieczność szybkiego reagowania na zmiany, doskonalenia czy po prostu potrzebę innowacji (Moczydłowska, 2010).

Paradygmat nowego modelu menedżera w czasach pandemii COVID-19

Zmienność współczesnych organizacji, ich dynamika to naturalne zjawisko i wyzwanie w obliczu globalnej konkurencji (Kraśnicka, 2018). Pandemia COVID-19 wyznacza nowe role dla menedżerów oraz stawia przed nimi nowe wymagania. Liderzy kadry zarządzającej w różnych branżach muszą rozumieć i stosować nowe strategie i modele biznesowe oparte na technologii cyfrowej (Schwartz i in., 2020).

Wzrost popularności koncepcji zarządzania wiedzą przyczynia się do systematycznego odchodzenia od podziału na kierowników – decydentów i pracowników – wykonawców na rzecz kierowników pełniących rolę coachów, będących jednocześnie menedżerami procesów, innowatorami, wizjonerami i przedsiębiorcami, oraz pracowników wiedzy. Paradygmat nowej roli menedżera łączy się w tym momencie z paradygmatem zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia.

Za kluczową kompetencję organizacji uznać trzeba jej zdolność do ciągłego uczenia się, wykorzystywania i dzielenia się pozyskaną wiedzą, dzięki której organizacja stale rozwija swoje umiejętności i kompetencje, umożliwiające efektywne i innowacyjne wykorzystywanie zasobów (Gabryś, 2013).

W celu osiągnięcia optymalnego sukcesu menedżer musi być otoczony przez zespół osób, które pomogą w jego osiągnięciu i tym samym oczekuje się, że zapewni przywództwo kierownicze niezbędne do rozwoju tych osób, integrując wiedzę i promując uczenie się, pomagając współpracownikom w organizacji, w dostrzeżeniu nowych możliwości, zaszczepiając w nich pozytywne oczekiwania (Maznevski, DiStefano, 2000; Govindarajan, Gupta, 2001). Menedżer staje się filarem organizacji, architektem jej konkurencyjności łączącym ludzi, możliwości i zasoby (Moczydłowska, 2010).

Jednym z punktów wyjścia dla nowego paradygmatu zmian jest zmniejszanie oporu wobec zmian poprzez wprowadzenie nowego typu przywództwa zmian (Baude, 2018). Ta nowa forma przywództwa wykorzystuje poniższe zasady projektowania i zarządzania procesami:

1. nadawanie znaczenia – liderzy, którzy sprawiają, że turbulentne i chaotyczne otoczenie staje się zrozumiałe i umożliwia wprowadzanie zmian;
2. wczesne zaangażowanie – liderzy, którzy umożliwiają każdemu wniesienie wkładu w rozwiązywanie problemów, analizę i wdrażanie;
3. uczciwy proces – liderzy, którzy prowadzą proces z maksymalną otwartością, uczciwością i szacunkiem dla wszystkich zaangażowanych osób.

Liderzy, którym udaje się osiągnąć nowy paradygmat zmiany, mają szereg jasno określonych cech:

- wyjaśniają strategiczne wymagania i jasno wskazują kierunek procesu, ale potrafią przekazać kontrolę, zadawać właściwe pytania i prosić innych o pomoc w procesie;
- mają rozsądny poziom wiedzy praktycznej i dobrego osądu, ale nie zawsze potrafią odpowiedzieć na wszystkie pytania, nie zawsze wiedzą najlepiej i nie zawsze potrafią zrobić więcej niż wszyscy inni;
- podejmują jasne i przejrzyste decyzje, ale projektują iteracyjny proces uczenia się, ułatwiając go, nie przejmując go jednak. Tworzą również środowisko, które umożliwia innym ludziom wnoszenie wkładu.

W sytuacji kryzysowej, w otoczeniu ciągłych zmian, zacieranie granic między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem oznacza zmianę perspektywy działania menedżera (Moczydłowska, 2010). Następuje przejście od zarządzania elementami organizacji do zarządzania organizacją jako całością czy częścią większej całości.

Zorientowana na zadania, zdecentralizowana organizacja funkcjonalna (adhokracja – termin ten utworzono od wyrażenia *ad hoc*, oznacza doraźnie powoływane, dynamiczne jednostki; Cameron, 2003) będzie rozkwitać, aby zarządzać zdecentralizowanymi projektami inwestycyjnymi (Choi, 2020). Zamiast schematu „steruj i kontroluj”, powiązania między menedżerami a pracownikami mogą przyjąć schemat „słuchaj i prowadź”. Kryzys COVID-19 zapoczątkował proces ocen osobistych potrzeb przez pracowników organizacji. Priorytetowe okazały się: poczucie celu w pracy, poczucie przynależności, poczucie siebie i pozytywne nastawienie (Choi, 2020). J. Chow definiuje potrzebę zarządzania swoją energią, a nie czasem.

Pandemia COVID-19 doprowadziła do zmiany znaczenia niektórych zachowań przywódczych w radzeniu sobie z nową niejednoznacznością otaczającej rzeczywistości (Claus, 2021). Tak zwane nowe umiejętności przywódcze skupiają się na:

- przewodzeniu organizacjom w niespokojnych czasach – podczas pandemii liderzy muszą nie tylko strategicznie kierować swoimi organizacjami i osiągać pożądane wyniki pracy, wymagające radzenia sobie ze zmianami poprzez podejmowanie szybkich decyzji, ale także zmienić pozycję organizacji na długoterminową przyszłość;
- kierowaniu, zarządzaniu i coachingu rozproszonej (wirtualnej) siły roboczej poszczególnych osób i zespołów — nowe umiejętności przywódcze kładą nacisk na bardziej opiekuńcze i wspierające zachowania wobec pracowników, empatię, bycie elastycznym i budowanie zaufania w celu poprawy doświadczenia pracowników wykonujących swoją pracę głównie z domu, w nowych i bardziej stresujących okolicznościach;
- budowaniu odporności – przywódcy muszą ćwiczyć dbanie o siebie, jednocześnie wymagając od siebie dużej dozy pokory.

L. Claus (2021) na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań dochodzi do wniosku, że wiele wymiarów przywództwa wymaganych podczas pandemii było już uwzględnianych w nowszych teoriach przywództwa (Claus, 2021). Nowe umiejętności przywódcze w odpowiedzi na COVID-19 proponowane w literaturze fachowej są już częścią teorii przywództwa transformacyjnego, rezonansowego, wspólnego, kobiecego, służącego i kryzysowego. Są nimi:

- przywództwo transformacyjne – oparte na założeniu, że ważna jest inteligencja kulturowa, społeczna, emocjonalna i autentyczność liderów, a także ich zdolność do zmiany swoich zwolenników (Burns, 1978);

- przywództwo rezonansowe – oparte na koncepcji inteligencji emocjonalnej i ukierunkowane na rozwój odporności (Boyatzis, McKee, 2005);
- wspólne przywództwo – przywództwo jest rozdzielane na członków zespołu, a ludzie przewodzą sobie nawzajem i wpływają na siebie nawzajem poprzez wspólne podejmowanie decyzji i wspólną odpowiedzialność za wyniki (Bolden, 2011);
- kobiece przywództwo – podkreśla wymiar troski liderów (Helgesen, 1990);
- przywództwo służebne – przywódcy zapewniają, że najważniejsze potrzeby innych ludzi są zaspokajane poprzez wzbogacanie życia jednostek, budowanie lepszych organizacji oraz tworzenie bardziej sprawiedliwego i opiekuńczego świata (Greenleaf, 1976);
- przywództwo kryzysowe – liderzy zajmują się wymaganiami interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji w sytuacji kryzysowej (DuBrin, 2013).

W miarę jak organizacje odchodzą od sformalizowanych mechanizmów zarządzania, menedżerowie są coraz częściej odpowiedzialni za coaching i rozwój swoich pracowników. Do osiągnięcia tego celu potrzebny jest nowy zestaw umiejętności i zachowań, które wykorzystują rolę menedżera jako trenera (Monahan, 2018). Umiejętności te opierają się na zdolności menedżera do rozwijania nastawienia na rozwój, budowania wiedzy specjalistycznej, skutecznego słuchania i regularnego dostarczania pracownikom informacji zwrotnych. Zaleca się, aby menedżerowie w roli coachów budowali cele, które ukierunkowują pracowników na efekty uczenia się, co w konsekwencji wpłynie na rozwój kapitału intelektualnego w całej organizacji.

M. Gabrielsson, H. Seristo i J. Darling (2009) uważają, że paradygmat przywództwa menedżerskiego w zakresie rozwoju zespołu składa się z siedmiu perspektyw:

1. myślenie paradoksalne – pielęgnowanie zrozumienia opartego na wykorzystaniu obu półkul mózgowych;
2. kontrolowana refleksja – pobudzanie reakcji opartych na wewnętrznej rozmowie z samym sobą, a nie na wydarzeniach zewnętrznych;
3. celowa koncentracja – ułatwiająca koncentrację na oczekiwanych wynikach;
4. reagowanie instynktowne – kultywowanie umiejętności rozpoznawania i wykorzystywania intuicyjnych impulsów;
5. inkluzywne zachowanie – pielęgnowanie działań opartych na trosce o całość;
6. celowe zaufanie – pokładanie zaufania w wydarzeniach i procesach towarzyszących zmianie;

7. byt relacyjny – wzmacnianie siły dzięki utrzymywaniu pozytywnych interakcji z innymi, co jest misternie powiązane z każdą z pozostałych perspektyw rozwoju zespołu przywódczego, a zarazem punktem centralnym w ogólnym paradygmacie.

Pierwsze trzy perspektywy opierają się na zasadach zorientowanych wewnątrznie, koncentrujących się na używaniu przez osobę całego mózgu, wewnętrznej reakcji na zdarzenia zewnętrzne i oczekiwanych wynikach ludzkich działań. Kolejne trzy perspektywy opierają się na zorientowanych na zewnątrz zasadach, skupiających się na istnieniu inteligentnego wszechświata, wzajemnych powiązaniach wszystkiego we wszechświecie oraz wykorzystaniu zmian i chaosu do tworzenia porządku we wszechświecie. Siódma umiejętność jest połączona z wszystkimi innymi umiejętnościami, stanowiąc w ten sposób centralny punkt paradygmatu.

Podsumowanie

Na podstawie analizy literatury można postawić tezę, że pandemia COVID-19 nie doprowadziła *de facto* do stworzenia nowej teorii przywództwa, ale przyczyniła się do połączenia już istniejących ram przywództwa transakcyjnego (to rodzaj transakcji czy wymiany społecznej, w której przełożony i podwładny wzajemnie wpływają na siebie, czerpiąc z tego pewne korzyści; Kostera, 2008) i transformacyjnego (opiera się na zaangażowaniu emocjonalnym). Okoliczności pandemii COVID-19 potwierdziły, że styl przywództwa polegający na dowodzeniu i kontroli jest przestarzały, a w konsekwencji ewoluuje nowa definicja przywództwa. Czynniki kryzysowe remodelują rozwój przywództwa, będącego procesem poddanym permanentnemu wzrostowi, przyspieszając jego ewolucyjne zmiany.

Bibliografia

- Baude, A., Wallenholm, H. (2018). *A new paradigm for change management*. Pobrane z: <https://implementconsultinggroup.com/a-new-paradigm-for-change-management> [dostęp: 19.10.2021].
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13 (3), 251–269.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2018). Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów. *Przegląd Organizacji*, 4(939), 7–15.
- Boyatzis, R., McKee, A. (2005). *Resonant Leadership. Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brycz, B., Dudycz, T. (2010). Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 144, 52–62.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. (2003). *Kultura organizacyjna. diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Choi, J. (2020). *Management Paradigm Change under the COVID-19 Crisis*. Referat wygłoszony na Impact Investment International Forum. Wenzhou.
- Claus, L. (2021). Do We Need a New Leadership Paradigm Due to COVID-19? *International Journal of Business and Management Research*, 9(2), 162–167.
- Craven, M., Liu, L., Wilson, M., Mysore, M. (2021). *COVID-19: Implications for business*. Pobrane z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> [dostęp: 18.10.2021].
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza S.A.
- Drucker, P. (1998). Management's New Paradigms. *Forbes*.
- DuBrin, A. J. (2013). *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Cheltenham Glos: Edward Elgas Publishing Inc.
- Fuller, J., Theofilou, B. (2021). *Are Your Managers in Sync with Your Change Strategy?* Pobrane z: <https://hbr.org/2021/03/are-your-managers-in-sync-with-your-change-strategy> [dostęp: 18.10.2021].
- Gabrielsson, M., Seristo, H., Darling, J. (2009). Developing the global management team: a new paradigm of key leadership perspectives. *Team Performance Management*, 15(7/8), 308–325.
- Gabryś, K. (2013). Nowe koncepcje i paradygmaty teorii zarządzania – wyraz przemian współczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 12, 19–31.
- Gospodarek, T. (2009). Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Seria: *Monografie i Opracowania*, 187, 260–268.
- Govindarajan, V., Gupta, A. (2001). Building an effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 63–71.
- Greenleaf, R. K. (1976). *The Servant as Leader*. Mahwah: Paulist Press.
- Harasim, W. (red.). (2014). Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacją [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Hejduk, I. (red.). (2004). *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle.
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Currency Doubleday.
- Kachniewska, M. (2004). *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego.

- Kostera, M. (red.). (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kraśnicka, T. (2018). *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Maznevski, M. L., DiStefano, J. J. (2000). Global leaders are team players: developing global leaders through membership in global teams. *Human Resource Management*, 39(2–3), 195–208.
- Moczydłowska, J. (2010). Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu [w:] M. Cisek, B. Domańska-Szaruga (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*. Warszawa: Studio EMKA.
- Monahan, K. (2018). *How Behavioral Economics Influences Management Decision-Making*. Cambridge: Academic Press Inc.
- Niestrój, R. (red.). (2009). *Tożsamość i wizerunek marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1825), 1–13.
- Słownik Języka Polskiego*. [b.r.w.] Pobrane z: <https://sjp.pl> [dostęp: 20.10.2021].
- Schwartz, J., Hatfield, S., Scoble-Williams, N., Volini, E. (2020). *Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery*. Toronto: Deloitte.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie*, 2, 17–26.

Miejsce sztucznej inteligencji w strukturze kapitału intelektualnego

The place of artificial intelligence in the structure of intellectual capital

Streszczenie

Kapitał Intelektualny (KI) to zbiór wartości niematerialnych, który w gospodarce postindustrialnej zastąpił klasyczne czynniki produkcji, stając się w podejściu zasobowym strategicznym zasobem organizacji. Rozważania na temat tego fenomenu trwają nieprzerwanie od trzech dekad i znajdują odzwierciedlenie w licznych badaniach oraz publikacjach. Jednym z zagadnień, które często pojawiają się w prowadzonym dyskursie, jest taksonomia KI. Temat ten nabiera szczególnego znaczenia w związku z dynamicznym rozwojem inteligentnych technologii i ich zastosowań w przedsiębiorstwach. Nowe technologie nie tylko pomagają automatyzować proste czynności zawodowe, ale coraz częściej realizują zadania wymagające kompetencji abstrakcyjnego myślenia i podejmowania decyzji. Zasadne staje się więc pytanie: jak klasyfikować sztuczną inteligencję w ramach KI oraz jak rozwój technologii, którego doświadczamy, będzie na niego oddziaływał? W wyniku przeprowadzonego w maju 2021 przeglądu piśmiennictwa w bazach Elsevier, Emerald oraz Google Scholar, zidentyfikowano trzy artykuły, które częściowo dotyczyły rozważań taksonomii KI i Sztucznej Inteligencji (SI). W związku z powyższym praca ma charakter teoretyczny, a jej celem jest próba umiejscowienia SI w strukturze KI.

Słowa kluczowe: Kapitał Intelektualny, Sztuczna Inteligencja, zasoby niematerialne

Abstract

Intellectual capital (ICI) is a set of intangible assets, which in the post-industrial economy has replaced classical production factors, becoming in the resource based approach a strategic resource of the organization. Consideration of this phenomenon continues for three decades and is reflected in numerous studies and publications. One of the issues that often appears in the discourse is the taxonomy of KI. This topic gains particular importance in connection with the dynamic development of smart technologies and their applications in enterprises. New technologies not only help automate simple work activities, but more and more often perform tasks that require competence in abstract thinking and decision-making. Thus, it becomes legitimate to ask how to classify artificial intelligence within KI and how the development of technology that we experience will affect it? A May 2021 literature review of the Elsevier, Emerald, and Google Scholar databases identified 3 articles that partially touched on the taxonomy of KI and Artificial Intelligence (AI). As such, the paper is theoretical in nature and attempts to situate AI within the KI structure.

Keywords: Intellectual Capital, Artificial Intelligence, Intangible Resources

Wprowadzenie

Każda organizacja istnieje, ponieważ jej uczestnicy dostrzegają korzyści płynące ze wspólnego działania. Cel zatem kształtuje sposób działania organizacji (Stoner et al., 2001). Aby móc go osiągnąć, organizacja dysponuje zasobami, które angażuje w procesie jego realizacji. W ujęciu zasobowym to właśnie odpowiednie zasoby – tzw. zasoby strategiczne i umiejętność nimi zarządzania są źródłem sukcesu (Hamel, Prahalad, 1994). Wartości niematerialne, utożsamiane z wiedzą i jej pochodnymi, stały się zasobami strategicznymi gospodarki postindustrialnej – tzw. gospodarki opartej na wiedzy. Strategiczny charakter tych zasobów nie jest jednak ich permanentną cechą. Jednym z czynników determinujących ich znaczenie jest postęp technologiczny, który będąc źródłem wszystkich kolejnych transformacji gospodarki, kształtuje sposób i warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. To, co jednak wyróżnia zachodzące obecnie procesy to charakter nowo wdrażanych technologii. Rozwój Sztucznej Inteligencji (SI) zapoczątkował proces zmian, jakiego do tej pory nie doświadczaliśmy. Rozwiązania technologiczne zaczęły przejmować kompetencje do tej pory zarezerwowane dla człowieka (Uziene, 2020), co sprawia, że badacze coraz częściej wskazują potrzebę rekonfiguracji zasobów organizacji, w tym w szczególności umiejscowienia w nich inteligentnych technologii. Pojawiają się

pytania dotyczące charakteru przyszłych relacji pomiędzy kapitałem wiedzy pochodzącym od człowieka a SI (Gashenko et al., 2020; Popkova & Sergi, 2020). Spoglądając na to zagadnienie szerzej, należy zastanowić się, w jaki sposób SI będzie kształtować Kapitał Intelktualny (KI), który dziś postrzegany jest przecież jako strategiczny zasób organizacji. W szczególności zidentyfikowana luka dotyczy klasyfikacji SI w strukturze taksonomii KI oraz wpływu jej pochodzenia na tę klasyfikację.

Przeprowadzony w maju 2021 przegląd piśmiennictwa w bazach naukowych Elsevier, Emerald oraz Google Scholar z wykorzystaniem słów kluczowych „Artificial” i „Intellectual Capital” oraz „Artificial Intelligence” i „Human Capital” zidentyfikował łącznie 38 artykułów, z czego – po odrzuceniu powtarzających się tytułów oraz tekstów w języku japońskim i tajskim oraz podejmujących elementy SI jako narzędzi pomiaru KI, lub innych niezwiązanych z omawianym zagadnieniem – udało się zidentyfikować trzy, które co prawda nie podejmowały wprost zagadnienia taksonomii KI, ale zawierały rozważania dotyczące wpływu SI na wartości niematerialne przedsiębiorstwa. W związku z powyższym praca ma charakter teoretyczny, a jej celem jest próba umiejscowienia SI w strukturze KI.

Omawiane zagadnienie nie doczekało się dotychczas reprezentacji w literaturze przedmiotu. Niniejsza praca stanowi zatem wstęp oraz inspirację do dalszych badań i eksploracji tego tematu.

Koncepcja Kapitału Intelktualnego

U źródeł idei KI stoją rozważania na temat wartości niematerialnych przedsiębiorstwa prowadzone od lat 20. XX wieku oraz wpływ tych czynników na wartość rynkową firm, zaobserwowany w latach 50. Złożoność zagadnienia i ogólny sposób definiowania go (Subramaniam & Youndt, 2005), traktujący KI jako agregat zasobów niematerialnych i umiejętności lub zasobów wiedzy, rodzi nie tylko trudności natury badawczej i praktycznej, ale, jak określił to Sullivan (1998) powoduje, że dyskusja na temat KI staje się doświadczeniem frustrującym. Zagadnienia, które z początku wydają się proste i zrozumiałe, szybko stają się niejasne i zagmatwane. Brooking wskazywała, że KI to nie tyle sama wiedza, co jej wiązka, podkreślając tym samym komplementarny charakter jej składowych. Stewart (1998) akcentował tzw. zbiorową siłę umysłu, a Bratianu (2007) zwracał szczególną uwagę na korzenie KI, które zalicza do integratorów KI. Sveiby (1997) podkreślał rolę Kapitału Ludzkiego (KL) w kształtowaniu wartości KI, zwracając uwagę na takie elementy jak kultura i duch organizacji, które z natury przypisane są wyłącznie człowiekowi. Edvinson i Malone (2001) zwracali uwagę na najemny charakter KL, bowiem jako jedyny nie należy do organizacji, a tylko jest przez nią wykorzystywany.

Najbardziej rozpowszechnione podejście do KI definiuje go przez pryzmat źródeł wiedzy w organizacji, tj. ludzi, relacji społecznych oraz procesów i systemów informacyjnych (Reed et al., 2006). W tym podejściu KI składa się z KL, Kapitału Strukturalnego (KS) oraz Kapitału Relacji (KR), nazywanego również Kapitałem Społecznym (Martin-de-Castro, 2019). KL to między innymi wiedza, kompetencje, postawy i motywacje pracowników. KS to skodyfikowana wiedza należąca do organizacji, sposób jej funkcjonowania opisany w procesach i procedurach, marka, wizerunek oraz kultura organizacyjna. KR to przede wszystkim więzi i powiązania z klientami, dostawcami i wszelkiego rodzaju innymi interesariuszami, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Te trzy agregaty wiedzy i ich składowe wzajemnie na siebie oddziałują, generując efekt synergii – dźwignię zasobową, która jest jednym z czynników zdobywania przewagi rynkowej (Mintzberg i in., 1998). Znajduje to potwierdzenie w badaniach, które dowodzą szczególnej roli konfiguracji KI w osiągniętych wynikach przedsiębiorstwa (Bollen, 2005; Bontis, 1998; Reed, 2006). Oznacza to, że przewagę konkurencyjną zapewnia KI, który posiada właściwie skomponowaną strukturę, a nie ten, którego wartość nominalna jest największa – w myśl zasady, że nie zawsze więcej znaczy lepiej (Reed i in., 2006).

KI nie jest zasobem o stałej, ustalonej taksonomii, który można łatwo zmierzyć i zdefiniować. We wczesnym okresie prowadzonych rozważań nad KI komputery zaliczano do zbioru KS (Edvinsson, Malone, 2001). Współcześnie fakt posiadania komputera jest standardem i nie przynosi KI cech wyjątkowości. Huang i jego zespół (2007) w swoich badaniach nad taksonomią KI wykazali, że systemy komunikacji klasyfikowane wcześniej jako elementy KS, należy klasyfikować jako składowe KL, ponieważ to człowiek, a nie maszyna, posiada kompetencje komunikacji. Technologie komunikacyjne przestały więc być utożsamiane z zasobem strukturalnym, a stały się kompetencją ich wykorzystania przez KL. Składowe KI podlegają więc nieustannej zmianie w kontekście zmieniających się technologii i otoczenia.

Definicja Sztucznej Inteligencji

Według McCorduck (2004) SI jako efekt ludzkiej potrzeby czynienia czegoś na swój obraz jest próbą odwzorowania istoty człowieka w maszynie. Innymi słowy SI to zdolność maszyn do myślenia w sposób, w jaki czyni to człowiek. Źródłem SI należy dopatrywać się już w pracach antycznych filozofów, którzy na bazie ówczesnych osiągnięć logiki uformowali idee, że wszelkie ludzkie rozumowanie można zredukować do pewnego rodzaju rachunku. Definiując pojęcie SI, nie sposób pominąć znaczenia samego terminu *inteligencja*. Posiada ona zdecydowany walor niematerialny, jest metaforą i z tego powodu jej rozumienie nastrocza problemy. Według Sternberga jest tyle definicji inteligencji, ilu ekspertów, którzy ją definiują

(Ferguson, 2021). Niemniej jednak można zidentyfikować cechy, które przez badaczy wskazywane się najczęściej. Będą to: umiejętności uczenia się, wnioskowania, percepcji, komunikacji, działania w złożonym środowisku (Nilsson, 1998), adaptacji do nowych warunków (Stern, 2015), identyfikacji relacji i zależności (Spearman, 1961), abstrakcyjnego wnioskowania (Ferguson, 2012). Z punktu widzenia semantyki SI jest więc zbiorem ww. cech lub ich części, przypisanych do źródła, którego nie stworzyła natura. Według internetowego słownika Merriam-Webster (01.06.2021) SI to zdolność maszyny do naśladowania inteligentnego ludzkiego zachowania. Użyte w tej definicji słowo *naśladowanie* ogranicza jednak znaczenie omawianego pojęcia, pozbawiając go kompetencji niezależnego „istnienia”. Inaczej definiował pojęcie SI jego twórca John McCarthy. Aby zrozumieć intencje autora, należy sięgnąć do dokumentacji projektowej, w ramach której McCarthy w latach 50. XX wieku prowadził badania w omawianym zakresie. We wniosku projektowym stwierdza: „Będzie podjęta próba wskazania, jak zrobić maszyny używające języka, tworzące abstrakcje i pojęcia, rozwiązujące problemy zarezerwowane obecnie dla ludzi, a ponadto umiejące się ulepszać” (McCarthy et al., 1955). Nie chodzi zatem o stworzenie urządzenia zdolnego do naśladowania człowieka, lecz technologii, która przez zdolność do własnego rozwoju będzie od niego niezależna. Słowo *sztuczna* oznacza w tym kontekście jedynie źródło pochodzenia i w żaden sposób nie deprecjonuje wartości tej „inteligencji” względem ludzkich możliwości.

Sztuczna Inteligencja jako zasób niematerialny

Odpowiedź na pytanie, czym jest SI, musi wynikać z kontekstu, który precyzuje jego rozumienie (Trzęsicki, 2020). Jako połączenie fizycznego urządzenia lub urządzeń ich konfiguracji oraz oprogramowania, SI jest zasobem, który łączy w sobie zarówno cechy materialne, jak i niematerialne. W tym przypadku maszyna nie jest jedynie narzędziem, lecz źródłem wiedzy oraz kompetencji jej tworzenia. Nie sposób nie zauważyć analogii do człowieka, który jest źródłem klasycznego czynnika produkcji, jakim jest praca, a z drugiej strony jego wiedza, kompetencje i postawy identyfikowane są z KL. Richard Hamming (1962) mówiąc, że celem procesów informatycznych jest wiedza, a nie liczby, zwraca uwagę, że fizyczna forma obiektu nie definiuje celu jego istnienia, a tym bardziej jego charakteru. Sztuczną inteligencję należy więc definiować bardziej jako zasób niematerialny niż materialny.

SI umożliwia maszynom podejmowanie działań, wnioskowanie, racjonalne postępowanie oraz reprezentację wiedzy przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych metod (Russell & Norvig, 2009). Wpływ SI na sposób gospodarowania obrazowo określili Davenport i Ronanki (2018), stwierdzając, że jeżeli jakąś funkcję w organizacji da się pozyskać z zewnątrz, to z całą pewnością można ją zautomatyzować.

Inteligentne systemy mogą wspierać trzy podstawowe potrzeby biznesowe: automatyzację procesów, wnioskowanie i analizę danych oraz działania w sferze relacji z klientami.

Otwarte pozostaje nadal zagadnienie klasyfikacji SI w strukturze KI. Wszystkie składowe KI – zarówno KL, KS czy nawet KR – podlegają ekspozycji na inteligentne technologie. Według Wiblena i Marlana (2019) SI staje się substytutem KL, zastępując kompetencje pracowników. Ten „sztuczny” KL to zaawansowane i cały czas rozwijane systemy wnioskowania i podejmowania decyzji, przejawiające się takimi rozwiązaniami jak: autonomiczność, zdolność nauki, wyciągania wniosków, a nawet zarządzania. „Sztuczny” KL w NASA odpowiada za 86% transakcji w obszarze zarządzania ludźmi wykonywanych bez udziału człowieka. Mówiąc o KS, nie da się z kolei nie zauważyć procesów automatyzacji, zwiększenia produktywności czy efektywności przedsiębiorstw (Ivanov, Webster, 2019). Wykorzystanie SI w procesach dystrybucji, szczególnie w zakresie komunikacji i jej nowych, nieznanych wcześniej kanałów, wzmacnia KR (Entschew, 2019). „Sztuczny” KR to rozwiązania budujące zaangażowanie pracowników i klientów. Systemy te, bazujące np. na wiedzy o preferencjach konsumenckich milionów analizowanych użytkowników, w sposób zdecydowany przewyższają ludzkie możliwości w tym zakresie. Efektywność KI jest według Bratianu i Orzei (2013) uzależniona od tzw. integratorów, które umożliwiają organizacjom wykorzystanie potencjału wiedzy, jakim dysponują. Biorąc pod uwagę wpływ SI na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw, uzasadniona wydaje się teza, że jest ona także integratorem KI organizacji.

Dynamika rozwoju SI oraz wpływ tej technologii na KI organizacji permanentnie rosną. Prowadzona w literaturze przedmiotu dyskusja w tym zakresie ma jednak charakter wyraźnie jednostronny i opiera się głównie na analizie krótkookresowych korzyści biznesowych. W dłuższej perspektywie należy mieć na uwadze, że proces automatyzacji skutkujący „odczłowieczeniem” firmy może prowadzić do obniżenia wartości jej produktów dla konsumentów. Aby móc temu przeciwdziałać, niezbędna jest komunikacja interpersonalna, podejście indywidualne oraz aktywna kreatywność. Wartość „klasycznego” KL jest więc w tym zakresie równie wartościowa – jeżeli nie bardziej – niż SI (Gashenko et al., 2020). Ta obserwacja prowadzi do wniosku, że ze strategicznego punktu widzenia skuteczna implementacja SI musi być związana z jednoczesnym pozyskiwaniem kompetencji interpersonalnych i społecznych. Podobnego zdania jest Popkova (2019), która określiła przyszłe wymagania kompetencyjne w warunkach gospodarki 4.0 jako te, w których prym będą wiodły umiejętności społeczne i komunikacja, a kompetencje technologiczne ze względu na swoją oczywistość staną się tzw. organizacyjnym *must have*.

Wdrożenia technologii SI w organizacjach muszą przyczynić się więc do zmiany struktury KL, eliminując lub obniżając wartość istniejących dotychczas w organizacjach kompetencji i jednocześnie generując potrzebę pozyskiwania nowych, chociażby w zakresie kompetencji informatycznych czy społecznych. Statystyki rynku pracy na przykładzie USA pokazują, że w latach 2013–2020 podaż pracy w obszarze SI rosła najszybciej, aby z poziomu 0,1% urosnąć do 0,5% ogółu wszystkich ofert pracy na rynku. Jednocześnie warto pamiętać, że zapotrzebowanie na tego typu kompetencje ujawnione zostało w każdej branży (AI Index Raport, 2021). Według raportu *RELX z 2019 r.* 56% firm zwiększyło zatrudnienie w obszarze kompetencji cyfrowych w celu rozwoju swoich technologii SI, a 54% stworzyło nowe stanowiska w tym obszarze. Zmiana struktury KI organizacji zwiększa jego nominalną wartość, wyrażoną nasyceniem nowoczesnych technologicznych kompetencji oraz dzięki powiązanim ze sobą inteligentnym systemom zwiększa stopień integracji jego składowych. Biorąc pod uwagę dotychczasowe badania nad rolą KI w kreowaniu wyników firmy, obserwowany proces powinien wpływać pozytywnie na osiągnięte wyniki przedsiębiorstw, co również znajduje potwierdzenie w badaniach. Według cytowanego wyżej raportu, 64% badanych firm rozszerzyło obszary swojego działania dzięki SI, a 93% badanych przedsiębiorstw uważa, że technologia podnosi ich konkurencyjność i zdolność konkurowania na rynku. 57% respondentów wskazuje, że Sztuczna Inteligencja pomaga rozwijać ich produkty a 54% – że optymalizuje sposób ich funkcjonowania.

Wnioski i kierunki dalszych badań

Wpływ technologii na „klasyczny” KI jest faktem, a uzasadnienie tego procesu w praktyce przedsiębiorstw oraz jego dalszy rozwój jest inspirowany i motywowany takimi ideami, jak chociażby ta wyrażona przez Leibniza: „Nie godzi się znamienitemu człowiekowi tracić godzin jak niewolnik na pracowite rachowanie, kiedy mogłoby być ono bez uszczerbku oddane komukolwiek, gdyby użyta była maszyna” (Davis, 2001). Poszukiwanie bardziej wydajnych metod gospodarowania wpisane jest w naturalny proces konkurowania i znajduje swoje źródła w podejściu zasobowym. W tym ujęciu SI jest bez wątpienia elementem KI i tak trzeba ją klasyfikować. Nie jest to jednak zasób, który można jednoznacznie przypisać do którejkolwiek z wyodrębnionych kategorii KI. Niejednoznaczność SI na poziomie definicji czy szerokie spektrum posiadanych właściwości i form pozwalają ujmować te zasoby zarówno w obszarze KS, KR, czy nawet – co może budzić kontrowersje – KL. Obserwowany rozwój inteligentnych technologii, jak również możliwość ich integrowania powoduje, że istotniejszym zagadnieniem wydaje się nie

tyle klasyfikacja SI w dzisiejszych strukturach KI, lecz pytanie, czy te struktury nadal będą miały zastosowanie w przyszłości.

Z całą pewnością KI nasycony technologią SI zyskuje w perspektywie krótkookresowej na wartości, o czym świadczą rosnące inwestycje w tym zakresie. Rozwiązania inteligentne stają się integratorami KI, zwiększając efektywność kosztową realizowanych procesów i zmieniając strukturę kompetencji KL, a więc bezpośrednio wpływają na konfigurację zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa.

Podjęta dyskusja eksploruje nowy kierunek badań i przede wszystkim powinna stanowić inspirację do dalszych rozważań. Wydaje się, że podstawowymi zagadnieniami, na których powinni skupić się badacze tego zagadnienia, są:

1. Wzajemne relacje pomiędzy człowiekiem a technologią w zakresie takich pojęć jak przedmiotowość i podmiotowość. Jak wspomniała Popkova, kluczową rolę przedsiębiorstw wdrażających inteligentne technologie będzie społeczna adaptacja do nowej technologicznej rzeczywistości, co determinuje przyszłą, kluczową rolę kompetencji społecznych.
2. Wpływ SI na strategiczny charakter KI, wyrażony między innymi obawą, czy popularyzacja inteligentnych rozwiązań nie pozbawi KI cech unikalności, a więc tych, które dziś przypisywane są zasobom strategicznym.
3. Wpływ SI na zasoby niematerialne organizacji, w szczególności KL. W jaki sposób inteligentne technologie będą wpływały na otoczenie biznesu i jego społeczną odpowiedzialność?

Problem SI jako składowej KI jest zagadnieniem rzadko podejmowanym w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak liczne pytania i wątpliwości pojawiające się w toku prowadzonych rozważań powodują, że dalsze prowadzenie badań i eksploatacja tego zagadnienia mają uzasadnienie zarówno naukowe, jak i użyteczne.

Bibliografia

- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161–1185.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Bratianu, C. (2007). An integrated perspective on the organizational intellectual capital. *Review of Management and Economical Engineering*, 6(5), 107–112.
- Bratianu C., & Orzea, I. (2013). Unfolding the Gordian Knot of the University Intellectual Capital. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 214–225.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press.

- Davenport, T. H., Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 1, 108–116.
- Davis, M. (2002). The Universal Computer: The Road from Leibniz to Turing. *The American Mathematical Monthly*, 109(6), 581–583.
- Edvinsson, L., & Malone, S. M. (2001). *Kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Entschew, E. M. (2019). Digital communication in and beyond organizations: unintended consequences of new freedom. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 17(3), 304–320.
- Gashenko, I., Khakhonova, N., Orobinskaya, I., Zima, Y. (2020). Competition between Human and Artificial Intellectual Capital in Production and Distribution in Industry 4.0. *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 531–547.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hamming, R. W. (1962). *Numerical methods for scientists and engineers*, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Huang, C. C., Luther, R., & Tayles, M. (2007). An evidence-based taxonomy of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 386–408.
- Ivanov, S., Webster, C. (2019). *Conceptual Framework of the Use of Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism, and Hospitality Companies*. Emerald Publishing Limited, 7–37.
- Martín-de-Castro, G., Díez-Vial, I., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555–580.
- McCorduck, P. (2004). *Machines Who Think – A Personal Inquiry into the History and Prospects of Artificial Intelligence*. New York: A K Peters/CRC Press.
- Nilsson, N. J. (1998). *Artificial Intelligence – A New Synthesis*. San Francisco: Morgan Kaufman Publishers.
- Popkova, E. G., & Sergi, B. S. (2020). Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and divergence in social entrepreneurship in Russia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 565–581.
- Popkova, E. G., & Zmiyak, K. V. (2019). Priorities of training of digital personnel for industry 4.0: social competencies vs technical competencies. *On the Horizon*, 27(3–4), 138–144.
- Reed, K. K. (2000). *The dynamics of intellectual capital*. Dissertation AAI9984084.
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43, 867–893.
- Russell, S. J., Norvig, P. (2009). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. New Jersey: Prentice Hall.

- Spearman, C. (1961). "General Intelligence" Objectively Determined and Measured [w:] J. J. Jenkins, D. G. Paterson (Eds.), *Studies in individual differences: The search for intelligence*. Appleton-Century-Crofts.
- Stern, E. (2015). *Intelligence, Prior Knowledge, and Learning* [w:] J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (323–328). Elsevier.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr., D. R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463.
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource costing and accounting*, 2(1), 73–97.
- Trzęsicki, K. (2020). Idea Sztucznej Inteligencji, *Filozofia i Nauka – Studia Filozoficzne i Interdyscyplinarne*, 8/1, 69–96.
- Užienė, L. (2020). *Vulnerability of Intellectual Capital in the Age of Artificial Intelligence and Disruptive Technologies*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, 807–815.
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2019). The Human–Technology Interface in Talent Management and the Implications for HRM. *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*. Advanced Series in Management, 23 (99–116). Emerald Publishing Limited.

Źródła internetowe

- <https://hai.stanford.edu/research/ai-index-2021> [dostęp: 01.06.2021].
- <https://stories.relx.com/relx-emerging-tech-2020/index.html> [dostęp: 01.06.2021].
- <http://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html> [dostęp: 01.06.2021].

Wpływ pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w ujęciu systemu sugestii pracowniczych na przykładzie Lear Corporation

The impact of the COVID-19 pandemic on employee involvement in terms of the employee suggestion system on the example of Lear Corporation

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w System Sugestii pracowniczych na przykładzie Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. Pokazano w nim – od strony merytorycznej – elementy, z jakich zbudowana jest strategia ciągłego doskonalenia w organizacji, a w części empirycznej – wyniki badania ankietowego wśród pracowników firmy. Ankieta została przeprowadzona, by poznać opinie pracowników związane z działaniem systemu po znaczących spadkach liczby zgłaszanych pomysłów usprawniających, jakie miały miejsce w po ogłoszeniu pandemii w Polsce.

Słowa kluczowe: System Sugestii, kaizen, zaangażowanie, pandemia

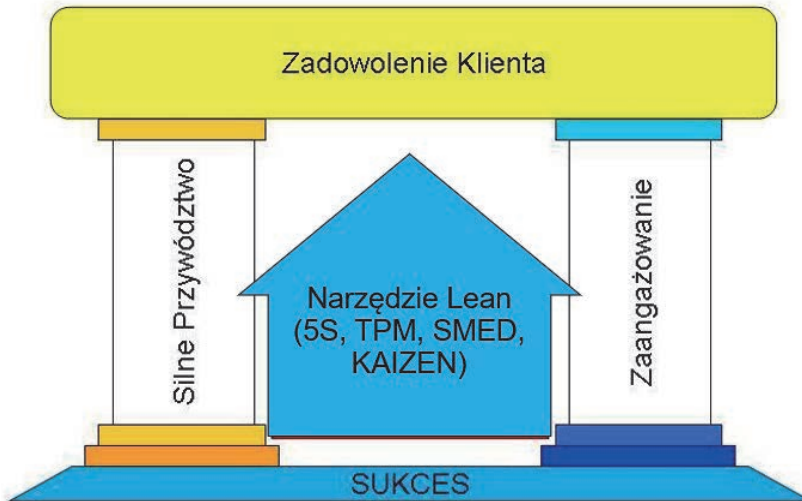
Summary

The aim of the article is to present the results of empirical research on the impact of the COVID-19 pandemic on employee involvement in terms of the employee suggestion system on the example of Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. It shows the content-related elements of which the strategy of continuous improvement in the organization is built and, in the empirical part, the results of the survey among employees of the organization, the survey was conducted among employees to get to know their opinions related to the operation of the system after significant drops in the number of improvement ideas reported per months after the declaration of the pandemic in Poland.

Keywords: suggestion system, kaizen, involvement, pandemic.

Wprowadzenie

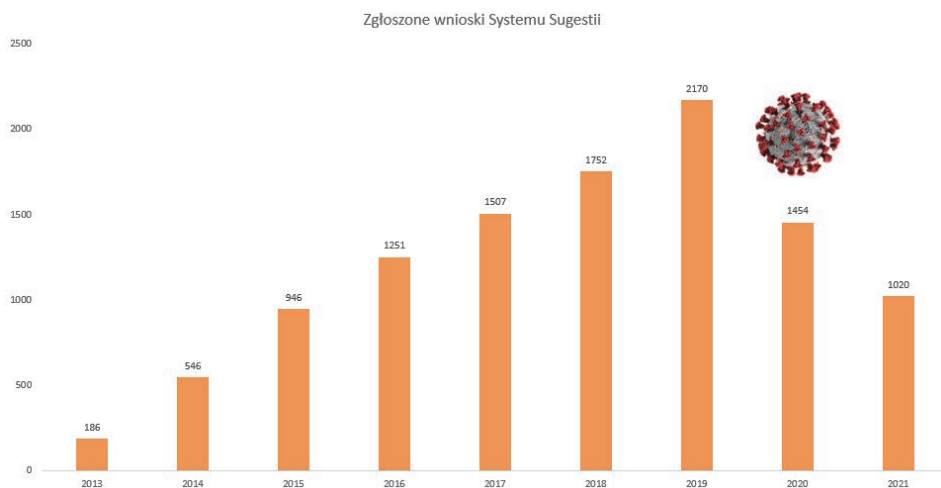
Współcześnie jednym z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej na rynku jest koncentracja na wydajności i rozwijanie potencjału pracowników (HBRP, s. 131). W firmach opartych na wiedzy pracowników stworzenie warunków dla jej wzrostu i wykorzystania w doskonaleniu istniejących i kreowaniu nowych procesów wydaje się szczególnie ważne. Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. wdrożyło System Sugestii w marcu 2013 roku. System należy do kluczowych elementów strategii wdrożenia Lean Management, bazującej na jednym z filarów kaizen – indywidualnej orientacji pracownika na doskonalenie operacyjne (Toyota Motor Company, Activity Group Manual, 2022, s. 9). Wraz z silnym przywództwem – zaangażowanie pracowników jest kluczowym elementem budowania zadowolenia klienta (rysunek 1), podobnie jak w przypadku Toyoty, J. Liker nazywa prawdziwą potęgą systemu właśnie zaangażowanie kierownictwa firmy w stałe inwestowanie w ludzi oraz wspieranie kultury ciągłej poprawy (Liker, 2018a, s. 39). K. Blanchard opisuje zaangażowanie jako sytuację, w której pracownicy chętniej zaakceptują decyzję, na podjęcie której mieli wpływ, niż taką, która została im narzucona z góry (Blanchard, 2012, s. 23). Jest to istota działania Systemu Sugestii, w której pracownik ma realny wpływ na swoje otoczenie pracy, a decyzja o jego zmianie czy modyfikacji wynika bezpośrednio z jego własnej inicjatywy. Te dwa elementy: silne przywództwo oraz zaangażowanie pracowników, mają większe znaczenie dla utrzymania odpowiedniego poziomu zadowolenia klienta, niż same wdrażane narzędzia i techniki Lean Manufacturing (rysunek 1).

Rysunek 1. Dom Ciągłego Doskonalenia

Źródło: opracowanie własne.

System Sugestii bazował na zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli struktury organizacyjnej w tyskiej organizacji, zapraszając ich do składania pomysłów dotyczących usprawnień w procesach produkcyjnych, logistycznych, zwiększających poziom bezpieczeństwa oraz generujących oszczędności. System wprowadzał prostotę składania wniosków oraz transparentną komunikację zwrotną z autorem (lub autorami) pomysłu jako kluczowe czynniki wzrostu zaangażowania pracowników w proces usprawniania i wpływania na własne otoczenie pracy. Wzrost liczby składanych wniosków Systemu Sugestii trwał nieprzerwanie do marca 2020 roku, do wybuchu pandemii COVID-19 (wykres 1). Zakład produkcyjny w Tychach został zamknięty podczas pierwszego lockdownu na miesiąc, procesy produkcyjne były uruchamiane stopniowo, zwiększając tym samym liczbę pracowników wracających na swoje wcześniejsze stanowiska pracy, by w lipcu 2019 osiągnąć wydajność produkcyjną sprzed pandemii. Niniejszy artykuł traktuje o wpływie pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w ujęciu Systemu Sugestii.

Wykres 1. Liczba zgłoszonych pomysłów w ramach Systemu Sugestii w Lear Corporation Poland II Sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnienie badań

System Sugestii pracowniczych w Lear Corporation II Sp. z o.o. w Tychach jest nieodłącznym elementem procesu ciągłego doskonalenia, bazującym na podejściu Lean Management. Pandemia zmieniła oblicze polskiego przemysłu motoryzacyjnego. Stabilna rzeczywistość bazująca na doktrynie szczupłego przepływu, definiująca jako nadrzędny cel optymalizację wykonania wzdłuż całego strumienia wartości (Locher, 2011, s. 26) oraz właściwie wykorzystywane procesy standardowe jako podstawę ciągłego doskonalenia (Liker, 2018b, s. 287), została podważona przez zatrzymanie łańcuchów dostaw niektórych komponentów produkcyjnych, uniemożliwiając tym samym realizację procesów w ustalonym czasie.

Aby dalej funkcjonować na rynku, nie mając realnego wpływu na sprawność łańcuchów dostaw, firma musiała w jeszcze większym stopniu skoncentrować się na doskonaleniu wewnętrznych procesów i zwiększyć swoją elastyczność względem pierwotnie wystandaryzowanych procesów, by móc realizować założone cele biznesowe.

Główne cele organizacji bazujące na kulturze ciągłego doskonalenia to:

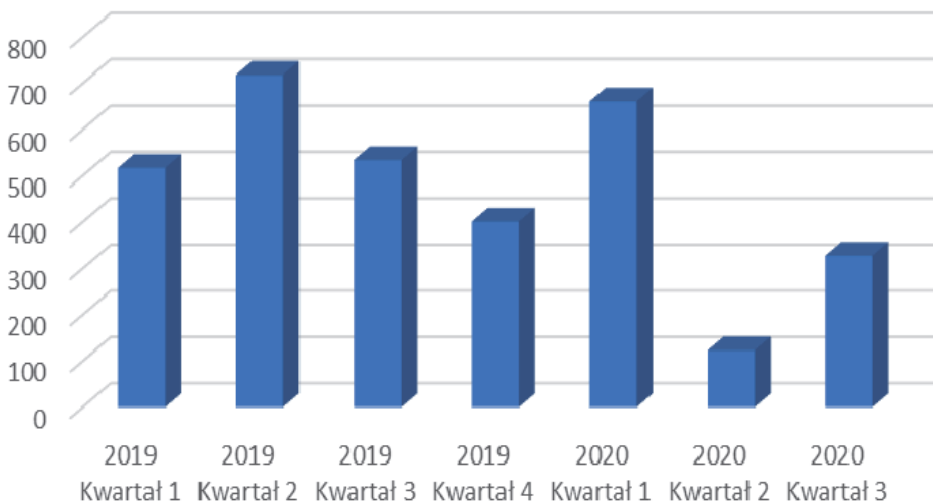
- wzrost efektywności procesów produkcyjnych o 1 p.p. na rok;
- obniżenie poziomu złej jakości o 0,5% r./r.;
- wygenerowanie oszczędności 4% do kosztów kontrolowanych r./r.

Celem autora artykułu jest przedstawienie na podstawie badań ankietowych wpływu pandemii COVID-19 na zaangażowanie pracowników w ujęciu systemu sugestii pracowniczych (Systemu Sugestii), poznanie opinii respondentów na temat obecnego systemu oraz odkrycie czynników niezbędnych do wprowadzenia koniecznych zmian i modyfikacji.

Metodyka badań

Badania, przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego, zostały zaadresowane do pracowników firmy Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. w okresie od września do grudnia 2020 roku, kiedy to liczba składanych wniosków Systemu Sugestii znacząco zmalała w porównaniu do lat poprzednich (wykres 2).

Wykres 2. Liczba zgłoszonych wniosków Systemu Sugestii, kwartalnie, w latach 2019–2020



Źródło: opracowanie własne.

W ankiecie wzięło udział 620 pracowników firmy, na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, w tym 22 przedstawiciele kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla.

Głównym celem badania było poznanie opinii pracowników o Systemie Sugestii i przyczyn spadku liczby zgłoszonych wniosków usprawniających. Informacje pozyskane z odpowiedzi miały charakter badań ilościowych i jakościowych. Odpowiedzi respondentów miały subiektywny wymiar, były uzależnione

od wiedzy i doświadczenia pracowników związanych z zasadami funkcjonowania Systemu Sugestii w organizacji (tabela 1) oraz stażu pracy – 95,17% respondentów pracowało w firmie powyżej 3 lat (tabela 2).

Tabela 1. Struktura grupy badawczej ze względu na doświadczenie w partycypowaniu w Systemie Sugestii

Ile wniosków Systemu Sugestii do tej pory złożyłeś?	
0	17,65%
1-3	61,34%
4-10	8,40%
>10	12,61%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Struktura grupy badawczej ze względu na staż pracy w organizacji

Twój staż pracy w Lear Corporation	
poniżej roku	1,72%
od 1 roku do 3 lat	3,10%
powyżej 3 lat	95,17%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

W odpowiedzi na pytanie o powód niezgłoszenia wniosków usprawniających w ramach Systemu Sugestii (tabela 3) 53,8% respondentów wskazało obawy przed skutkami pandemii COVID-19, w tym potencjalną utratę miejsca pracy, 31,65% – brak satysfakcji z wysokości nagród, 8,86% – brak czasu oraz 1,27% – brak pomysłów. Tylko 0,63% respondentów wskazało jako powód uznanie pomysłów usprawniających za część swoich obowiązków pracy, pozostałe niesklasyfikowane odpowiedzi stanowiły 3,8% odpowiedzi.

Tabela 3. Struktura odpowiedzi na pytanie o powód niezgłoszenia pomysłu w ciągu ostatnich trzech miesięcy

Jaki jest powód, dla którego nie zgłosiłeś w ciągu ostatnich 3 miesięcy swojego pomysłu?	
brak satysfakcji z wysokości nagród	31,65%
brak czasu	8,86%
pomysły uznają za część moich obowiązków	0,63%
brak pomysłów	1,27%
inne	3,80%
obawy przed skutkami pandemii (utrata miejsca pracy)	53,80%

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, jaki czynnik skłoniłby ich do składania pomysłów usprawniających w ramach Systemu Sugestii, pracownicy wymieniali w pierwszej kolejności wyższą nagrodę pieniężną za zgłoszony pomysł – 48,48%, nagrodę wypłacaną szybciej – 37,88%, dodatkowe bonusy – 8,33%, szybszą realizację pomysłu – 3,79% oraz inne, niesklasyfikowane odpowiedzi – 1,5% (tabela 4).

Wyniki z przeprowadzonych badań ankietowych sugerują, że w niepewnym otoczeniu spowodowanym pandemią pracownicy Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. chcą uczestniczyć w procesie składania wniosków usprawniających w ramach Systemu Sugestii pod warunkiem otrzymania wyższej nagrody pieniężnej oraz wypłacanej szybciej niż dotychczas. Potwierdza to także odsetek odpowiedzi uzyskanych na pytanie dotyczące poziomu satysfakcji z wysokości nagród w obecnym programie (tabela 5): 62,33% respondentów odpowiedziało, że obecna wysokość nagród za zgłaszane pomysły nie jest wystarczająca, tylko 6,16% odpowiedziało pozytywnie na zadane pytanie, 31,51% nie ma zdania.

Tabela 4. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące wskazania motywacji do złożenia pomysłu usprawniającego

Co jest dla Ciebie motywacją do złożenia pomysłu?	
wyższa nagroda pieniężna	48,48%
inne	1,52%
nagroda pieniężna wypłacana szybciej	37,88%
dodatkowe bonusy	8,33%
szybsza realizacji pomysłu	3,79%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu zadowolenia z wysokości nagród dla pracowników składających wnioski uprawniające

Czy wysokość obecnych nagród jest dla Ciebie atrakcyjna?	
nie	62,33%
tak	6,16%
nie mam zdania	31,51%

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Dla pracowników Lear Corporation Poland II Sp. z o.o. zaangażowanych w zgłaszanie pomysłów usprawniających w ramach Systemu Sugestii w latach 2013–2019, wysokość otrzymywanych nagród nie była główną motywacją angażowania się w doskonalenie procesów wewnątrz organizacji, jednak pandemia COVID-19 w znaczący sposób zmieniła tę sytuację. Dla większości pracowników niepewność zmian w swoim otoczeniu i obawa o utratę dotychczasowego miejsca pracy była barierą w zgłaszaniu nowych pomysłów, jednocześnie ci sami pracownicy wskazali zwiększenie wysokości wypłacanych nagród i przyspieszenie tego procesu jako główne czynniki, które wpłyną na zmianę ich decyzji. Jest to interesujący materiał dla kadry menedżerskiej, by wprowadzić zmiany w systemie wynagradzania pracowników w ramach nagród Systemu Sugestii. Kadra wielokrotnie powoływała się na mentalność dostatku, dzieląc się z pracownikami przemyśleniami dotyczącymi wpływu wewnętrznego poczucia bezpieczeństwa, nie zaś zewnętrznych klasyfikacji, porównań lub znajomości (Covey, 1997, s. 162). Efektywne przywództwo doprowadziło do sytuacji, w której mimo spadku wolumenów i spowolnienia procesu produkcyjnego ani jeden pracownik tyskiej organizacji nie stracił swojego miejsca pracy.

Bibliografia

- Balle, M., Jones, D., Chaize, J., Fiume, O. (2019). *Strategia Lean. Kultura uczenia się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: MT Biznes.
- Blanchard, K. (2012). *Kto zabił zmianę?* Warszawa: MT Biznes.
- Covey, S. (1997). *Zasady skutecznego przywództwa*. Poznań: Rebis.
- Harvard Business Review Polska (2009). *Sztuka zarządzania zmianą według Petera Druckera*. Warszawa: HBRP, ICAN Institute.

- Imai, M. (2012). *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*. Warszawa: MT Biznes.
- Liker, J. (2018a). *The Toyota Way, 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Warszawa: MT Biznes.
- Liker, J. (2018b). *Droga Toyoty, Do doskonałości w usługach*. Warszawa: MT Biznes.
- Locher, D. A. (2011). *Lean Office and service simplified. The Definitive How-To Guide*. CRC Press.
- Piasecka-Głuszak (2015). Kultura kaizen w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw: wyniki badań empirycznych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 41/1, 377–390.
- Toyota Motor Company (2002). *Kaizen Strategies and Activities*.

Znaczenie modeli zarządzania w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw

The role of management models in companies' decision-making process

Streszczenie

Każde przedsiębiorstwo przede wszystkim wytwarza decyzje. Ponad pół wieku temu upadł mit racjonalności decyzji podejmowanych przez firmy i menedżerów. Dziś niektóre badania pokazują, że na podstawie tych samych danych podobni decydenci mogą podejmować odmienne decyzje. Teoria behawioralna i ewolucyjna pokazują, że organizacja to pole ścierających się decyzji wewnętrznych i wzajemnego wpływu otoczenia, które stale zmieniają się w czasie. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie ewoluuje wraz z jego rozwojem i powinien być dopasowany do przyjętego modelu zarządzania oraz zabezpieczać decydentów przed podstawowymi błędami poznawczymi i szumem (*noise*). Opracowanie ma charakter przeglądowy i prezentuje analizę treści artykułów naukowych dotyczących znaczenia modeli zarządzania w procesie decyzyjnym przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: modele zarządzania, proces decyzyjny, architektura wyboru

Summary

The main product of a company is decisions. More than 50 years ago, the myth of rational decision making by organizations and managers collapsed. Recent studies show that decision-makers make different decisions based on the same data. Behavioral and evolutionary theories change organizations into infinite battlefields of internal decisions and environmental influences. The decision-making

process should change with the development of a company and not only stay in line with its management model but also protect decision-makers against basic cognitive errors and noise. The review presents an analysis of the management models on the decision-making process in companies based on scientific articles.

Keywords: management models, decision-making process, choice architecture

Wprowadzenie

Każda organizacja, bez względu na to, co produkuje, jest fabryką decyzji. Część z tych decyzji jest podejmowana według jasnych zasad, ale wiele jest skomplikowanych, czasochłonnych i wieloaspektowych. Ponadto nie można ich łatwo poddać kontroli. Ich jakość można zapewnić, jedynie dbając o jakość procesów do nich prowadzących (Kahneman et al., 2019).

Wartość błędnych decyzji trudno oszacować. Według Daniela Kahnemana koszt błędów spowodowanych tylko szumem (*noise*) przy ich podejmowaniu to miliardy dolarów rocznie. Dodatkowo menedżerowie źle oceniają skalę popełnianych błędów na poziomie organizacji. Szacują, że tego rodzaju pomyłki dotyczą od 5 do 10 procent decyzji, a mogą sięgać nawet 70 proc. Staż pracy czy doświadczenie nie poprawiają dokładności ich oceny (Kahneman et al., 2016).

Od lat 60. XX wieku w teorii zarządzania trwa dyskusja, na jakim poziomie należy analizować procesy decyzyjne, aby uchwycić właściwy podmiot ich analizowania. Cyert i March otworzyli „czarną skrzynkę” mechanizmów wewnętrznych organizacji. Wcześniej zakładano, że są one jednością. Nowa perspektywa kazała widzieć podejmowanie decyzji w organizacjach jako produkt zbiorów jednostek o różnym stopniu zainteresowania, wiedzy czy tożsamości (Cyert & March, 1992). Od tej pory na modele decyzyjne w przedsiębiorstwach z nowych perspektyw spoglądają m.in. teoretycy szkoły ewolucyjnej (Stańczyk, 2016), teorii perspektywy (Domurat, 2008) czy błędów poznawczych i szumu (*noise*) (Kahneman et al., 2016). Wprowadzają oni spojrzenie na podejmowanie decyzji nie tylko jako produkt zbiorów jednostek, ale także relacji między nimi, które często same wywołują błędy.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, celem autora opracowania jest przedstawienie wpływu modeli zarządzania na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach. Dodatkowo na przykładzie Protokołu Oceny Częstkowej (*Mediating Assessments Protocol*, MAP) pokazuje, jak projektować procesy decyzyjne obciążone niższym poziomem błędów.

Pierwsza część opracowania zawiera analizę ujęcia procesów decyzyjnych w teorii behawioralnej i ewolucyjnej. Po niej przedstawione zostały modele zarządzania

i proces decyzyjny. Kolejną część jest omówieniem głównych błędów poznawczych i zjawiska szumu. W ostatniej zaprezentowano koncept architektury wyboru na przykładzie protokołu MAP.

Proces decyzyjny w teorii behawioralnej

Teoria organizacji do czasu publikacji w latach 40. i 50. XX wieku książek Herberta Simona *Działanie administracji* oraz *Teoria organizacji* (razem z J. G. Marchem) nie wyjaśniała dokładnie procesu podejmowania decyzji, a zwłaszcza podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach (Gavetti et al., 2012). Dopiero szkoła behawioralna, opierająca się na paradygmacie zachowań strategicznych, pokazała zarządzanie jako naukę o wykorzystaniu działań czy narzędzi, które zostały już wypróbowane w praktyce i przyniosły oczekiwany rezultat (Lisiński, 2011).

Szkoła behawioralna podważa więc sens optymalizacji procesów decyzyjnych w organizacji opartej na teorii racjonalnego wyboru. Zdaniem H. A. Simona, J. G. Marcha, R. M. Cyerta czy H. Mintzberga ważniejsze od dawania wytycznych jest badanie rzeczywistych procesów podejmowania i wdrażania decyzji, gdyż często opierają się one na teorii ograniczonej racjonalności (Gierszewska, 2002).

Simon zakwestionował dogmat racjonalności wyboru. Ludzki umysł ma ograniczone zdolności formułowania i rozwiązywania złożonych problemów. Nie może w sposób nieograniczony zbierać wszystkich dostępnych danych, przetwarzać ich i analizować, aby podjąć w pełni racjonalny wybór. Dąży do wyborów „dostatecznie dobrych”, zgodnych z zasadą ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*). Według niej wybrany zostaje pierwszy wariant, który jest dla nas satysfakcjonujący i spełnia nasze oczekiwania (*satisfice* – reguła satysfakcji). Podobnie działają podmioty gospodarcze, dążące do znalezienia rozwiązań zadowalających, a nie „maksymalizujących”, czyli dosyć dobrych, ale nie najlepszych (Simon, 1972).

Prace Simona na poziomie organizacji rozwinęli Cyert i March, publikując w 1952 r. *Behawioralną teorię przedsiębiorstwa*. Te trzy publikacje dały impuls do powstania Szkoły Carnegie (*Carnegie School*) w myśleniu o zarządzaniu. Jej trzy fundamenty to: organizacja jako właściwy przedmiot badań, podejmowanie decyzji jako metoda badania organizacji oraz wiarygodność behawioralna jako zasada pozwalająca budować teorię (Gavetti et al., 2007).

Swoją publikacją Cyert i March otworzyli „czarną skrzynkę” mechanizmów wewnętrznych organizacji. Do tej pory zakładano, że są one jednością. Nowa perspektywa kazała widzieć podejmowanie decyzji w organizacjach jako produkt zbiorów jednostek o różnym stopniu zainteresowania, wiedzy czy tożsamości. Te różnice prowadziły do zidentyfikowania interesujących zjawisk, takich jak wewnętrzne konflikty czy optymalizacja celów częściowych (reguła satysfakcji). Te

z kolei miały ważny wpływ na analizę zachowań i efektywności przedsiębiorstw (Argote & Greve, 2007).

Kluczowym elementem nowego podejścia było uświadomienie decydentom, że brak im pełnej wiedzy i stale muszą szukać informacji, a pomimo to ich decyzje nie są zgodne z założeniami teorii racjonalnego wyboru. W rzeczywistości proces decyzyjny podlega całkiem innym regułom. Postulatem Szkoły Carnegie było pokazanie, jak organizacje mogą osiągać wykonalną racjonalność (*feasible rationality*), a nie doskonałą racjonalność (Gavetti et al., 2012).

W praktyce kierownictwo najwyższego szczebla ustala cele organizacji. Są one jednak wdrażane przez proces decyzyjny przynajmniej na dwóch poziomach kierownictwa – oprócz najwyższego także na niższym. Do oceny stosuje się dwa główne kryteria: dostępne środki finansowe i ogólne oddziaływanie na kondycję przedsiębiorstwa. Dodatkowo na podejmowane decyzje wpływa dostępność informacji i koszt ich gromadzenia oraz przetwarzania (Ahuja, 1999).

Innym przykładem takiego podejścia jest konieczność uwzględnienia stanów emocjonalnych (afektów), wpływających na podejmowanie decyzji. Zdaniem M. Cristofaro menedżerowie powinni zakładać, że decyzja jest produktem wielopoziomowych oddziaływań emocjonalnych, z których każde może być sterowane. Aby to zrobić, muszą najpierw zebrać dane o architekturze emocjonalnej (*affective architecture*) organizacji. Powinni rozpoznać zarówno ogólny klimat organizacji, jak i nastawienie uczuciowe poszczególnych grup i jednostek. W kolejnym kroku opracowują sposoby i narzędzia regulacji stanu emocjonalnego całej organizacji (Cristofaro, 2019).

Należy zwrócić uwagę, że na poziomie ekonomii (np. teoria zespołów Marschaka i Radnera) przy podejmowaniu decyzji przedsiębiorstwa są ciągle traktowane podobnie jak jednostki. Nową perspektywę mogłaby zaproponować psychologia. Wiele badań psychologicznych dotyczy grupowego podejmowania decyzji, jednak są one zazwyczaj prowadzone w warunkach laboratoryjnych, przez krótki czas i z udziałem osób niemających wcześniejszego doświadczenia współpracy. Nie można więc w łatwy sposób przenosić ich do zarządzania. Argote i Greve wskazują ten obszar jako ważny kierunek badawczy i zachęcają do analiz, pozwalających lepiej zrozumieć proces podejmowania decyzji w organizacjach (Argote & Greve, 2007).

Proces decyzyjny w teorii ewolucyjnej

W latach 80. XX wieku pojawił się w naukach o zarządzaniu paradygmat ewolucyjny. Obiektem ewolucji stała się organizacja, definiowana jako unikalny zbiór rutyn organizacyjnych. Jest to system, który posiada unikalne właściwości, których nie mają osobno analizowane pojedyncze rutyny. Rutyny mogą się rozwijać

lub ginąć, w zależności od tego, czy cała organizacja rozwija się, czy ginie. W ten sposób ewolucja organizacji jest jednoznaczna z ewolucją rutyn. W literaturze przedmiotu pojawiły się też ważne wskazówki na temat badania ewolucji. Analizie mogą podlegać trzy jednostki: 1) rutyny i kompetencje w organizacji; 2) organizacje jako całość; 3) populacje lub społeczności (Stańczyk, 2016).

Biorąc pod uwagę te trzy poziomy analizy, należy zdać sobie sprawę, że jednostka pojmowana jako menedżer lub nawet cała organizacja ma dość słabą moc podejmowania decyzji, jeśli chodzi o proces selekcji. Nie znaczy to jednak, że jest całkowicie bezsilna. Proces selekcji to nie „niewidzialna ręka”, ale wynik wpływu decyzji politycznych, podejmowanych przez dominującą organizację. W tym ujęciu procesy decyzyjne należy rozpatrywać w długim czasie i dodatkowo nie podlegają one klasycznej ocenie korzyści ekonomicznych. Zachodząca selekcja informuje jedynie, że organizacje zmierzają w kierunku lepszego zespolenia z otoczeniem (w tym tworzącym przez inne organizacje). To zespolenie może być bardzo niebezpieczne, gdy nieoczekiwanie zmienią się warunki panujące w otoczeniu. Nie należy więc analizować zespolenia wyłącznie jako aspektu pozytywnego (Strużyńska, 2011).

Modele zarządzania

Model zarządzania to wybory dokonywane przez kierownictwo najwyższego szczebla dotyczące tego, jak definiują cele, motywują do wysiłku, koordynują działania i rozdzielają zasoby. Charakterystyczne modele zarządzania mogą stanowić kluczowy czynnik konkurencyjności niektórych przedsiębiorstw (Birkinshaw & Goddard, 2009),

W ostatnich latach literatura dotycząca zarządzania bardzo koncentrowała się na sferze przywództwa. Zawęża to pole badań. Przywództwo dotyczy cech i zachowań, które sprawiają, że warto nas naśladować. Zarządzanie dotyczy tego, jak wykonujemy pracę przez innych – dotyczy codziennych starań w wyznaczaniu celów, motywowaniu do wysiłków, koordynowaniu działań i podejmowaniu decyzji (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Powyższa definicja jest oczywiście jedną z wielu możliwych. W podobny sposób model zarządzania definiują m.in. Guillén (1994), Mintzberg (2013), Hamel & Breen (2007). Ta grupa badaczy zwraca uwagę, że zadając pytanie: „jaki jest Twój model zarządzania?”, tak naprawdę zadajemy pytanie fundamentalne dla świata organizacji: „czy naprawdę zajmuje się Twoja firma i jak to robi?”

Michael Mol i Julian Birkinshaw przeanalizowali 50 najważniejszych innowacji w dziedzinie zarządzania, które wydarzyły się w ostatnich 150 latach (Mol et al., 2008) oraz 30 obecnie działających na rynku firm poszukujących nowych modeli w tym obszarze (Birkinshaw & Mol, 2006). Ich celem było sformułowanie

głównych zasad rządzących zarządzaniem. Swoje badania podsumowali w czterowymiarowym modelu Ram dla Wymiarowania Zarządzania (*Framework for Dimensionalizing Management*) (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Autorzy nie dają odpowiedzi, który z modeli zarządzania jest najlepszy. Zwracają uwagę, że sam „model zarządzania” obowiązujący w danym przedsiębiorstwie może być nieświadomie niedopasowany do cyklu życia firmy. Menedżerowie powinni przyglądać się ukrytym zasadom regulującym, jak realizowane jest zarządzanie w przedsiębiorstwie; szczególnie dziś, gdy wiele firm, zwłaszcza internetowych, eksperymentuje z nowymi formami zarządzania z wykorzystaniem nowych technologii (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Autorzy przyjmują cztery grupy kluczowych aktywności zarządczych, określających cele (wyznaczanie celów zarządzania, podejście do motywowania jednostek) i środki (działania koordynujące, podejmowanie decyzji), które razem tworzą Ramy dla Wymiarowania Zarządzania. Dają nam one w efekcie cztery archetypy modeli zarządzania:

- model planowania (*planning model*) – duże przedsiębiorstwa, działające z jasno określonymi celami krótkoterminowymi, przejrzyste określoną procesem zarządzania i hierarchicznym procesem podejmowania decyzji (np. Exxon, Wal-Mart). Często są to dobrze działające duże spółki giełdowe;
- model wyzwania (*quest model*) – podejście alternatywne do modelu planowania, w którym zmniejsza się kontrola nad środkami, ale zwiększa nad celami. Ten model często spotykany jest w szybko rosnących przedsiębiorstwach, w których założyciel ma jasno określoną wizję, ale zachęca pracowników do wdrażania jej przy pomocy różnych środków. W dużych przedsiębiorstwach ten model jest wdrażany, gdy chcą odzyskać energię i odejść od zbiurokratyzowanych procedur;
- model naukowy (*scientific model*) – odwrotność modelu wyzwania. Tutaj głównie kontrolowane są środki, a cele mogą być otwarte. To na przykład model rozwoju naukowego. Cel jest określony bardzo szeroko: dążenie do wiedzy. Środki dojścia do niego są jednak bardzo mocno zdefiniowane, np. publikacja recenzowanych naukowo artykułów, prowadzenie wykładów naukowych, zasady cytowań;
- model odkrywania (*discovery model*) – w ostatnim modelu cele i środki są bardzo słabo kontrolowane w procesie zarządzania. Wydaje się, że to przepis na chaos, ale taki jest model działania większości przedsiębiorstw na etapie start-up. Działają one w środowisku o dużym potencjale, ale ich sukces budowany jest na wielu próbach i porażkach (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Istotnym elementem Ram dla Wymiarowania Zarządzania jest podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach. Skrajnymi postawami są tutaj: poleganie

menedżerów wyłącznie na własnej wiedzy i doświadczeniu oraz korzystanie przez menedżerów z wiedzy podwładnych, ale też scedowanie na nich części odpowiedzialności za decyzje. Autorzy podkreślają, że w obu wypadkach nie unikamy błędów poznawczych, takich jak myślenie grupowe (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Należy zwrócić uwagę, że autorzy zmapowali także opinie kierownictwa ponad 70 organizacji brytyjskiego sektora prywatnego i publicznego, dotyczące zmian zachodzących w modelach zarządzania w perspektywie 5 lat. Kadra zarządzająca uważała, że coraz większe znaczenie będzie miała motywacja wewnętrzna pracowników i oddolna organizacja pracy, a także wiedza zbiorowa. Mniej istotne stanie się wyznaczanie jasnych celów w perspektywie średnioterminowej (Birkinshaw & Goddard, 2009).

Proces decyzyjny

Podejmowanie decyzji to proces, w którym dokonuje się wyboru preferowanej opcji lub serii działań spośród zestawu możliwości, opierając się na określonych kryteriach lub strategiach (Wilson & Keil, 1999). Podejmowanie decyzji jest jednym z 37 podstawowych procesów poznawczych, wyróżnionych w warstwowym modelu odwzorowania mózgu (*layered reference model of the brain*, LRMB). Jest interdyscyplinarnym obszarem zainteresowania wielu nauk (Yingxu Wang et al., 2006).

Teorie decyzji można podzielić na dwa paradygmaty: opisowy i normatywny. Pierwszy mówi o tym, jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzję i oparty jest na empirycznych obserwacjach i eksperymentalnych badaniach dokonywanych wyborów. Drugi – o tym, jak powinni je podejmować, i zakłada racjonalność decydenta, który kieruje się dobrze zdefiniowanymi preferencjami oraz przestrzega pewnych zasad wyboru. Procesy te mogą być bardzo rozbudowane; np. 19-krokový proces podejmowania decyzji, zaproponowany przez Edwardsa (Edwards & Fasolo, 2001).

Możemy jednak wyodrębnić trzy główne składniki podejmowania decyzji: sytuacja decyzyjna, decydent, proces decyzyjny. W samym procesie decyzyjnym również mamy trzy podstawowe elementy: cele decyzyjne, zbiory wyborów, zestaw kryteriów lub strategii wyborów (Wang & Ruhe, 2007).

Same decyzje można podzielić na cztery główne kategorie, do których możliwe jest przypisanie określonych strategii podejmowania decyzji:

- intuicyjne (strategie arbitralna – na podstawie najłatwiejszego lub najbardziej znanego wyboru, strategia preferencji – na podstawie skłonności, hobby, tendencji, oczekiwań, strategia zdrowego rozsądku – na podstawie aksjomatów i osądu);

- empiryczne (strategia prób i błędów, strategia eksperymentu, strategia doświadczenia w oparciu o istniejącą wiedzę, strategia konsultacji – na podstawie profesjonalnych konsultacji; strategia oszacowania – na podstawie przybliżonej oceny);
- heurystyczne (strategia reguł – oparcie na teoriach naukowych, strategia etyczna – oparta na osądzie i przekonaniach filozoficznych, strategia reprezentatywności – oparta na ogólnej zasadzie kciuka, strategia dostępności – w oparciu o ograniczone informacje lub lokalne maksimum, strategia zakotwiczenia (*anchoring*) – na podstawie domniemań lub uprzedzeń);
- racjonalne, które możemy podzielić na statyczne i dynamiczne. Pierwsze to sytuacja, w której decydent, podejmując decyzję, nie wpływa na zmianę warunków, w których podjął decyzję, tak jak np. w teorii gier i dylemacie więźnia (Wang & Ruhe, 2007).

Zwrócić należy uwagę, że większość podstawowych strategii podejmowania decyzji można przypisać do pierwszej na liście kategorii intuicyjnej. Oznacza to, że nawet nieobeznany z bardziej zaawansowanymi technikami decydent może podejmować ważne i mądre decyzje każdego dnia w kilka sekund (Wang & Ruhe, 2007).

Bardziej zaawansowane techniki decyzji warto stosować w sytuacjach, gdy mogą przynieść korzyści przewyższające koszty. Kryterium wyboru może być np. poziom możliwego ryzyka, związanego z podejmowaną decyzją: warunki pewności (znamy konsekwencje decyzji), warunki ryzyka (możliwe są różne konsekwencje i znamy prawdopodobieństwo ich wystąpienia) oraz warunki niepewności (nie znamy prawdopodobieństwa wystąpienia konsekwencji danej decyzji).

Ważnym nurtem teorii podejmowania decyzji jest podejście psychologiczne, które próbuje wyjaśnić nieracjonalności w zachowaniach decydentów, zwłaszcza związanych z poziomem ryzyka. Rozwinięta została tutaj teoria subiektywnej oczekiwanej użyteczności (*subjective expected utility*), bazująca na pracach matematyków Johna von Neumanna i Oskara Morgensterna, którzy przedstawili ją w publikacji *Theory of Games and Economic Behavior* (Neumann et al., 1953).

Teoria subiektywnej oczekiwanej użyteczności zakłada, że decydent dąży do maksymalizacji użyteczności wyniku. Użyteczność z kolei to największa szansa na osiągnięcie zamierzonego celu. Decydent kieruje się więc pewnym wyobrażonym stanem w przyszłości i porównuje z nim różne skutki swojego działania (Domurat, 2008).

Błędy poznawcze i szum (*noise*)

W latach 50. XX wieku zauważono jednak wiele odstępstw od teorii subiektywnej użyteczności w podejmowaniu decyzji. W 1979 r. Kahneman i Tversky zaproponowali alternatywne wyjaśnienie, formułując teorię perspektywy. Stwierdzili, że

obawa przed ryzykiem istnieje, ale raczej tylko w dziedzinie zysków. W obszarze strat natomiast przeważa skłonność do ryzyka (Domurat, 2008).

Tabela 1 zawiera zestawienie pułapek poznawczych i stosowanych heurystyk w pracach zespołów. Opiera się na przeglądzie literatury, dokonany przez Abatecola et al. (2018), związanej z błędami popełnianymi w zarządzaniu i zawierającymi m.in. kluczowe wnioski z artykułu (Kahneman et al., 2011) czy książki (Bazerman et al., 2013).

Tabela 1. Jak radzić sobie z błędami poznawczymi w pracy zespołu

Pytanie sprawdzające	Błędy/pułapka poznawcza	Stosowana heurystyka
1. Czy jest jakikolwiek powód, by podejrzewać, że zespół dokonujący wyboru był motywowany własnym interesem?	interes własny	
2. Czy zespół zakochał się w proponowanym rozwiązaniu?	emocje i spreczne interesy	emocje/afekty
3. Czy w zespole były zdania odrębne? Czy były one odpowiednio zbadane?		
4. Czy na diagnozę może mieć nadmierny wpływ analogia do łatwego do przypomnienia sobie sukcesu?		
5. Czy wraz z rekomendacją podano wiarygodne rozwiązania alternatywne?	łatwość przywołania/przypomnienia	dostępność/ reprezentatywność
6. Gdybyś miał podjąć tę decyzję ponownie za rok, to jakie informacje chciałbyś otrzymać? Czy możesz je teraz dostać?		
7. Czy wiesz, skąd wzięty się liczby?	kotwiczenie (<i>anchoring</i>)	
8. Czy zespół zakłada, że osoba, organizacja lub rozwiązanie, które odniosło sukces w jednej dziedzinie, będzie równie skuteczne w innej?	spojrzenie wstecz/ przekleństwo wiedzy	potwierdzenie
9. Czy rekomendujący są nadmiernie przywiązani do historii już podjętych decyzji?		
10. Czy najlepszy wariant nie jest zbyt optymistyczny?	zbyt duża pewność siebie/optymizm	
11. Czy najgorszy wariant jest dostatecznie zły?		unikanie ryzyka
12. Czy zespół polecający jest nadmiernie ostrożny?	sposób prezentacji problemu (<i>framing</i>)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Abatecola et al., 2018.

Dodatkowym elementem przy podejmowaniu decyzji jest szum: „tam, gdzie podejmuje się decyzję – tam jest szum i to zazwyczaj więcej, niż się go spodziewamy. Jako zasadę można przyjąć, że żaden profesjonalista ani menedżer nie jest w stanie dobrze przewidzieć rzetelności swojej decyzji. Jedynym sposobem, aby dokonać prawidłowej oceny, jest prowadzenie audytu szumu (*noise audit*)” (Kahneman et al., 2016). Głównym problemem przy podejmowaniu decyzji są ludzie, na których wpływa mnóstwo różnych czynników, począwszy od nastroju, poprzez czas, który minął od ostatniego posiłku czy pogodę. Szum to błędne założenia co do wiarygodności podejmowanych decyzji przez jednostki w ramach organizacji w podobnych sytuacjach. Przy tych samych danych, w różnym czasie lub przez różne osoby na podobnych stanowiskach mogą być podejmowane diametralnie różne decyzje. Najpewniejszym sposobem wyeliminowania szumu jest wykorzystanie algorytmów. Nawet najprostsze będą się lepiej sprawdzać w powtarzalnych sytuacjach niż ludzie (Kahneman et al., 2016).

Architektura wyboru i model podejmowania decyzji

Analizy dotyczące błędów poznawczych i szumu pokazują, że naturalne jest oczekiwanie, że ludzie popełniają pomyłki. Jest to związane nie tylko z obszarem zarządzania, ale z każdą sferą życia. Jedno z badań dotyczące błędów popełnianych w leczeniu pokazało, że to sami anestezjologowie byli odpowiedzialni za 82 proc. wypadków krytycznych na oddziałach intensywnej terapii. Mylili bowiem rurki, przez które dawkiowane były leki. Rozwiązaniem tego problemu było zróżnicowanie końcówek podłączeń w aparaturze, przez co fizycznie blokowały one możliwość pomyłki (Vicente, 2004).

Jest to przykład architektury wyboru (*choice architecture*). Produkty lub usługi są projektowane w taki sposób, aby przewidzieć możliwe błędy użytkownika i ułatwić dokonanie optymalnego w danej sytuacji wyboru. Może to być dokonywane np. za pomocą liczby przedstawionych opcji, sposobu ich opisu czy proponowania wariantu domyślnego (Thaler et al., 2013).

Przykładem takiego rozwiązania może być Protokół Oceny Częstkowej (*Mediating Assessments Protocol, MAP*), zaproponowany przez Daniela Kahnemana dla podejmowania decyzji w organizacjach. Składa się on z trzech kroków:

1. Zdefiniuj z góry obszary oceny. Decydent na początku określa kilka obszarów, które są kluczowe dla podjęcia oceny. Np. podczas przejmowania firmy pod uwagę bierzemy tylko synergie w obszarze przychodów i kwalifikacji kadry menedżerskiej.
2. Korzystaj z opartych na faktach, niezależnych źródeł ocen. Osoby analizujące sytuację nie powinny wzajemnie na siebie wpływać, nawet jeśli

zajmują się innym zagadnieniem omawianej sprawy. Każdy sam gromadzi informacje i podejmuje decyzje w wybranym obszarze oceny.

3. Ostatecznej oceny dokonaj po zakończeniu ocen cząstkowych. O ile wcześniej nie zostanie ujawniony fakt podważający sensowność całego procesu (np. oszustwa księgowo w przejmowanej firmie), ostateczną decyzję należy omówić dopiero wtedy, gdy podjęte i omówione zostaną oceny w każdym z ustalonych obszarów.

Zastosowanie MAP jest możliwe zarówno dla decyzji strategicznych, jak i decyzji powtarzalnych. W obu pozwala uniknąć myślenia grupowego. W przypadku tych pierwszych zapewnia podstawową strukturę dla ich podjęcia. Daje decyden-
tom możliwość świadomej refleksji nad kluczowymi aspektami zagadnienia, od-
powiada na ryzyko związane z teorią perspektywy. W przypadku decyzji powta-
rzalnych ułatwia uczenie się i poprawianie błędnych decyzji.

Podsumowanie

Decyzje dokonywane na różnych poziomach w przedsiębiorstwach są obarczo-
ne błędami, jeśli podejmującymi decyzje są ludzie. W powtarzalnych sytuacjach
uniknąć tego można dzięki włączeniu w proces zautomatyzowanych algorytmów.
Jednak nie zawsze jest to możliwe (Kahneman et al., 2016). Możemy wyróżnić na-
stępujące typy decyzji w przedsiębiorstwach: intuicyjne, empiryczne, heurystycz-
ne oraz racjonalne, które możemy podzielić na statyczne i dynamiczne (Wang &
Ruhe, 2007).

Sam model zarządzania nie ma wpływu na jakość podejmowanych decyzji.
Jednak, aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, model podejmowania decyzji
powinien być dopasowany do modelu zarządzania i etapu rozwoju organizacji
(Birkinshaw & Goddard, 2009).

W opracowaniu przedstawiono kilka narzędzi umożliwiających dopasowa-
nie modelu zarządzania pod kątem optymalnego procesu decyzyjnego. Ramy
Wymiarowania Zarządzania (*Framework for Dimensionalizing Management*) po-
zwalają określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się organizacja i jaki archetyp
zarządzania jest dla niej optymalny (Birkinshaw & Goddard, 2009) W tabeli 1
przedstawiono listę kontrolną sposobów na radzenie sobie z podstawowymi błę-
dami poznawczymi przy podejmowaniu zespołowym decyzji (Abatecola et al.,
2018). Omówiony został również Protokół Oceny Cząstkowej autorstwa Daniela
Kahnemana, który jest przykładem budowy architektury decyzji w przedsiębior-
stwach (Kahneman et al., 2016).

Podstawowe ograniczenia zrealizowanego postępowania badawczego dotyczą
doboru literatury do opracowania. Wykorzystano pozycje o kluczowym znaczeniu

dla wybranych obszarów, ale nie dokonano pełnego przeglądu literatury zgodnie z protokołami np. PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

Zidentyfikowane kierunki rozwoju dalszych badań to wykorzystanie architektury wyboru do tworzenia w przedsiębiorstwach protokołów decyzyjnych, które będą dopasowane do archetypów modeli zarządzania, w tym tych na wczesnych etapach rozwoju (np. model odkrywania). Powinno to ułatwić podejmowanie decyzji na różnych etapach rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing Cognitive Distortions in Managerial Decision Making. Toward an Integrative Co-Evolutionary Framework. *International Journal of Management & Enterprise Development*, 37, 409–424.
- Ahuja, H. L. (1999). *Business Economics*. S. Chand Publishing.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349.
- Bazerman, H. M., Moore, & A. D. (2013). *Judgment in managerial decision making*. Wiley.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happen. *MIT Sloan Management Review*, 47(4).
- Cristofaro, M. (2019). The role of affect in management decisions: A systematic review. *European Management Journal*, 37(1), 6–17.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *Behavioral Theory of the Firm*. Wiley.
- Domurat, K. (2008). Rola „subiektywnych” prawdopodobieństw w decyzjach z ryzykiem. *Decyzje*, 10, 5–26.
- Edwards, W., & Fasolo, B. (2001). Decision Technology. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 581–606.
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1–40.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective – Neo-Carnegie: The Carnegie School’s Past, Present, and Reconstructing for the Future. *Organization Science*, 18(3), 523–536.
- Gierszewska, G. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press.

- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). The Big Idea: Before You Make that Big Decision. *Harvard Business Review*, June.
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O., Torrance, A., & Von Hippel, C. (2019). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 67–73.
- Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. (2016). NOISE: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. *Harvard Business Review*, 94, 38–46.
- Lisiński, M. (2011). Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 856, 5–21.
- Mintzberg, H. (2013). *Managing*. Pearson, UK.
- Mol, M. J., Birkinshaw, J., & Birkinshaw, J. M. (2008). *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*. Prentice Hall.
- Neumann, J., Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior*. Open Library.
- Simon, H. (1972). Theories of Bounded Rationality [w:] C. B. McGuire, & R. Radner (Eds.), *Decision and organization. A volume in honor of Jacob Marschak* (161–176). Amsterdam, North-Holland Pub. Co.
- Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2016). Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu: stan wiedzy. *Przegląd Organizacji*, 2, 7–15.
- Strużyna, J. (2011). Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania. *Organization and Management*, 146, 9–22.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Chapter 25. Choice Architecture [w:] E. Shafir (Ed.), *The Behavioral Foundations of Public Policy* (428–439). Princeton University Press.
- Vicente, K. (2004). *The Human Factor: Revolutionizing the Way People Live With Technology*. Taylor & Francis.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73–85.
- Wilson, R. A., & Keil, F. C. (1999). *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*.
- Wang, Yingxu, Wang, Ying, Patel, S., & Patel, D. (2006). A layered reference model of the brain (LRMB). *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics. Part C, Applications and Reviews: A Publication of the IEEE Systems, Man, and Cybernetics Society*, 36(2), 124–133.

Wykorzystanie umiejętności politycznej menedżerów w procesie konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwie

The use of managers' political skill in the tacit knowledge conversion process

Streszczenie

Celem opracowania jest zbadanie, w jaki sposób umiejętność polityczna menedżerów może być wykorzystana w procesie konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwach. Autor twierdzi, że szerokie wykorzystanie wiedzy ukrytej w połączeniu z wysokimi kompetencjami politycznymi kadry zarządzającej mogą być kluczem do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Oryginalność opracowania polega na tym, że opisuje ono, w jaki sposób konstrukt umiejętności politycznej menedżerów jest powiązany z wiedzą jako cennym zasobem organizacyjnym. Jest to praca koncepcyjna oparta na przeglądzie literatury.

Słowa kluczowe: umiejętność polityczna, zarządzanie wiedzą, wiedza ukryta, konwersja wiedzy, przewaga konkurencyjna

Summary

The purpose of this study is to examine how managers' political skill can be used in the process of tacit knowledge conversion in the enterprises. The author argues the extensive use of tacit knowledge in combination with high political competence of managers can be a key to gaining sustainable competitive advantage of a company. The originality of the study lies in the fact that it describes how the

construct of managers' political skill is linked to knowledge as a valuable organizational resource. This is a conceptual study based on a literature review.

Keywords: political skill, knowledge management, tacit knowledge, knowledge conversion, competitive advantage

Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce za fundamentalny potencjał uznaje się wiedzę, która staje się źródłem sukcesu bądź klęski ekonomicznej. Ciągłe uczenie i doskonalenie się przedsiębiorstwa staje się koniecznością oraz warunkiem dostosowania się do zmiennego i złożonego otoczenia w celu sprostanania wymaganiom rynku (Krawczyk, 2011, s. 102). Jako że wiedza ukryta stanowi istotną część cennej wiedzy organizacji, jawi się ona jako kluczowy czynnik determinujący sukces przedsiębiorstwa.

Jednocześnie zmiany w przedsiębiorstwach i przewidywania na przyszłość sugerują, że interakcje społeczne będą coraz bardziej charakterystyczne dla środowisk pracy (Ahearn i in., 2004, s. 310). W związku z tym wielu badaczy twierdzi, że sposobem na osiągnięcie trwałej poprawy efektywności przedsiębiorstwa jest budowanie kompetencji społecznych i politycznych. Na tym tle podkreślić należy znaczenie umiejętności politycznej, która wpływa m.in. na zwiększenie efektywności wykonywania zadań, zwiększenie zaufania i poparcia ze strony innych, zdolność do rozwiązywania konfliktów oraz sprzyja bardziej ekonomicznemu wykorzystywaniu posiadanych zasobów (Ferris i in., 2012).

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania umiejętności politycznej menedżerów w procesie konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwach. Pytanie badawcze brzmi: w jakim stopniu umiejętność polityczna menedżerów może poprawić zarządzanie wiedzą w organizacji? Aby zrealizować założony cel, w pierwszej części dokonano charakterystyki wiedzy ukrytej oraz jej znaczenia dla przedsiębiorstwa. W części drugiej omówiono umiejętność polityczną jako zbiór kompetencji społecznych kluczowych dla liderów w nowoczesnym środowisku pracy. W części trzeciej przedstawiono możliwości wykorzystania umiejętności politycznej menedżerów w procesie konwersji wiedzy. Metoda, którą zastosowano w opracowaniu, to studia literaturowe.

Wiedza jawna a wiedza ukryta

Istnieje szereg kryteriów, według których można klasyfikować wiedzę. Według jednego z nich, zaproponowanego przez M. Polanyiego (1966), wiedza dzieli się na

jawną (*explicit knowledge*), zwaną również formalną, obiektywną lub uzewnętrzoną, i ukrytą (*tacit knowledge*), zwaną cichą, której nie potrafimy w jasny sposób sprecyzować (Grudzewski, Hejduk, 2004).

Wiedza jawna to rodzaj wiedzy usystematyzowanej i wyraźnie sprecyzowanej. Obejmuje dokumenty, bazy danych i informacje mające na celu usprawnienie zarządzania w przedsiębiorstwie. Jest łatwa w przekazie przy pomocy ogólnie dostępnych i powszechnych form przekazu oraz ułatwia wypełnianie wielu funkcji przedsiębiorstwa.

Wiedza ukryta natomiast jest nieskodyfikowaną, niewyartykułowaną wiedzą, nabywaną w sposób nieustrukturyzowany lub częściowo ustrukturyzowany (Howells, 1996, s. 92). Zawarta jest w jednostkowym doświadczeniu, jej tworzenie zależy od tak nieuchwytnych cech, jak osobiste przekonania, nastawienia i wartości (Gołuchowski, 2005, s. 27). Obejmuje profesjonalną wiedzę, indywidualny osąd i doświadczenie oraz kreatywne rozwiązania (Daft, 2010, s. 312). Wynika ze szczególnych umiejętności i predyspozycji pracowników, stąd istnieje wyłącznie w ich umysłach. Jest wykorzystywana podczas działania, często w sposób nieświadomy (Polanyi, 1966). Na przykład mapa stanowi zobrazowanie pewnego terenu i jako taka jest elementem wiedzy jawnej. Natomiast aby jej użyć, tzn. określić swoją aktualną pozycję, znaleźć plan podróży oraz dotrzeć do celu, musimy wykorzystać wiedzę ukrytą (Tsoukas, 2002, s. 4). Wiedza ukryta jest więc sumą indywidualnych znaczeń, które rzadko kiedy dają się ująć w całość w formie werbalnej. Stanowi kluczowy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, nie da się jej bezpośrednio pozyskać nawet z najdoskonalszej bazy danych (Kłak, 2010, s. 163).

Wiedza ukryta często pozwala nam wejść na wyższy poziom wydajności niż wiedza jawna. Na przykład osoba rozpoczynająca karierę zawodową nie może zostać ekspertem wyłącznie poprzez nabywanie wiedzy jawnej – musi równocześnie nabierać doświadczenia w działaniu i współpracy. Z tego powodu sukces menedżera w dużej mierze zależy od posiadanej przez niego wiedzy ukrytej (Širec i in., 2012, s. 115). Pionierzy tzw. podejścia wschodniego do zarządzania wiedzą, I. Nonaka i H. Takeuchi, twierdzą, że wiedza sformalizowana, przedstawiona za pomocą słów i liczb, stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej (Nonaka & Takeuchi, 1995), natomiast nawet 80 procent cennej wiedzy organizacji może stanowić wiedza ukryta, której nie da się łatwo uchwycić i przekazać (Daft, 2010).

Umiejętność polityczna

Środowisko pracy jest z natury polityczne. W związku z tym, aby być skutecznym, należy rozwinąć umiejętność przekonywania, wywierania wpływu i kontrolowania innych, co często określa się mianem „umiejętności politycznej” (Mintzberg,

1983, 1985). Obecnie przyjmuje się, że wyniki, skuteczność i sukces zawodowy mniej zależą od inteligencji i ciężkiej pracy, a bardziej od bystrości społecznej, pozycji w organizacji i zmysłu politycznego. Wielu badaczy twierdzi, że sposobem na osiągnięcie poprawy efektywności przedsiębiorstwa jest budowanie kompetencji społecznych i politycznych (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

Umiejętność polityczna (*political skill*) definiowana jest jako zdolność do skutecznego rozumienia innych w pracy i wykorzystywania tej wiedzy do wpływania na nich w sposób, który wzmacnia osobiste i/lub organizacyjne cele (Ahearn i in., 2004). W związku z tym osoby posiadające umiejętność polityczną w naturalny sposób pasują do stanowisk kierowniczych (Bing i in., 2011, s. 564), a umiejętność ta może być jedną z ich kluczowych przewag w nowoczesnym środowisku pracy (Ferris i in., 2006). W przeciwieństwie do tego mniej politycznie uzdolnieni menedżerowie mogą doświadczać frustracji, próbować stosować metody zastraszania w celu wpływania na zwolenników lub po prostu ignorować sytuacje, które politycznie uzdolnieni menedżerowie postrzegają jako okazję do osiągnięcia pożądaných celów (Perrewé i in., 2000).

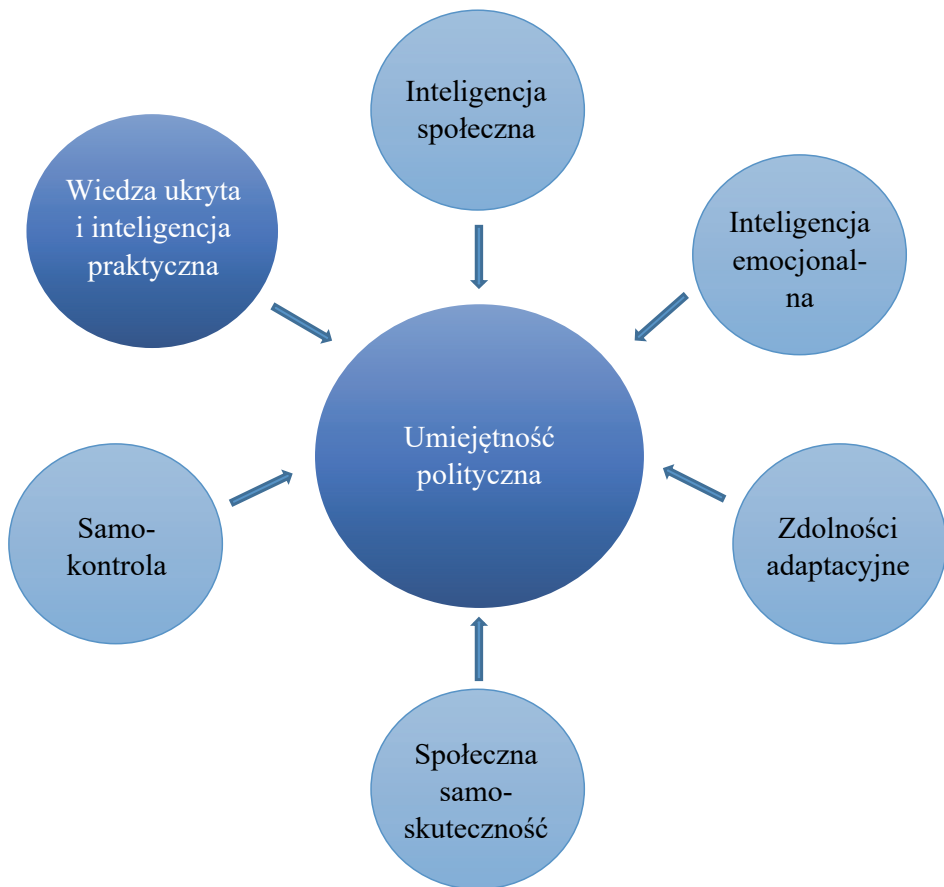
Umiejętność polityczna obejmuje cztery wymiary: bystrość społeczną (*social astuteness*), wpływ interpersonalny (*interpersonal influence*), tworzenie sieci i korzystanie z nich, czyli tzw. sieciowanie (*networking ability*) oraz widoczną szczerość (*apparent sincerity*), po raz pierwszy zdefiniowane przez Ferrisa i in. (2005) w ramach tzw. Inwentarza Umiejętności Politycznych (*Political Skill Inventory*, PSI). Bystrość społeczna odnosi się do ponadprzeciętnej zdolności do obserwowania, rozumienia oraz interpretowania zachowań własnych i innych osób, a także społecznych interakcji (Kulikowska-Pawlak, 2016, s. 164). Interpersonalny wpływ odzwierciedla zdolność jednostki do wykorzystywania dokonywanych obserwacji wraz z przenikliwym rozumieniem po to, aby dostosować własne zachowanie do okoliczności i tym samym stworzyć przesłanki do wpływania na innych. Sieciowanie znajduje wyraz w skutecznym zajmowaniu odpowiedniej pozycji w zbiorze potężnych koalicji, składających się z osób starających się mieć wpływ na innych. W końcu widoczna szczerość to zdolność osób dysponujących tą kompetencją do ukrycia motywów swego działania i zaprezentowania się jako szczerze i godne zaufania. Ten wymiar umiejętności politycznej najsilniej oddziałuje na skuteczność wpływania na innych, która w znacznej mierze zależy od dostrzeganých intencji (Kulikowska-Pawlak, 2016, s. 165).

Ferris i in. (1999) dowodzą, że osoby posiadające umiejętność polityczną mają silnie rozwinięty zmysł rozumienia wydarzeń w organizacjach. Jest to możliwe dzięki dobremu „czytaniu” sytuacji i wzmacnianiu tzw. postrzeganej kontroli nad wydarzeniami poprzez gromadzenie wiedzy ukrytej.

Przegląd literatury dotyczącej umiejętności politycznej oraz wiedzy ukrytej wskazuje na liczne punkty wspólne obu zagadnień. Co więcej, Ferris i in. (2000)

twierdzą, że wiedza ukryta i umiejętność polityczna są ściśle ze sobą powiązane. Wytlumaczenie jest dość oczywiste: jeśli ktoś dysponuje wiedzą ukrytą, jest bardziej prawdopodobne, że będzie w stanie wykazać się umiejętnością polityczną. Tak więc umiejętność polityczna opiera się w dużej mierze na wiedzy ukrytej. Wpływ poszczególnych wymiarów umiejętności społecznych na umiejętność polityczną ukazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Wpływ wymiarów umiejętności społecznych na umiejętność polityczną



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ferris i in., 2000, s. 31.

Dzięki opisanym wyżej relacjom zachodzi zbieżność PSI oraz wiedzy ukrytej, a także wspólne uzupełnianie się tych konstruktów w przewidywaniu wyników pracy (Ferris i in., 2005).

Wykorzystanie umiejętności politycznej menedżerów w procesie konwersji wiedzy

Aby wiedzę ukrytą uchwycić, gromadzić i rozpowszechniać, należy ją najpierw przekształcić w wiedzę jawną. Proces interakcji pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą zbadali i opisali I. Nonaka i H. Takeuchi (1995), nazywając go konwersją wiedzy (*knowledge conversion*)¹. Badacze ci wyróżnili cztery sposoby konwersji wiedzy, składające się na powtarzający się cykl, określany jako „spirala wiedzy” (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 284):

- socjalizacja, inaczej przystosowanie (*socialization*) – przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą;
- eksternalizacja, inaczej uzewnętrznienie (*externalization*) – przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną;
- kombinacja, inaczej łączenie (*combination*) – przetwarzanie wiedzy jawnej;
- internalizacja, inaczej przyswajanie wiedzy (*internalization*) – konwersja wiedzy dostępnej (jawnej) w wiedzę osobistą (ukrytą).

Na rysunku 2 zobrazowano graficznie przebieg opisanych wyżej procesów.

Rysunek 2. Spirala wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Nonaka & Takeuchi, 1995.

¹ Jest to jeden z wielu modeli wiedzy obecnych w literaturze przedmiotu (Gołuchowski, 2005, s. 44).

Nonaka i Takeuchi zwracają uwagę, że organizacja nie może sama tworzyć wiedzy. Musi jednak zmobilizować wiedzę ukrytą jednostek, wzmacniając ją dzięki czterem sposobom konwersji (Galata, 2004, s. 198). W dalszej części opracowania opisane są dwa z nich – na ich efektywność może mieć wpływ umiejętność polityczna menedżerów: socjalizacja i eksternalizacja.

Socjalizacja

Socjalizacja polega na dzieleniu się doświadczeniem, w efekcie czego tworzą się wspólne dla danej społeczności modele mentalne i umiejętności techniczne. Ma miejsce, gdy nowa wiedza jest pozyskiwana bezpośrednio od innych (doświadczenie). Wzbogaceniu ulega w ten sposób wiedza wewnętrzna, która nie jest przekazywana na zewnątrz.

Wiedza ukryta jest nabywana w sposób nieformalny, gdy menedżerowie, doświadczać coraz bardziej zróżnicowanych warunków działania, muszą podejmować decyzje. Umiejętność polityczna natomiast rozwija się wyłącznie u tych osób, które cechują się przedsiębiorczością i chęcią do współpracy. Podczas gdy w odniesieniu do wiedzy ukrytej nacisk kładziony jest na rolę gromadzonego z czasem doświadczenia zawodowego, umiejętność polityczna rozwija się w sytuacjach, gdy menedżerowie uczestniczą w negocjacjach, współpracują lub wpływają na innych, jednocześnie budując swój wizerunek i reputację.

Istotną wadą rozwiązania polegającego na gromadzeniu z czasem doświadczenia zawodowego oraz trenowaniu umiejętności politycznej, jest niewątpliwie długotrwałość tego procesu. W tym kontekście kluczową kwestią, zarówno w odniesieniu do zarządzania wiedzą ukrytą, jak i nabywania umiejętności politycznej, staje się stosunek do różnorodności.

Twierdzenie 1: Otwartość na różnorodność oraz zdolność patrzenia na sprawy z wielu perspektyw sprzyjają nabywaniu przez menedżerów zarówno wiedzy ukrytej, jak i umiejętności politycznej.

S. Godin (2007) formułuje kilka propozycji, jak osiągnąć wspomnianą różnorodność. Po pierwsze, kryteria doboru członków zespołu powinny zakładać przyjmowanie wyłącznie osób, które są w stanie wnieść do pracy coś nowego. Pozyskując nowe osoby zarządzające, działy HR powinny wykorzystywać modele selekcji uwzględniające ocenę kandydatów pod kątem ich umiejętności politycznej, zwłaszcza gdy poszukiwane przez nich stanowiska wymagają taktyki wpływu społecznego. Po drugie, w organizacji należy doceniać niezależność myślenia i nie obawiać się ludzi, którzy wyrażają swoje niezadowolenie z obecnego kierunku

rozwoju organizacji. Wreszcie po trzecie, warto upowszechnić wewnątrz firmy wartości takie jak: różnorodność, innowacyjność, kreatywność i krytyczne myślenie (Nitka, 2016, s. 211).

Eksternalizacja

Eksternalizacja to wyrażenie wiedzy osobistej za pomocą pojęć dostępnych w określonym języku. Polega na wykorzystaniu wiedzy ukrytej w praktycznym działaniu, np. w dyskusji, w trakcie „burzy mózgów”. Jej istota nie jest przekazywana na zewnątrz.

Jeśli większość wiedzy związanej np. z produkcją jest ukryta, to jej transfer pomiędzy członkami organizacji jest wyjątkowo trudny. Indywidualny charakter wiedzy ukrytej wymusza dzielenie się nią na drodze osobistych kontaktów bądź pracy w małych grupach roboczych. Zastosowanie może znaleźć tutaj podejście bezpośrednie (*person-to-person*) (Daft, 2010, s. 313). Polega ono na rozwijaniu przez osoby zarządzające sieci kontaktów, które łączą członków organizacji w celu dzielenia się wiedzą ukrytą i jej eksternalizacji – np. w formie słownego opisu określonego działania, znanego tylko posiadaczowi wiedzy ukrytej (Wójcik & Szyjewski, 2006, s. 151).

Twierdzenie 2: Wysoki poziom sieciowania, jako jednego z wymiarów umiejętności politycznej menedżerów, ułatwia transfer wiedzy ukrytej pomiędzy członkami organizacji.

Dzięki umiejętności sieciowania pracownicy skutecznie budują, rozwijają i wykorzystują rozmaite sieci więzi społecznych. Znajdując się w sieciach, starają się pozyskać zasoby uznawane za cenne i konieczne do efektywnego działania (np. potrzebne informacje i kompetencje, będące w posiadaniu poszczególnych komórek organizacyjnych).

Proces eksternalizacji jest trudny i często kończy się niepowodzeniem (Stenmark, 2001, s. 9). Do zwiększenia szans jego powodzenia może przyczynić się posiadanie przez menedżerów kompetencji społecznych związanych z umiejętnością polityczną. W pierwszej kolejności należy wskazać na bystrość społeczną jako jeden z jej wymiarów. Menedżerowie charakteryzujący się jej wysokim poziomem są wnikliwymi obserwatorami, rozumieją interakcje społeczne i dokładnie interpretują zachowania innych (Ferris i in., 2005, s. 129). Dzięki temu, obserwując działania realizowane przez przedsiębiorstwo, jego odpowiednie komórki organizacyjne czy też poszczególnych pracowników, są w stanie nie tylko wyciągać wnioski, ale również inicjować i brać udział w zapisywaniu, gromadzeniu i uaktualnianiu istotnych informacji o przebiegu prowadzonych prac. Jednocześnie

widoczna szczerść menedżerów, stanowiąca kolejny wymiar umiejętności politycznej, może przyczynić się do zmniejszenia obaw podwładnych związanych z utratą przewagi konkurencyjnej w konsekwencji ujawnienia wiedzy ukrytej.

Twierdzenie 3: Wysoki poziom bystrości społecznej, jako jednego z wymiarów umiejętności politycznej menedżerów, zmniejsza ryzyko niepowodzenia procesu eksterjalizacji wiedzy.

Twierdzenie 4: Wysoki poziom widocznej szczerści, jako jednego z wymiarów umiejętności politycznej menedżerów, zmniejsza ryzyko niepowodzenia procesu eksterjalizacji wiedzy.

Jak można dostrzec na podstawie powyższego, nowoczesne organizacje starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę (Kozielski, 2012, s. 167). W trakcie tych procesów kumulują indywidualne umiejętności pracowników (w sposób szczególnie menedżerów), w tym również umiejętność polityczną. Jej posiadanie w znacznym stopniu przyczynia się do poprawy efektywności omawianych wyżej procesów.

Podsumowanie

Wiedza organizacyjna, szczególnie wiedza ukryta, podobnie jak wiedza człowieka jest niepowtarzalna. Może przyczynić się w istotnym stopniu do sukcesu organizacji lub przesądzić o jej porażce. W budowaniu wiedzy ukrytej może pomóc umiejętność polityczna, która stanowi zbiór kompetencji społecznych, cennych dla liderów w organizacjach.

W niniejszym opracowaniu dokonano charakterystyki wiedzy ukrytej oraz jej znaczenia dla przedsiębiorstwa i omówiono cykl konwersji wiedzy. Przedstawiono umiejętność polityczną jako zbiór kompetencji społecznych kluczowych dla liderów w nowoczesnym środowisku pracy. Wreszcie wskazano możliwości wykorzystania umiejętności politycznych menedżerów w procesie konwersji wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwach.

Należy zwrócić uwagę, że sformułowane w opracowaniu twierdzenia nie są ostateczne ani zupełnie niezależne od kontekstu. Autor ma jednak nadzieję, że stanowią one kolejny krok w kierunku lepszego zrozumienia znaczenia umiejętności politycznej i konwersji wiedzy ukrytej oraz ich wpływu na procesy zachodzące w organizacjach. Zamierzeniem autora jest przeprowadzenie badań empirycznych dotyczących poruszonych zagadnień, których wyniki zostaną przedstawione w kolejnym opracowaniu.

Wiedza i informacja są aktualnie najważniejszymi zasobami dla każdej działalności w sferze gospodarki i społeczeństwa. Wiedza ukryta i umiejętność polityczna są ściśle ze sobą powiązane. Szerokie stosowanie wiedzy jawnej i ukrytej w połączeniu z wysokimi kompetencjami politycznymi menedżerów wydają się więc kluczem do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie dla organizacji jednym z ważniejszych wyzwań staje się dobór ludzi o odpowiednich cechach intelektu i zasobach wiedzy ukrytej.

Bibliografia

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004>.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563–577. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.006>.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western Cengage Learning.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 89–130. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17004-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17004-1).
- Ferris, G. R., Perrewé, P., & Davidson, S. L. (2006). Social and political skill. *Personal Excellence*, 11.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00007-3).
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L., & Munyon, T. P. (2012). *Political Skill in the Organizational Sciences* [w:] G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (487–528). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>.
- Galata, S. (2004). Wybrane aspekty wykorzystania wiedzy w zarządzaniu organizacjami. *Państwo i Społeczeństwo*, 3, 191–207.
- Godin, S. (2007). *Wielkie muuu. Nie musisz być perfekcyjny – Masz być nadzwyczajny*. Helion.
- Gołuchowski, J. (2005). *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.

- Grudzewski, W. M., & Hejduk, I. K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Difin S.A.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), 91–106, <https://doi.org/10.1080/09537329608524237>.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa: Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Kozielski, R. (2012). *Biznes nowych możliwości: Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krawczyk, A. (2011). Zarządzanie wiedzą w organizacjach inteligentnych. Rozwiązania informatyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 102–112.
- Kulikowska-Pawlak, M. (2016). Inteligencja polityczna przedsiębiorstwa: Rola umiejętności politycznej [w:] C. Suszyński & G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna: Perspektywa zasobów ludzkich*, 163–178. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*, 5. Prentice-Hall, <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>.
- Nitka, M. (2016). Organizacja a wyzwania przyszłości – zarządzanie wiedzą w organizacji na przykładzie PGT Healthcare. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43/2, 209–218. <https://doi.org/10.18276/sip.2016.43/2-20>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pagnini, F., Bercovitz, K., & Langer, E. (2016). Perceived control and mindfulness: Implications for clinical practice. *Journal of Psychotherapy Integration*, 26(2), 91–102, <https://doi.org/10.1037/int0000035>.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 115–123, <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468071>.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Širec, K., Rebernik, M., & Brada, B. (2012). Managing Tacit Knowledge in Strategic Outsourcing [w:] H. T. Hou (Ed.), *New Research on Knowledge Management Models and Methods*, 11–128. InTech. <https://doi.org/10.5772/34580>.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9–24, <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>.
- Tsoukas, H. (2002). *Do we really understand tacit knowledge?*, 19.
- Wójcik, G., & Szyjewski, Z. (2006). Przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, 5, 147–158.



Monografia pt. *Wybrane koncepcje i metody zarządzania w kontekście badań młodych naukowców*, przygotowana pod redakcją naukową prof. dr. hab. Marka Lisińskiego oraz dr. hab. Joanny Dzieńdziory, prof. AWSB, to wartościowa pozycja literaturowa, ukazująca zainteresowania oraz programy badawcze realizowane przez młodych naukowców. Prezentowane opracowania posiadają wartości poznawcze i aplikacyjne, bowiem mogą być użyteczne dla przedstawicieli praktyki gospodarczej, poszukujących inspiracji służących udoskonalaniu przyjętych metod zarządzania podmiotami rynku, funkcjonującymi w złożonym i turbulentnym otoczeniu. Walorem monografii jest zaprezentowanie w niej różnych podejść i metod badawczych oraz prowadzenie rozważań między innymi w kontekście: zarządzania kapitałem ludzkim, satysfakcji z pracy, motywacyjnej roli grywalizacji, współpracy międzyorganizacyjnej, zarządzania projektami, zarządzania marką, a także *customer engagement*, automatyzacji marketingu internetowego, czy też miejsca sztucznej inteligencji w strukturze kapitału intelektualnego. O aktualności prezentowanych analiz i formułowanych wniosków świadczy uwzględnienie w nich kontekstu pandemii COVID-19. Wiele ujętych w publikacji opracowań może stanowić dobry punkt wyjścia do dalszych rozpoznań i badań naukowych, gdyż na problemy badawcze podejmowane przez autorów można spoglądać z wielu innych perspektyw.

dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

WSB University

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB
ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
www.wsb.edu.pl

ISBN 978-83-67673-10-5



9 788367 673105