pod redakcją naukową
Marcina Smoliry

WYDAWNICTWO
AEH

Współczesne trendy w zarządzaniu

Współczesne trendy w zarządzaniu

pod redakcją naukową
Marcina Smoliry

Współczesne trendy w zarządzaniu

pod redakcją naukową
Marcina Smoliry

WYDAWNICTWO
AEH
Warszawa 2020

Niniejsza publikacja została opracowana w ramach projektu „WySPA internacjonalizacji”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, projekt pozakonkursowy pt. „Podniesienie kompetencji kadry akademickiej i potencjału instytucji w przyjmowaniu osób z zagranicy – Welcome to Poland”, realizowany w ramach działań określonych we wniosku o dofinansowanie projektu nr POWR.03.03.00-00-PN 14/18.

Recenzenci
dr hab. inż. Artur Paździor, prof. PL
dr Ewa Sikora-Chołody
dr hab. Grzegorz Marcin Wójcik, prof. PJATK

Copyright © 2020 by Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie
Copyright © 2020 by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Redaktor prowadzący
Wojciech Żyłko

Redakcja i korekta
Natalia Panuszewska

Projekt okładki
Krzysztof Tarnowski

ISBN 978-83-66552-32-6

Wydawnictwo
Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej
ul. Okopowa 59
01-043 Warszawa

Skład i łamanie
INFO DATA CONSULTING Zbigniew Korzański

SPIS TREŚCI

1. **Condition of the Creative Industry Through the Prism of Selected Sectors in West Pomerania Region** (Monika Spychalska-Wojtkiewicz, Monika Klein) ... 1
   1.1. Introduction ... 2
   1.2. The role and development of the creative sector ... 4
   1.3. Materials and methods ... 5
   1.4. Creative sector in the region of West Pomerania ... 8
   1.5. Discussion ... 14
   1.6. Summary ... 17

2. **Zarządzanie ryzykiem w procesie budowy infrastruktury podziemnej miast z wykorzystaniem rozmytego hybrydowego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń** (Maria Krechowicz) ... 21
   2.1. Wstęp ... 22
   2.2. Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem w budownictwie infrastruktury podziemnej miast ... 23
   2.3. Wybrane metodyki zarządzania ryzykiem stosowane w przedsiębiorstwach budowlanych ... 24
   2.4. Proponowany model zarządzania ryzkiem w procesie budowy infrastruktury podziemnej miast ... 25
   2.5. Przykład zastosowania proponowanego modelu zarządzania ryzkiem w procesie bezwykopowej budowy gazociągu w Meksyku ... 29
   2.6. Podsumowanie ... 32

3. **Nowe wyzwania i szanse na rynkach pracy w erze gospodarki 4.0** (Stanisław Lipski) ... 35
   3.1. Wstęp ... 35
   3.2. Siły modernizacyjne globalnej gospodarki ... 36
      3.2.1. Siła rynków wschodzących ... 37
      3.2.2. Siła nowych technologii ... 38
      3.2.3. Malejąca wielkość siły roboczej ... 39
      3.2.4. Siły nowych globalnych powiązań ... 39

3.3. Wyzwania dla rynków pracy podczas czwartej rewolucji przemysłowej i jakościowej ... 40
3.4. Konsekwencje ery 4.0 dla pracy ludzkiej i jej organizacji ... 46
3.5. Wnioski ... 47

4. Zarządzanie i finanse w świecie islamu: znaczenie *haram* i *halal* (Justyna Salamon) ... 53
4.1. Wstęp ... 53
4.2. Rozważania definicyjne ... 55
4.3. Znaczenie religii w zarządzaniu ... 57
4.4. Islam a swoboda działalności gospodarczej ... 58
4.5. *Haram* a funkcjonowanie przedsiębiorstw ... 59
4.6. Podsumowanie ... 62

5. CRM jako pomoc w organizacji pracy firm e-biznesowych z sektora MŚP (Kinga Anna Krupcała) ... 65
5.1. Wprowadzenie ... 66
5.2. Metodologia badań ... 68
5.3. Przykłady systemów CRM oraz platform komunikacji i współpracy popularnych w Polsce – możliwości i ograniczenia ... 70
5.4. Problemy firm e-biznesowych MŚP a implementacja CRM ... 73
5.5. Zakończenie ... 75

6. Zarzadzanie w dobie przemysłu 4.0 – wykorzystanie technik predykcyjnych w systemach wspomagania decyzji (Paulina Gackowiec) ... 79
6.1. Wprowadzenie ... 80
6.2. Tło i uzasadnienie teoretyczne ... 81
6.3. Przegląd algorytmów predykcyjnych w systemach zarządzania utrzymaniem ruchu ... 84
6.4. Wdrożenie systemu predykcyjnego opartego na metodach eksploracji danych ... 86
6.5. Podsumowanie ... 89

7. Zastosowanie grafowych baz danych we wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem – studium przypadku (Wojciech Podosek, Dariusz Dobrowolski, Sławomir Luściński) ... 93
7.1. Wstęp ... 93
7.2. Technologia NoSQL ... 94
7.3. Grafowy model danych ... 95
7.4. Grafowa baza danych ArangoDB ... 97
7.5. Studium przypadku – ewidencja wyposażenia przedsiębiorstwa ... 100
7.6. Podsumowanie ... 102

8. Kształtowanie świadomości kultury bezpieczeństwa w kontekście zarządzania ryzykiem klinicznym podmiotów leczniczych (Arkadiusz Trela) ... 105
8.1. Wstęp ... 106
8.2. Pojęcie i istota zarządzania ryzykiem klinicznym ... 106
8.3. Kultura bezpieczeństwa ... 108
8.4. Kształtowanie świadomości bezpieczeństwa ... 110
8.5. Podsumowanie ... 112

9. Ekologiczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu a Internet rzeczy (Maria Bajak) ... 115
9.1. Wstęp ... 116
9.2. Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu jako część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu ... 117
9.3. Wykorzystanie narzędzi Internetu rzeczy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu ... 118
9.4. Cel badań oraz wybrana metoda badawcza ... 120
9.5. Internet rzeczy w proekologicznych działaniach przedsiębiorstw ... 121
9.5.1. Smart Port – Hamburg Port Authority – Niemcy ... 122
9.5.2. Climate Street – Finlandia ... 123
9.5.3. eSad – Polska ... 123
9.5.4. Digital beehive – Tieto – Szwecja ... 124
9.5.5. System komunalny w prowincji Salamanca – Hiszpania ... 124
9.6. Podsumowanie ... 125

10. Zarządzanie różnorodnością na przykładzie lubelskich przedsiębiorstw (Katarzyna Zabratańska) ... 129
10.1. Wstęp ... 130
10.2. Definicyjne aspekty różnorodności ... 130
10.3. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy ... 131
10.4. Metodologia badań ... 132
10.5. Wyniki badań ... 133
10.6. Zakończenie ... 138

11. Satysfakcja i motywacja pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie (Anna Mazurek-Kusiak) ... 141
11.1. Wstęp ... 142
11.2. Metody i teren badań ... 143
11.3. Wyniki badań ... 145
11.4. Wnioski ... 151

12. Techniki prowadzenia zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem kształcenia na odległość (Arkadiusz Gwarda) ... 153
12.1. Wstęp ... 154
12.2. Rozwój cyfryzacji ... 154
12.3. Weryfikacja w trudnych warunkach ... 155
12.4. Organizacja nauki zdalnej ... 161
12.5. Wnioski ... 163

13. Zarządzanie zasobami turystycznymi Lublina przy wykorzystaniu aplikacji internetowej oraz mobilnej (Arkadiusz Gwarda) ... 165
13.1. Charakterystyka województwa lubelskiego ... 166
13.2. Aplikacja internetowa oraz mobilna ... 168
13.3. Podsumowanie ... 173

14. Internet rzeczy – rewolucja w transporcie (Aleksandra Kondratowicz) ... 175
14.1. Wstęp ... 175
14.2. Problemy i wyzwania branży TSL ... 176
14.3. Internet rzeczy ... 177
14.4. Internet rzeczy w transporcie ... 178
14.5. Systemy wykorzystujące Internet rzeczy w transporcie ... 180
14.5.1. Blackberry Radar ... 180
14.5.2. OnCommand Connection ... 180
14.5.3. Smart Freight ... 180
14.6. Zalety i korzyści wykorzystania Internetu rzeczy w transporcie ... 181
14.7. Wady i zagrożenia wykorzystania Internetu rzeczy w transporcie ... 182
14.8. Podsumowanie ... 182

15. Podnoszenie kompetencji zawodowych nauczycieli (w świetle badań) (Urszula Tokarska) ... 185
15.1. Teoretyczne podstawy badań. Podstawowe pojęcia ... 186
15.2. Podstawy metodologiczne badań ... 189
15.3. Wyniki badań ... 189
15.4. Zakończenie ... 193

16. Zarządzanie własnością intelektualną w sektorze przemysłów kreatywnych (Joanna Hołda) ... 197
16.1. Wstęp ... 197
16.2. Pojęcie przemysłów kreatywnych ... 198
16.3. Zróżnicowanie w przemysłach kreatywnych ... 199
16.4. Przedmiot ochrony prawnej ... 201
16.5. Wybór modelu zarządzania prawami własności intelektualnej ... 203
16.6. Umowy jako podstawa zarządzania własnością intelektualną w przemysłach kreatywnych ... 205
16.7. Podsumowanie ... 207

17. Organizacje non profit w świetle teorii zależności od zasobów – wyniki systematycznego przeglądu literatury (Marta Małecka-Dobrogowska) 211
17.1. Wprowadzenie 211
17.2. Cele i metodyka systematycznego przeglądu literatury zagranicznej 213
17.3. Procedura systematycznego przeglądu literatury 214
17.4. Analiza współwystępowania słów w przebadanych tekstach naukowych z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer 216
17.5. Zidentyfikowane obszary badań 218
17.6. Organizacje non profit a kontekst społeczny teorii zależności od zasobów 218
17.7. Organizacje non profit a strategie na rzecz zwiększania autonomii w teorii zależności od zasobów 220
17.8. Organizacje non profit w świetle władzy według teorii zależności od zasobów 223
17.9. Wnioski i referencje do dalszych badań 224

18. Społeczna odpowiedzialność biznesu w odniesieniu do koncepcji *zero waste* (Magdalena Kowara) 231

19. Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw społecznych w Polsce (Bożena Czerkawska) 241
19.1. Wprowadzenie 241
19.2. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce 242
19.3. Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw społecznych w Polsce 246
19.4. Podsumowanie 254

20. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jako efekt przemian świadomościowych nowoczesnych społeczeństw (Ewa Miszczak) 257
20.1. Wstęp 258
20.2. Społeczne tło powstania idei CSR 259
20.3. Wpływ realizacji koncepcji CSR na życie społeczne 264
20.4. Podsumowanie 267

21. Współpraca nauki i biznesu – wybrane problemy (Anna Majzel) 273
21.1. Wstęp 273
21.2. Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle badań 274
21.3. Kooperacja nauka – biznes (istota, formy, korzyści) 276
21.4. Podsumowanie 282

22. The Colours of Organisations – The Presentation of Frederic Laloux's Concept (Nikoleta Musiał) 285
22.1. Introduction 286
22.2. (Impulsive) Red Organisations 287
22.3. (Conformist) Amber Organisations 288
22.4. (Achiever) Orange Organisations 289

22.5. (Pluralistic) Green Organisations ... 289
22.6. (Evolutionary) Teal Organisations ... 290
22.7. Polish example of Teal Organisation ... 292
22.8. Conclusions ... 292

23. Heurystyka w zarządzaniu projektami (Hanna Soroka-Potrzebna) ... 295
23.1. Wstęp ... 295
23.2. Heurystyka ... 296
23.3. Znaczenie metod i technik heurystycznych w zarządzaniu projektami ... 298
23.4. Metody i techniki heurystyczne – badania wśród zespołów projektowych 299
23.5. Podsumowanie ... 302

24. Determinanty rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce – przegląd dotychczasowych badań (Agnieszka Drzazga) ... 305
24.1. Wprowadzenie ... 306
24.2. Materiały i metodyka badań ... 308
24.3. Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich – przegląd dotychczasowych badań ... 308
24.4. Wnioski ... 313

25. Zarządzanie różnorodnością kulturową wobec społecznej odpowiedzialności biznesu (Rafał Tyszkiewicz, Monika Tyszkiewicz) ... 317
25.1. Wstęp ... 317
25.2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ... 318
25.3. Zarządzanie różnorodnością kulturową ... 320
25.4. Wpływ zarządzania różnorodnością kulturową na budowę społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie ... 322
25.5. Podsumowanie ... 324

26. Współczesne zarządzanie marką za pośrednictwem mediów społecznościowych (Aleksandra Cybul) ... 327
26.1. Wstęp ... 328
26.2. Zarządzanie tradycyjne a zarządzanie marką w mediach społecznościowych ... 328
26.3. Ekspansja przedsiębiorstw w świecie mediów społecznościowych ... 334
26.4. Zakończenie ... 339

27. Wpływ umiędzynarodowienia na kulturę organizacyjną uczelni niepublicznych w Polsce (na przykładzie Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie) (Maria Mazur) ... 341
27.1. Wprowadzenie ... 342
27.2. Umiędzynarodowienie, wielokulturowość a kultura organizacyjna ... 343
27.3. Uwarunkowania umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym w Polsce ... 346

27.4. Studenci cudzoziemscy na uczelniach lubelskich 347
27.5. Udział cudzoziemców w strukturze Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie 349
27.6. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną uczelni 351
27.7. Poziomy oddziaływań wielokulturowych uczelni na otoczenie społeczno-gospodarcze 352
27.8. Podsumowanie 355

28. Qualifications for Business Services Sector (Bartosz Sobotka, Edyta Migałka, Piotr Fałek, Natalia Fałek) 359
28.1. Introduction 359
28.2. Recommended qualifications 361
28.3. Sales and customer service 363
28.4. Customer relationship management with the use of CRM system 363
28.5. Programming and 3D printing support 365
28.6. Planning, creation and distribution of marketing content (content marketing) 366
28.7. Computer graphics design 367
28.8. Office services 367
28.9. Coordination and optimization of business processes (lean office) 368
28.10. Conclusion 370

29. Znaczenie rachunku kosztów w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami (Agnieszka Ścianowska, Dominik Krzysztof Tama) 373
29.1. Wstęp 373
29.2. Ewolucja systemów rachunku kosztów 374
29.3. Przekrój obszarów zastosowań rachunku kosztów we współczesnych organizacjach 376
29.4. Zakończenie 379

30. Wybrane zagadnienia współczesnej organizacji niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego z uwzględnieniem akademickich form kształcenia dorosłych (Dominik Krzysztof Tama) 383
30.1. Wstęp 383
30.2. Ogólna charakterystyka organizacji niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego 384
30.3. Akademickie formy kształcenia dorosłych 387
30.4. Zakończenie 390

31. Zarządzanie usługami społecznymi w realiach samorządu terytorialnego. Teoria vs praktyka (Marta Komorska) 395
31.1. Wprowadzenie 395
31.2. Planowanie strategiczne a zarządzanie usługami społecznymi 397
31.3. Definiowanie usług społecznych 399

31.4. Centrum Usług Społecznych. Nowy model zarządzania usługami społecznymi ... 400
31.5. Podsumowanie ... 404

32. Zarządzanie informacją w środowisku wielojęzycznym. Perspektywa europejska (Karolina Kulińska) ... 409
32.1. Uwagi wprowadzające ... 409
32.2. Wielojęzyczność w zarządzaniu. Pojęcia, metody i techniki wspomagające zarządzenie w środowisku wielojęzycznym ... 410
32.3. Zarządzanie wielojęzyczne w zewnętrznym kontekście regulacyjnym. Polityka językowa Unii Europejskiej a funkcjonowanie przedsiębiorstw ... 417
32.4. Wnioski ... 419

33. Specyfika zarządzania w administracji publicznej (Andrzej Borowski) ... 421
33.1. Istota i znaczenie zarządzania i administracji ... 421
33.2. Zarządzanie w administracji publicznej ... 422
33.3. Modele zarządzania w administracji publicznej ... 423
33.4. Podsumowanie ... 427

Monika Spychalska-Wojtkiewicz
University of Szczecin

Monika Klein
University of Szczecin

1.

CONDITION OF THE CREATIVE INDUSTRY THROUGH THE PRISM OF SELECTED SECTORS IN WEST POMERANIA REGION

Abstract

Much is said about the creative sector, its systematics, and entities building it. However, the condition of this sector is not exactly known. It is assumed that due to its specificity it consists mainly of micro-service entities and provides mainly non-technological innovations. Based on the example of the West Pomerania region, it can be stated that the sector, despite being a significant part of the region's smart specializations, is not monitored on an ongoing basis. The latest research into the creative sector of the region was carried out in 2012. It was a pilot study that was to initiate a series of studies, which, however, were not carried out. Thus, on the basis of data from the Statistics Poland (Główny Urząd Statystyczny), the authors outline the condition of the sector in its selected areas. The aim of the article is to outline the image of the sector through the analysis of quantitative and qualitative data concerning selected sub-sectors. The research hypothesis is that the creative sector in the West Pomeranian region develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants. To obtain information in this area, triangulation of methods, analysis of existing data and a qualitative research method were used, to which entrepreneurs from creative companies were invited. The result is an image of the condition of the creative sector, so important for the region's innovativeness. The analytical results made it possible to determine which industries are developing more rapidly than the others, and to indicate what data on the sector are miss-

ing. This knowledge is important considering the significant role that the creative sector plays in the economy. On the other hand, the creative sector may suffer now particularly during COVID-19, so its analysis is even more substantial.

1.1. Introduction

Today's economies are developing on the foundation of the knowledge and creativity of people. The development of the creative industry (CI) and its importance for the economic development of cities and regions are more than ten years in interest of research institutes. Moreover, the European Commission's strategy "Europe 2020" indicated the need to develop structural policies aimed at developing creativity and incorporate it into the strategy of the Member States, including at the level of NUTS-3. Creative industries are becoming increasingly key sectors of the economy. Especially now when, much more than technological resources, it is imagination that will cause the difference between entrepreneurs. It was claimed that the "new economy" has creativity as a core, and that the creative industries are at the centre of this.

What we call today the Creative Industry is, in fact, a differentiated group of activities, sometimes very different in character. These activities have existed for a long time, but only at the end of the twentieth century they have been categorized into one category. It was resolute, among other things, of transformations in the economy and the emergence of a new form called cognitive-cultural capitalism. One of its characteristics is that more and more goods produced and consumed, in addition to usable value, have a so-called cultural value [1] and it often determines the exchange value of such goods.

The term creative industry is being increasingly researched and taken into account in the global economy [2]. The volume of research carried out on sectors [3], [4], leads to a large number of definitions and approaches to creative industries [5], [6].

The definition of the creative sector varies according to the scope of the sphere it covers. In the United States they are called information industries, in Germany they are referred to as the cultural economy – the German model developed for the Conference of German Ministers of Foreign Affairs, within this framework "creative industries are broadly understood as creative enterprises that are particularly market-oriented and deal with the creation, production, distribution and/or distribution of creative goods and services through the media" [7]. In France, a set of activities combining conceptualization and creativity with industrial activity and the broad distribution of goods and services most frequently subject to copyright was recognized as creative industries [8]. In the Netherlands, they are called copyright industries. The Dutch government in the document "Our Creative Potential" in 2005

proposed an interesting approach to the creative sector. It proposes not to make any normative divisions between creative industries, cultural industries, arts, and entertainment. It applies to all industries for which creativity is a key factor in production. The Dutch therefore propose to divide all cultural areas into three groups [9]:

1. art (performing arts and photography, visual arts and artistic events, etc.);
2. media and entertainment (film, audiovisual, literature and journalism, etc.);
3. creative business services (design, fashion, architecture, new media and games, advertising, etc.).

In the UK, this definition is extended to creative industries. And this definition is most often quoted in the literature of the subject. The term "creative industries" appeared in the UK in the 1990s but spread only in 1997, when the cross-sectoral Creative Industries Taskforce was established [10]. Its first report contained a definition of the creative industry that is still used in the UK today: "activities that stem from individual creativity and talent and that have the potential to create wealth and employment through the production and use of intellectual property rights" [11]. The most commonly used definition of the creative sector in Poland and the European Union is the one developed by KEA European Affairs on behalf of the European Commission. It is included in the report "The Economy of Culture In Europe" [12]. In this approach, creativity is considered an ability to use cultural resources in the production processes of non-cultural sectors. Culture is therefore a source of innovation. So-called allied industries, which include many economic sectors using cultural and creative products, such as the manufacture of computer hardware, media players and mobile telephony, are also mentioned.

The case study of the CI in West Pomerania region was based on quantitative research. Nevertheless, the presented results are based on Statistics Poland information as well as desk research about situation in Poland and qualitative research. This issue is caused by the fact that many data are not available not only about the creative sector in Poland, but also many are not available at the regional level. This shows how much needs to be done in the research area of the creative sector.

The results of the analysis allowed us to determine that the assumption was true and that creative sector in the West Pomerania develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants. Furthermore, this study supplemented publications on the creative sector on regional level. The results show what the creative sector is doing in an economy that is not highly innovative. The data may be an indication for other regions with a similar specificity which areas of the creative sector to support.

In this paper, the first section discusses the origin and concept of creative industry. The second part discusses the role and development of the creative industries. The third part discusses the methodological aspects related to measuring creative industries activity. The fourth part discusses the research results related

to the creative industry on regional level. Finally role, impact of creative sector on regional economy and social live was discussed.

1.2. The role and development of the creative sector

The creative sector is characterized by considerable uncertainty about the demand for manufactured products and services. This is due to the fact that they are largely experimental goods, which are based on a subjective, intangible perception of the recipient, the so-called user experience. Another feature of this sector is the almost limitless variety of creative products and services, which require extreme polar skills to produce and deliver them. This means that the market has a high growth potential and its development will not be based on standardization and lowering production costs as in traditional industrial sectors, but rather on increasing and then meeting the cultural needs of consumers who have different interests and expectations of the final product [13].

According to R. Caves, creative industries are characterised by specific economic characteristics [14]:

- The 'no one knows anything' principle: there is no clarity about the situation regarding the demand for manufactured goods and services, as the reaction of consumers to a product before it is placed on the market is unknown;
- Art for art: those who produce goods pay attention to the originality of goods and services, to technical issues, to their harmony, etc., and are therefore prepared to work for a lower salary in more interesting and original places;
- Motley team principle: in relatively complex projects (e.g. in the film industry), production requires different skills and competencies. Each of these competencies must be present at least minimally during the process in order for the final outcome to be valuable;
- Infinite diversity: products differ in quality and uniqueness; each product is a unique combination of components or skills leading to an infinite number of possible outcomes (e.g. creative writing, poetry, screenplays, etc.);
- List A/List B: Skills are vertically differentiated; artists are ranked according to their skills, talent, involvement in the product development process. Small differences in skills and talent can lead to large differences in (financial) success;
- Time is running out: when coordinating complex projects with different skills, time is the most important factor;
- Ars longa: some creative products have copyright aspects of sustainability and allow creators or performers to reap long-term benefits from them.

Factors influencing the development of the creative sector are divided into hard and soft factors. The hard ones include objective and easily measurable factors, i.e. the

size of the center, transport accessibility, and the amount of wages in the region. The soft factors, on the other hand, are those that are subjectively identifiable and hardly measurable: availability and quality of housing, attractiveness of the natural environment, safety, atmosphere of tolerance. Sometimes personal factors are also considered associated with the dependence on the life path of individual units (path dependency).

In 2016, there were 100.5 thousands enterprises in Poland belonging to the cultural and creative industries, which constituted 5.0% of all non-financial enterprises. In comparison with 2014 their number increased by 10.3%. The increase in the number of enterprises in the field of cultural and creative industries mainly concerned micro-enterprises (with up to 9 employees). The micro-enterprises in the field of cultural and creative industries were so numerous probably due to the large number of people performing so-called free professions and those self-employed [15].

The most numerous fields in which cultural industries and creative industries were active include: Books and Press (25.4 thousand entities), Advertising (22.7 thousand) and Architecture (16.8 thousand). Enterprises belonging to cultural and creative industries employed in 2016 226.7 thousand people and in comparison with 2014 the number of employees increased by 2.5%. In 2014–2016, there was a systematic increase in monthly gross wages and salaries per employee in non-financial enterprises (an increase by 7.3%). In the case of cultural and creative industries that growth was twice as high (14.3%). In 2016, the monthly gross wage and salary per employee in the cultural and creative industries amounted to 5,472 zl, while in all non-financial enterprises – to 4,182 zl [15].

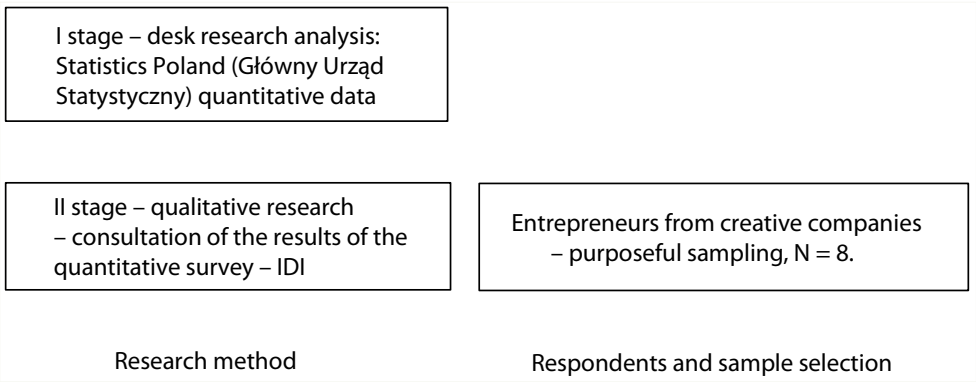
In the years 2014–2016 culture and creative industries generated the value added of approximately 21.8 billion zl on a yearly average. This represented approximately 2.0% of the value added generated by all non-financial enterprises in the same period of time. Calculated per one enterprise, the value added for cultural and creative industries in total was more than two times lower as compared to the value added per one company from the total non-financial enterprises.

The turnover of foreign trade of cultural and creative goods and services produced by cultural and creative industries did not constitute a significant position in Poland's foreign trade. The total trade balance of cultural and creative goods and services in the analysed period was consistently positive and increased from 3,576.0 million zl in 2014 to 5,052.8 million zl in 2016 [15].

1.3. Materials and Methods

The purpose of this study was to outline the image of the creative sector through the analysis of quantitative and qualitative data concerning selected sub-sectors. The

Figure 1.1. Research concept



Source: own study.

research hypothesis is that the creative sector in the West Pomeranian region develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants. To obtain information in this area, triangulation of methods, analysis of existing data and a qualitative research method were used, to which entrepreneurs from creative companies were invited. Lack of continuity in research on the creative sector at the regional and national levels additionally makes it difficult to examine the creative sector condition. Research concept and information about respondents and sample is presented in Figure 1.1.

The analytical results made it possible to determine which industries are developing more rapidly than the others, and to indicate what data on the sector is missing. The creative sector has only been studied for a few years by Statistics Poland, while research is not continuous. Short period of time of the analysed data does not quite allow to determine the development direction of the creative industries in West Pomerania and in Poland. What can be done is to describe general industries condition. That is also why authors of this article used and recommend using research triangulation.

The role of the creative sector is particularly important for the modern economy. Nevertheless, the analysis of this sector is not easy, among others due to its complexity and limited data availability. In the case of the West Pomeranian Voivodeship, the last sector survey was carried out in 2012 (on behalf of the Marshal's Office) [16]. The purpose of the article was to outline the sector condition by analysing the available quantitative data of the Statistics Poland. Quantitative data were enriched by the commentary of entrepreneurs from the sector. Qualitative research was based on individual in-depth interviews (IDI), the sample was N = 8, the study was conducted from August 2019 to June 2020. The recruitment criterion was the activity in the area defined by the creative sector. Respondents came from the West Pomeranian region (Poland) and represented enterprises in the SME sector.

Table 1.1. Summary of creative sector breakdown and data section breakdown by Statistics Poland

Division of the creative sector according to UNESCO	Division of data sections according to the Statistic Poland
Museums, galleries, libraries	Prices
Performing Arts	Business finance
Festivals	Public finances
Visual arts, crafts	EU funds
Design	Housing and communal economy
Publications	Trade and gastronomy
TV, radio	Investments and fixed assets
Movie and video	Physical culture, sport and recreation
Photography	Culture and art
Interactive Media	Population
	National censuses
	Science and technology
	Health care, social security and family benefits
	Organization of the state and justice
	Entities of the national economy, ownership transformations
	Territorial division
	Common agricultural censuses
	Industry and construction
	Regional accounts
	Agriculture, forestry and hunting
	Material and fuel energy market
	Real estate market
	Labour market

Source: own study.

Interviews were conducted by the authors of the paper. Interviews lasted about 40 minutes and were recorded on a computer in accordance while ensuring the anonymity of the interviewees. The research problem presented to the respondents was as follows:

- Deficits of information on creative sector conditions in Poland and on regional level in West Pomerania;
- Deficits of information on how the creative sector influences the social life of the inhabitants of the region;
- Deficits of information on level of condition of creative sector during COVID-19.

The inclusion of qualitative data has allowed to gain a broader context given the fact that the Statistics Poland data have mainly information on the general country and not individual regions. Moreover, the division of the Statistics Poland

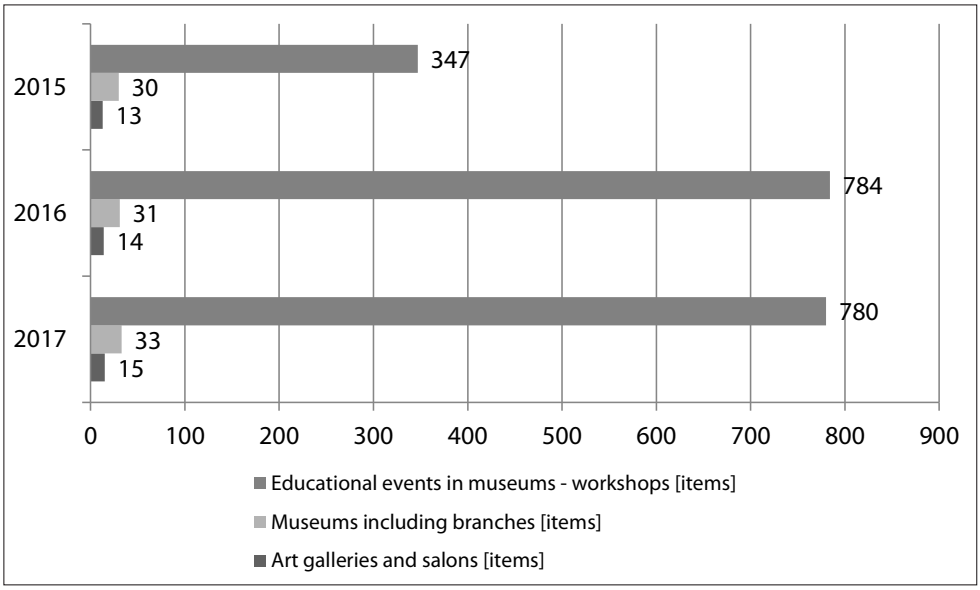
data section makes it difficult to directly refer to the creative sector division. Information on the creative sector can be found in various sections of the Statistics Poland, which collects data on the basis of PKD (Polish Classification of Activities) sections but also not from every area. Thus, naming and systematics become problematic in obtaining data. The table below presents the creative sector breakdown by UNESCO and data sections by Statistics Poland.

The data contained in the table 1.1. indicate in how many types of economic activity of the creative sector should be sought in order to reflect its full picture. The study allowed us to verify this hypothesis positively and indicated that the creative sector in the West Pomeranian region develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants. This issue was especially noticeable during the isolation related to COVID-19, when a number of activities were undertaken, including artistic ones, to protect the creative sector and support the well-being of the society.

1.4. Creative sector in the region of West Pomerania

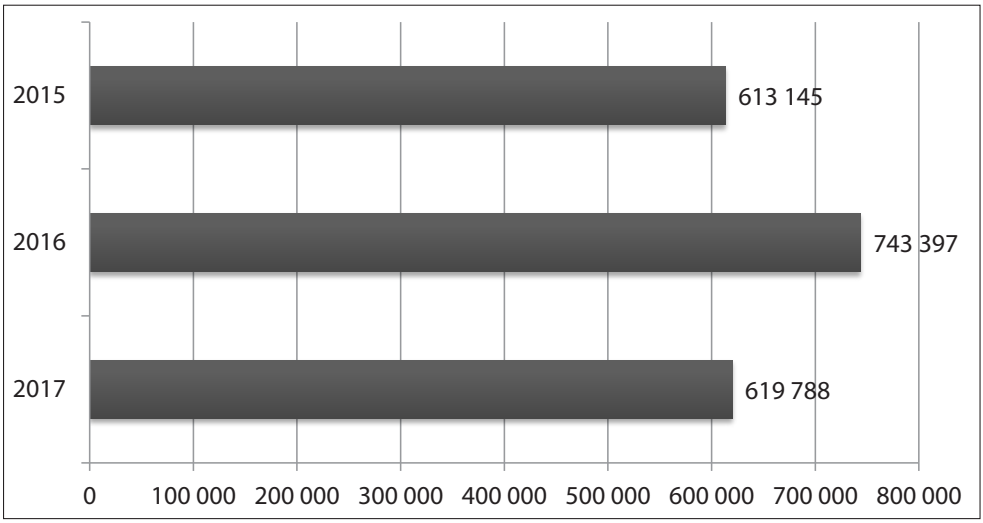
Art galleries and the art trade constitute a significant part of the creative sector. Based on the data obtained, it can be stated that in the West Pomeranian region the number of events in museums increases significantly, with a small increase in the number

Figure 1.2. Data on art galleries and museums



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

Figure 1.3. Numbers of museums visitors



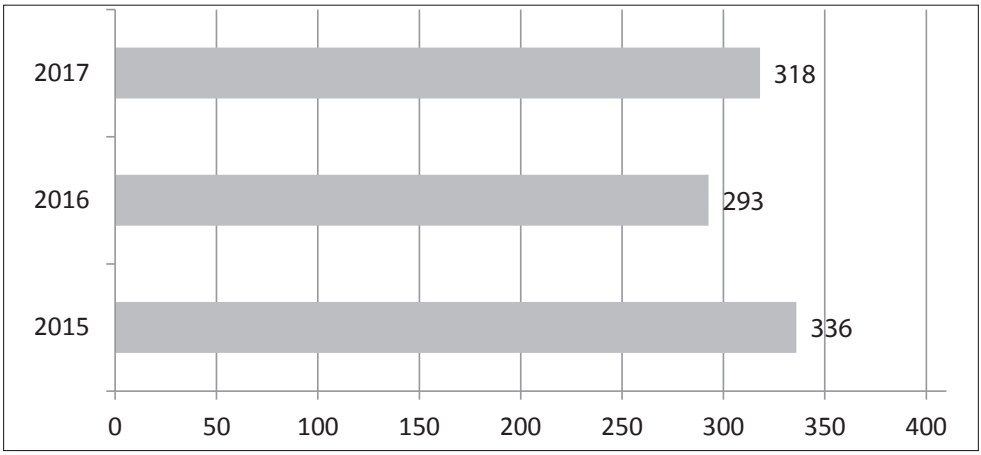
Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

of museums in the region. Also the number of art galleries has increased slightly in recent years (Figure 1.2.). The gallery sector is concentrated in the capital's region of the region, and in Szczecin there are also the most museum collections.

In spite of the increasing number of entities, the group of recipients remains similar (Figure 1.3.). The number of museums visitors does not increase successively from year to year (in 2017 this number decreased by 120,000 people).

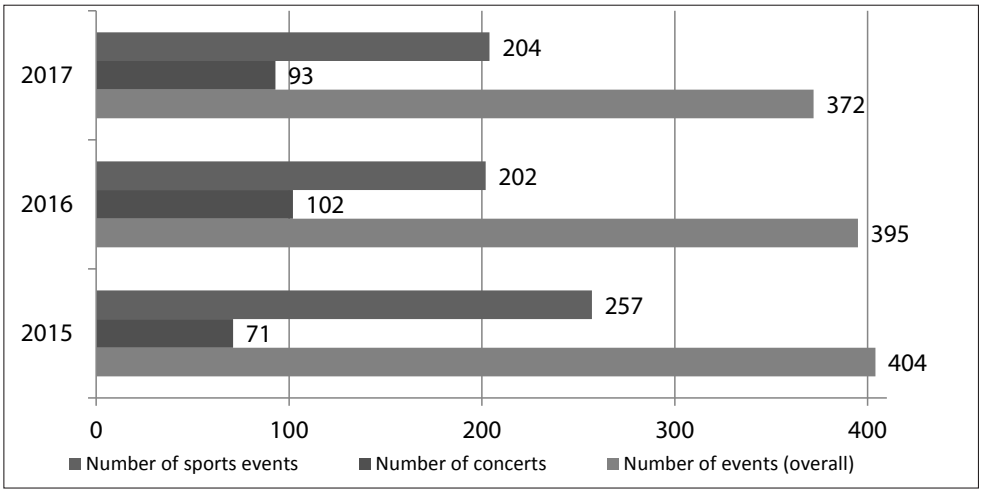
Just like the number of museum visitors, the number of people taking part in

Figure 1.4. Numbers viewers and listeners in theatres and music institutions



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

Figure 1.5. Number of sports events and concerts

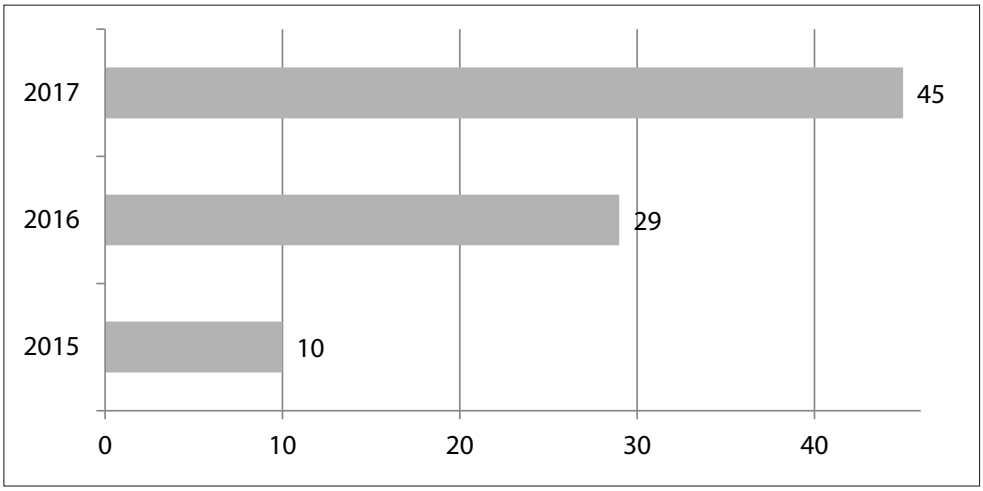


Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

artistic and entertainment activities is more or less the same (Figure 1.4.). The number of spectators in theatres and musical institutions has not changed significantly in recent years.

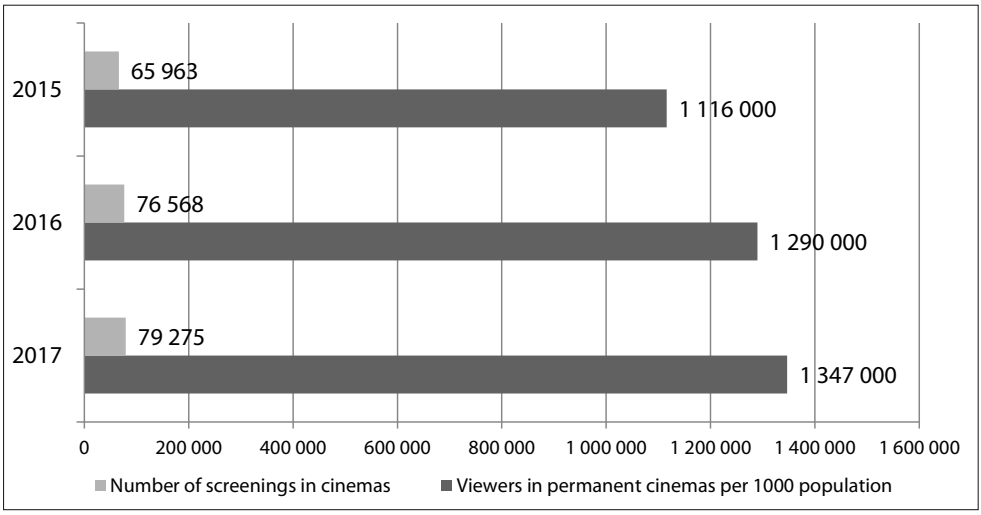
The number of events in the region (sports, music) has remained at the similar level in recent years (slightly decreasing in 2017). The greatest increase in interest can be noticed in sport events where the number of events is more or less the same but the number of participants and interest in them increases significantly (Figure 1.5.).

Figure 1.6. Number of exhibitions using "new media"



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

Figure 1.7. Viewers in cinemas and number of screenings

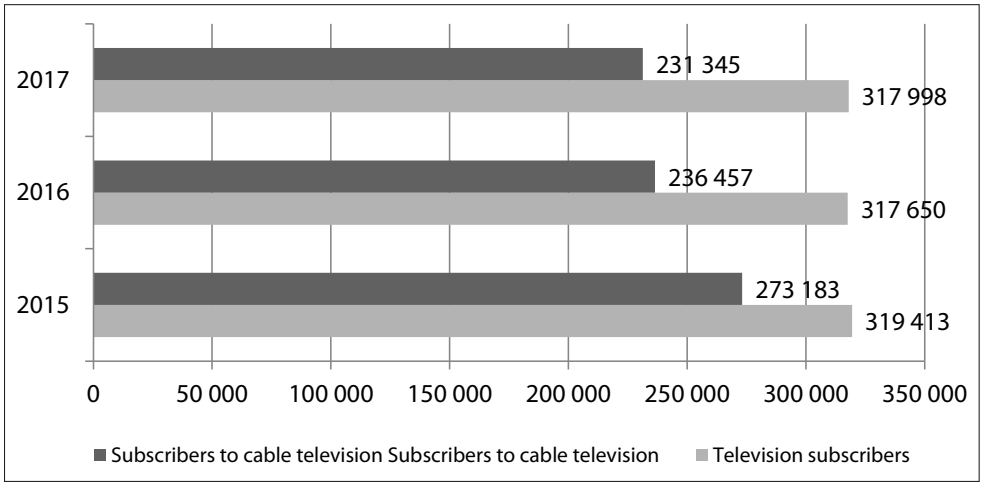


Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

In section film and music activities according to CSO data the number of events with the use of new media increases (Figure 1.6.). Events with new media are non-traditional exhibits, forms of presentation and performances.

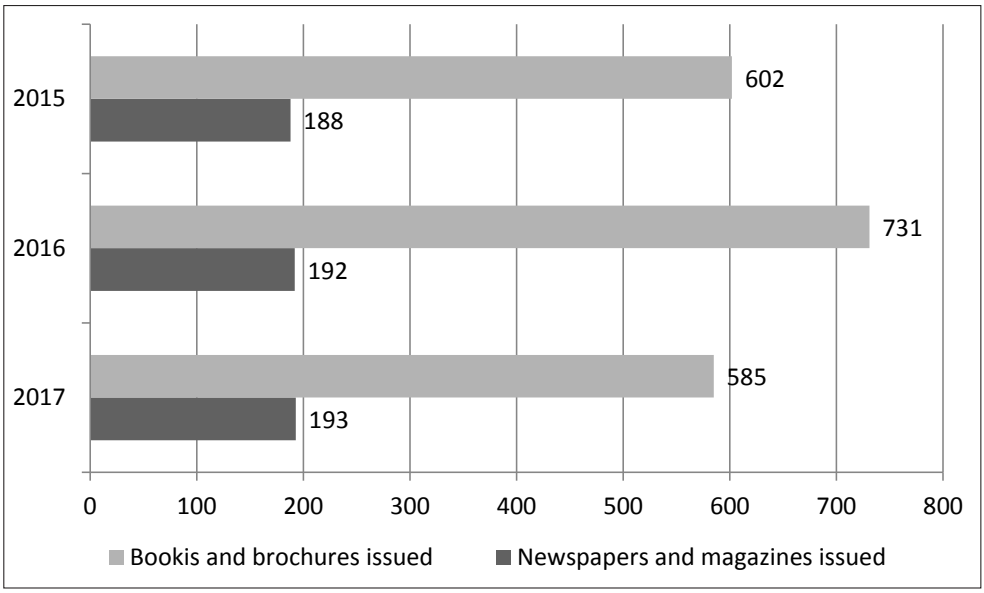
The number of viewers in cinemas is slightly increasing, as well as the number of screenings (Figure 1.7.). The number of events and concerts in the philharmonic is also increasing according to experts. Also, according to experts, the Szczecin

Figure 1.8. Subscribers to cable television and television subscribers



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

Figure 1.9. Issued newspapers, magazines, books and brochures



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

Philharmonic, after moving to a new building in 2014, began offering a series of events also to children and youth, and schools, which generally translated into increased interest in the offer also among adults.

According to Statistics Poland section radio and television production the number of TV subscribers remains at the same level (Figure 1.8.). Only in the context of cable television, the number of subscribers is slightly lower, which may be due to the saturation of the market.

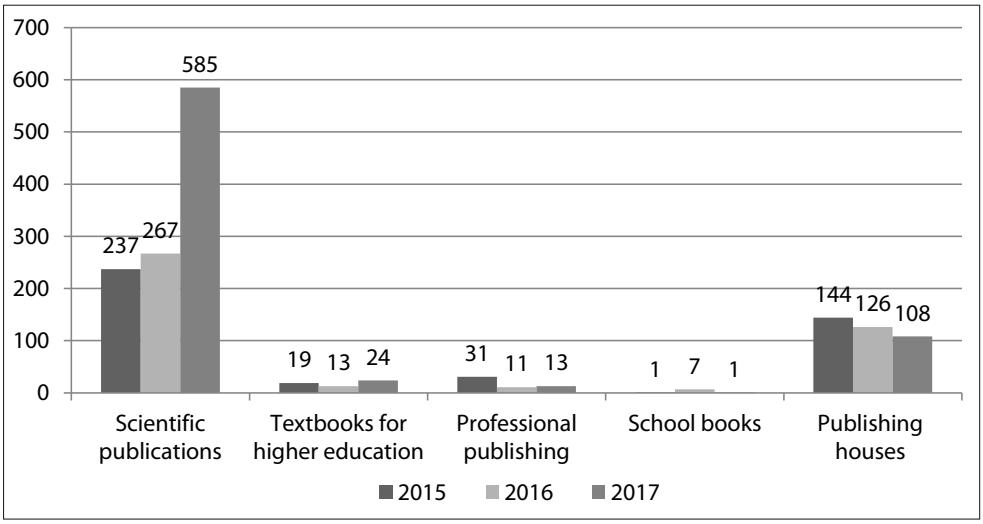
In publishing section data shows that the number of published books and brochures decreased (585 in 2017, Figure 1.9.). The number of newspapers and magazines issued is more or less the same. The largest numbers of publications were published by scientific publishing houses and popular publishing houses (Figure 1.10.).

According to experts published literature was directed mainly for adults, although over the years, the number of publications aimed at children has been increasing and is very popular among recipients.

Comments based on Statistics Poland data focused around the following issues:

- creative sector has become increasingly important in recent years, which is related to a number of aspects, including e.g. providing the market with non-technological innovations;
- proper knowledge of the specificity of the sector would enable to draw conclusions about the determinants of its development and provide information

Figure 1.10. Number of publications



Source: own study based on Statistics Poland data, June 2019.

about its proper stimulation, but there is still lack of knowledge about whole creative industry;

- based on analysed data creative industry is diverse also as condition of creative industry companies;
- some sectors within the creative industry are experiencing their development, such as multimedia arts, acquiring new recipients, there are also those that have regular customers and the demand for their offer does not change significantly (television subscribers).

According to the experts creative sector research should be carried out on a wide scale at the level of countries and regions because creative industry companies are the future of many economies. In experts opinion, this data shows how equitable entities are and how this type of research and further on country level is needed.

The experts agreed that the research hypothesis that the creative sector in the West Pomeranian region develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants is true not only because of statistic data which showed that creative industry can offer a lot on regional level and make citizens life more interesting because of cultural and leisure offer. According to the experts the quantitative results made it possible to determine which industries are developing more rapidly than the others like: cinemas, "new media" exhibitions and connected with sports events. However, publishing, television and zoos also belong to the creative sector. Official statistics, however, lack data on the development of these areas beyond the basic data, e.g. on employment or location.

The experts in the qualitative research highlighted several key aspects related to COVID-19 situation. First, they emphasized that:

"My organization and most that I know do not plan to close their business, nor dismiss their employees. People working in the creative industries have narrow professional competences like: design, fashion, photography, which helps to diversify the scope and range of services they are offering on the market" (Expert 1).

"The way entities react may change depending on how long this situation lasts" (Expert 2).

"Although everyone feels uncertainty, projects are managed, and a lot of activities take place remotely. I thank that situation depends on the size of the company. one-person service companies are in the worst position*"* (Expert 3).

In experts words flexibility is the advantage of creative industries over other sectors in COVID-19 time. One of the experts describes creative activity during last months:

"From 16 April in Poland there was an obligation to wear masks in public places. One of the organizations from Szczecin decided to organize an unusual »Art on masks« campaign. Nine artists from Poland, Denmark, Spain, Latvia, Finland and Jordan were invited to act. The activity aims to provide free, high-quality and original masks with unconventional designs, as well as support and promotion of the creative sector. The action was implemented as part of the task financed from the funds of the City of Szczecin" (Expert 2).

The experts highlighted also that creative sector develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants. This aspect was especially noticeable during the isolation related to COVID-19, when a number of activities were undertaken, including artistic ones, to protect the creative sector and also support the morale of the society.

1.5. Discussion

Conclusions can be done for presented in the paper selected sections because in the other sections there is no data for creative sector in West Pomerania region or they are too old or incomparable to others. In the section: Galleries and trade in works of art, there has been no significant increase in the number of entities dealing in museology or in the circulation of works of art. Entities that operate in this section organize more projects that meet the interest of a specific group of people. Artistic and entertainment activities also seem to have a specific group of recipients, which does not change much. On the other hand, interest in sporting events increased.

According to film, music and photography section the number of events using new media (non-traditional exhibits, forms of presentation, multimedia) is increasing. The number of viewers in cinemas is also increasing, as well as the number of screenings. Based on the data from the section: Radio and television production, it can be stated that the number of recipients has not changed much in recent years. Publishing scientific publications are leading the publishing business, followed by publishing houses. In 2017, the number of published books decreased.

According to experts and authors, the direction of further research should be study on the condition of the creative industry at the regional and national level. The data should be available for the entire sector and also broken down into sectors belonging to it. Research should cover the challenges and needs of entities, since the data collected by Statistics Poland do not provide this type of information. The aim of the article is to outline the image of the sector and what should be emphasized as an answer is that the sector is diversified. Circular information that the sector is developing very well is not always reflected in individual sub-sectors. The research hypothesis is that the creative sector in the region and the West Pomeranian sector develops significantly influencing the cultural life of the region's inhabitants has been positively verified. The development of the creative sector significantly influenced the region's cultural and entertainment offer. Not without significance, creative industry entities are also sometimes called or just described as a connected with leisure time entities [17], [18]. Nevertheless, some sectors have gained customers and some provide their offer to a similar group of buyers.

Short history of time of the analysed data about creative sector in polish statistics does not quite allow to determine the development direction of the cultural industries and creative industries in Poland. However, a comparison of information on cultural and creative industries with the data for all nonfinancial enterprises illustrates in some way the functioning of these entities in Poland in 2014–2016. The number of enterprises belonging to the cultural and creative industries grew in 2014–2016, as did the number of all non-financial enterprises. In the case of cultural and creative industries, however, this has not translated into a proportional increase in employment. On the other hand, in the group of enterprises to the cultural and creative industries, there was a higher, than in all non-financial enterprises, monthly gross wage and salary per employee recorded, regardless of the size of an enterprise. Higher wages and salaries were a greater burden on enterprises belonging to the cultural and creative industries (they constituted a higher percentage of total costs incurred) than in all non-financial enterprises. However, this did not have a negative impact on the level of the total costs indicator, which in the discussed period was more favourable for the cultural and creative industries than

for all non-financial enterprises. Such results mean that economic activity related to the area of culture and creativity was less cost-consuming [15].

Other research on creative industries on national level focused on counting entities in particular categories and subcategories of creative sector [19]. These are very valuable studies, but they do not reflect the condition of the sector in particular areas. After review of the methodological problems of research in the creative sector other authors pointed that in order to further develop this field of research, it is necessary to focus on building the theoretical foundations integrating various existing approaches. It is therefore about developing a research foundation, perhaps of an interdisciplinary nature [20].

At the present time, the situation is changing dynamically and the initial optimism related to COVID-19 and its impact on the creative sector may change significantly. Such voices appear, for example, in the United States of America, which have been hard-hit by the pandemic. In Florida R. and Seman M. report from August 2020 devastating impact is presented. Based on authors creative-industry analysis, they estimate losses of 2.7 million jobs and more than $150 billion in sales of goods and services for creative industries nationwide, representing nearly a third of all jobs in those industries and 9% of annual sales. The fine and performing arts industries will be hit hardest, suffering estimated losses of almost 1.4 million jobs and $42.5 billion in sales. These estimated losses represent 50% of all jobs in those industries and more than a quarter of all lost sales nationwide [21].

The implications for companies from creative sector in this study are as follows:

- people working in the industry, specialists with high professional competence, should be flexible in action to minimize the damaging effects of COVID-19 on this sector of the economy;
- pro-social activities, influencing the well-being of citizens are positively received, it is worth taking actions in this area, it may turn out to be important in the long term, will not allow society to give up the services of this sector;
- in recent years, cultural and mass events have developed in the creative sector, and to a lesser extent the activities of publishing houses, COVID-19 may reverse this trend significantly, while the interest in the activities of publishers, e-books and audiobooks is now increasing and it may turn out to be a trend;
- the ability to connect in the cooperation of the creative sector may constitute its strength, it is worthwhile for the managers of creative entities in the era of misfortune and recession to consider the possibility of sectoral as well as cross-sector cooperation.

A survey conducted by the CI.Lab (Creative Industries Lab of the Design Department of the Politecnico di Milano) on the modes of creativity that emerged during the lockdown period confirms that discomfort triggered greater creative energy, and that ICT has enabled new modes of relating between creatives, and beyond. Three interesting lines of reading emerge [22]:

- creatives have offered their skills (almost) free of charge, and have done so out of solidarity but also, often, to consolidate their brand equity and to strengthen the capital trust that binds them to old and new customers;
- many have used the internet to activate platforms able to involve other parties, not only creatives, and start communities of purpose;
- the pandemic has stimulated a process of reconfiguration of value systems, starting with the big fashion brands, to also invest in companies, small agencies and creative individuals.

The acceleration, after the lockdown, of forced learning of new technologies and the adoption of new digital tools for connection, work, education, and entertainment, have partly changed the way many people act, relate and think.

1.6. Summary

According to the experts opinion and based on the Statistic Poland data obtained, it can be seen a general trend of development of the creative sector on regional level. Creative sector entities are also connected with the leisure time industry, because their offer is based on culture and entertainment proposals. Thus, it can be seen that this offer is getting richer for the inhabitants of the West Pomerania region. However, this does not translate into a growing reception on the same level in every sector belonging to creative industry. The audience turns out to be quite constant for lots of companies.

The observed trends in recent years may change now due to COVID-19. As the words of experts show, however, the role of the creative sector is not decreasing, but it is changing. Nevertheless, the nearest time when COVID-19 still has a significant impact on the economy, it is important to maintain the vitality of the sector, especially its smallest entities.

The creative economy – which is so critical to our overall economy, our society, and our culture – is under grave threat from the COVID-19 crisis. Imagine our cities and communities devoid of arts and culture, with no concerts, no theaters, and no art galleries. For the creative economy to survive and thrive again, a broad-based recovery strategy is needed. This strategy should draw from the passion and on-the-ground knowledge of local communities, while leveraging the resources of the fed-

eral and state governments, philanthropic foundations, and the private sector [22].

Certainly, in the future creative sector conditions should be measure and analysed. The authors would like to point out that it will be a difficult process, as it was already challenging in recent years, for example at the regional level. The research presented in the article has its obvious limitations resulting from a certain selectivity and limited availability of data, nevertheless, the autocrats emphasize that each research on the creative sector is important because it fills the gap existing in this area and allows to build a more complete picture of the creative sector. The research results presented in this work supplement the current knowledge in the field regional development of creative sector in West Pomerania as well as delivered information about creative sector situation in first months of COVID-19 pandemic. Due to the fact that further verifications would require long-term research, there is a premise for additional research in this regard.

Literature

[1] Throsby: *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2001, p. 5.

[2] European Commission: *New Cluster Concepts Activities In Creative Industries*, Produced for the European Commission Enterprise & Industry Directorate – General, January 2010, p. 4.

[3] Namyślak B.: *Sektor kreatywny w gospodarce*, „Gospodarka Narodowa" 2(270)/2014. 2014, p. 153–176.

[4] Gryczka M.: W *kwestii rozwoju sektora kreatywnego i sposobów jego finansowania*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarzadzania" 41/3, 2015, p. 213–227.

[5] Howkins J.: *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, London 2001, p. 26.

[6] Kasprzyk R.: *Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009–2016*, „Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy", 162/2018, 2018, p. 11–23.

[7] Mackiewicz M., Machorowska B., Śliwka A.: *Analiza potrzeb i rozwoju sektorów kreatywnych – raport końcowy*, ECORYS Spółka. z o.o, Warszawa 2009, p. 4.

[8] Nowak M.: *Dlaczego sektor kreatywny ma znaczenie? Definiowanie i badania*, 2009, http://www.artklaster.pl/index.php/informacje-ogolne/19-definicje, [obtained: 1.09.2020].

[9] Etmanowicz A., Trzebeński M., Martela B.: *Rekomendacje działań i kierunków wsparcia rozwoju przemysłów kreatywnych w województwie pomorskim*, Raport przygotowany przez Fundację, Warszawa 2012, p. 6–7.

[10] Garnham N.: *From cultural to creative industries*, "International Journal of Cultural Policy", 11:1, 2015, p. 15–29.

[11] *DCMS Investing in creative industries – a guide for local authorities*, UK Government, Department of Culture, Media and Sport, London 2009, p. 14.

[12] KEA, 2006, The Economy of Culture in Europe, p. 21, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf [obtained: 30.08.2019].

[13] Szultka S.: *Analiza potrzeb i rozwoju sektorów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa 2009, p. 32.

[14] Caves R.: *Creative Industries: Contracts between Arts and Commerce*, "The Journal of Economic Perspectives", vol. 17, no. 2, Pittsburgh 2003, p. 73–84, http://www.aysps.gsu.edu/isp/files/ISP_SUMMER_SCHOOL_2008__SEAMAN_Contracts_between_Art_and_Commerce.pdf, [obtained: 30.08.2020].

[15] Bąkowska S.: *Regional Mapping Poland*, Interreg Central Europe, COCO4CCI, Academy of Art in Szczecin, Szczecin 2019.

[16] Wolny Z., Piszczek R., Kempa A., Tkocz-Piszczek E., Olcha B., Chmiel K.: *Raport końcowy: Pilotażowe badania rozpoczynające proces długoletniego monitorowania zachodniopomorskiego rynku przemysłów kreatywnych*, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, 2012, Rybnik, p. 24.

[17] Banhidi M.: *Changes in Leisure Industry*, "International Leisure Review" 2 (2), p. 157–176, 2013. 1, 2013, p. 7.

[18] Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego: *Program strategiczny: Przemysły kreatywne i przemysły czasu wolnego*, Raport ZWZ Szczecin, 2013, p. 23.

[19] Kasprzak R.: *Creative Industries in the Polish Economy*, "Quaestiones Geographicae", 34(2), 2015, p. 35–43. doi: https://doi.org/10.1515/quageo-2015–0013.

[20] Stachowiak K.: *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, "Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna", 30, 9–46,2015, p. 10. 10.14746/rrpr.2015.30.02.

[21] Florida R., Seman M.: *Lost Art: Measuring COVID-19's devastating impact on America's creative economy*, The Brookings Institution, 2020, p. 4.

[22] Zurlo F., Ambrosio S., Italia M., Carella G.: *From COVID to creativity virtuous cases of creative response to the COVID crisis*, CILAB – Creative Industries Lab_Department of Design, Politecnico di Milano, 2020, p. 6.

Maria Krechowicz
Politechnika Świętokrzyska

2.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROCESIE BUDOWY INFRASTRUKTURY PODZIEMNEJ MIAST Z WYKORZYSTANIEM ROZMYTEGO HYBRYDOWEGO DRZEWA NIEZDATNOŚCI I DRZEWA ZDARZEŃ

Abstrakt

Poziom ryzyka projektów infrastrukturalnych jest jednym z kluczowych parametrów oceny wykonalności projektu i szacowania kosztu inwestycji. Jest to także punkt wyjścia do wprowadzenia strategii zarządzania ryzykiem, która ma na celu zmniejszenie liczby awarii i ich negatywnych konsekwencji. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowego modelu zarządzania ryzykiem w budowie infrastruktury podziemnej miast. W procesie zarządzania ryzykiem wykorzystano hybrydowe rozmyte drzewo niezdatności i drzewo zdarzeń. Zastosowanie teorii zbiorów rozmytych w proponowanym modelu pozwoliło zmniejszyć brak precyzji i trudności w uzyskaniu konkretnych wartości liczbowych prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń podstawowych, które występuje w konwencjonalnej analizie drzewa niezdatności. W modelu tym uwzględniono następujące możliwości reagowania na ryzyko: redukcja przyczyny lub konsekwencji ryzyka, eliminacja ryzyka, aktywna i pasywna retencja ryzyka oraz transfer ryzyka. Praktyczne zastosowanie proponowanego modelu zarządzania ryzykiem zostało przedstawione na przykładzie wybranej inwestycji.

2.1. Wstęp

Rozbudowa infrastruktury podziemnej miast jest jednym z najważniejszych zadań przedsiębiorstw wodociągów i kanalizacji, telekomunikacji oraz transportu. Zadanie to wynika z rozrastania się miast, konieczności zaopatrzenia nowych osiedli w media, budowy tuneli podziemnych oraz wymiany uszkodzonych elementów infrastruktury podziemnej. Duża część tego rodzaju inwestycji jest realizowana z zastosowaniem technologii bezwykopowej budowy, takich jak horyzontalny przewiert sterowany (HDD), mikrotunelowanie, tunelowanie oraz przecisk hydrauliczny, które to dają możliwość wbudowywania rurociągów pod przeszkodami pochodzenia naturalnego i antropogenicznego, w terenie silnie zurbanizowanym oraz w obszarach o szczególnych walorach środowiskowych. Inwestycje związane z budową infrastruktury podziemnej miast są obarczone wysokim ryzykiem z uwagi na prowadzenie prac w zmiennych warunkach gruntowo-wodnych oraz w pobliżu istniejącej infrastruktury podziemnej i naziemnej miast (która może zostać uszkodzona), ograniczony dostęp do kosztownych maszyn i narzędzi wiertniczych znajdujących się pod ziemią, czynnik ludzki, jak również dynamicznie zmieniające się warunki środowiskowe.

Poziom ryzyka projektów infrastrukturalnych jest jednym z kluczowych parametrów oceny wykonalności projektu i szacowania kosztu inwestycji. Jest to także punkt wyjścia do wprowadzenia strategii zarządzania ryzykiem, która ma na celu zmniejszenie liczby awarii instalacji i ich negatywnych konsekwencji. Niezwykle istotne jest zatem opracowanie takiego modelu i metodyki zarządzania ryzykiem, które będą dostosowane do specyfiki przedsiębiorstw zajmujących się bezwykopową budową infrastruktury podziemnej miast i umożliwią wybór optymalnej kombinacji reakcji na ryzyko. W zależności od rozmiaru i stopnia skomplikowania inwestycji oraz kondycji finansowej przedsiębiorstwa optymalny wybór kombinacji reakcji na ryzyko może oznaczać wybór kombinacji najskuteczniej minimalizującej ryzyko, wybór kombinacji minimalizującej ryzyko jedynie z wykorzystaniem środków dostępnych w przedsiębiorstwie lub też minimalizujących ryzyko bez generowania znaczących kosztów.

Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie nowego modelu zarządzania ryzykiem w procesie budowy infrastruktury podziemnej miast z wykorzystaniem hybrydowego rozmytego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń. Praktyczne zastosowanie proponowanego modelu zarządzania ryzykiem zostało pokazane na przykładzie bezwykopowej budowy gazociągu w Meksyku.

2.2. Pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem w budownictwie infrastruktury podziemnej miast

Ryzyko jest klasycznie definiowane jako czteroelementowy zbiór, który składa się z i-tego zdarzenia, prawdopodobieństwa jego zaistnienia, strat związanych z jego zaistnieniem oraz stopnia ochrony przed jego zaistnieniem [1]. Ryzyko w budownictwie podziemnym jest zależne od trzech czynników: czasu, zmiennych warunków otoczenia oraz od interpretacji sposobu postrzegania rzeczywistości przez człowieka. Na potrzeby niniejszej pracy ryzyko zaistnienia niepożądanego zdarzenia w budownictwie infrastruktury podziemnej miast (R_{Xi}) zostało zdefiniowane z wykorzystaniem następującego wzoru, w którym uwzględniono możliwości łagodzenia ryzyka oraz doświadczenie we wprowadzaniu reakcji na ryzyko:

$$R_{Xi} = P_{Xi} \cdot C_{Xi} \cdot \prod_{g \in G} r_{gXi} \cdot e_{gXi}$$

gdzie:

P_{Xi} – prawdopodobieństwo zaistnienia danego zdarzenia (%),

C_{Xi} – wskaźnik reprezentujący konsekwencje zaistnienia danego zdarzenia przyjmujący wartości w zbiorze (0,1>, –

G – zbiór indeksów wybranych rekcji na ryzyko dla danego zdarzenia, –

r_{gXi} – g-ty współczynnik związany z redukcją prawdopodobieństwa i/lub konsekwencji zaistnienia danego zdarzenia przyjmujący wartości w zbiorze (0,1>, –

e_{gXi} – g-ty indywidualny współczynnik związany z doświadczeniem we wprowadzaniu reakcji na ryzyko przyjmujący wartości w zbiorze (0,1>, –.

Dualny charakter ryzyka został trafnie pokazany w chińskim znaku oznaczającym ryzyko, który stanowi połączenie niebezpieczeństwa i szansy, co odzwierciedla pozytywną i negatywną stronę ryzyka. Wynika z tego, że błędem jest utożsamianie ryzyka jedynie z zagrożeniami. Nie należy zatem koncentrować się tylko na minimalizowaniu ryzyka i zabezpieczeniu przed nim, gdyż takie działanie minimalizuje również potencjał szans [2].

Można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem jest elementem zarządzania niepewnością, na które składa się zarządzanie ryzykami i szansami [3]. Wg [4] przy projektowaniu metodyki zarządzania ryzykiem należy skupić się na dążeniu do maksymalizacji prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka korzystnego oraz minimalizacji prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka niekorzystnego.

Proces zarządzania ryzykiem w budownictwie infrastruktury podziemnej miast powinien być dostosowany do specyfiki przedsiębiorstw budowlanych, a zatem do ich wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu i specyficznego charakteru ryzyka związanego z budownictwem podziemnym. Specyficzna natura przedsiębiorstw działających w sferze budownictwa infrastruktury podziemnej miast jest związana z potrzebą szybkiego reagowania na zmienne warunki otoczenia zewnętrznego, tj. niespodziewane przeszkody pochodzenia naturalnego i antropogenicznego, dynamicznie zmieniające się warunki pogodowe [5]. Ponadto budowlane przedsięwzięcia inwestycyjne cechuje złożoność zagrożeń i wysokie ryzyko kosztowe [6]. Poza tym postęp technologiczny w budownictwie wpływa na wzrost skali, poziomu skomplikowania oraz zwiększenie ryzyka i niepewności w budowlanych przedsięwzięciach inwestycyjnych [7]. Wymusza to konieczność zaprojektowania starannego, dynamicznego procesu zarządzania ryzykiem, który będzie dawał możliwość porównania efektów wprowadzenia różnych strategii łagodzenia ryzyka. W poprzednich pracach autorki [8], [9] wykazano, że implementacja spójnej, dostosowanej do specyfiki organizacji metodyki zarządzania ryzykiem w kompleksowych i cechujących się innowacyjnością przedsięwzięciach budowlanych wspiera efektywną realizację projektu w ramach zaplanowanego budżetu i harmonogramu robót.

2.3. Wybrane metodyki zarządzania ryzykiem stosowane w przedsiębiorstwach budowlanych

P. Tworek wprowadził koncepcję zintegrowanego zarządzania ryzykiem, proponując tym samym modyfikację klasycznego podejścia do zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Koncepcja ta głosi, że powinno się zarządzać ryzykiem w obszarze produkcji budowlano-montażowej, działalności finansowej i inwestycyjnej przedsiębiorstwa, a najważniejszymi metodami zarządzania ryzykiem są metody związane z działalnością operacyjną [10], [11].

W pracy [12] zaproponowano metodykę MORRIB oceny ryzyka realizacji inwestycji budowlanych, w której założono, że na realizację przedsięwzięcia ma wpływ ryzyko z poziomu krajowego, rynku budowlanego i realizacji inwestycji. Metodyka ta bazuje na elementach metody ICRAM (Model for International Construction Risk Assessment) i RAMP (Risk Analysis and Management for Projects).

W poprzedniej pracy autorki [13] zaproponowano metodykę zarządzania ryzykiem dotyczącą nowoczesnego budownictwa podziemnego infrastruktury miast z wykorzystaniem rozmytego drzewa niezdatności. Podstawą do opracowania przedmiotowej metodyki były najnowsze, powszechnie uznane metodyki procesu zarządzania ryzykiem, takie jak ISO 31000:2018 [14] oraz PMI:2017 [4]. W meto-

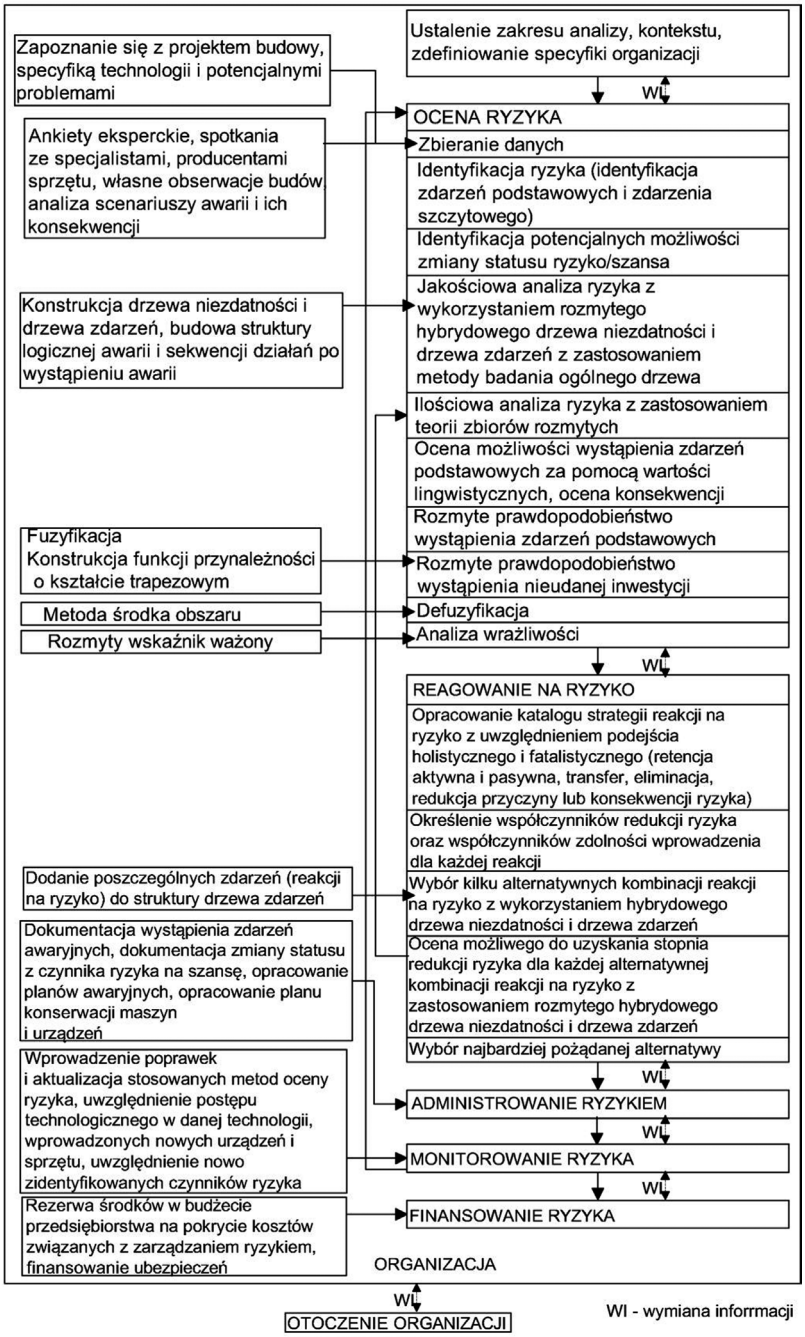
dyce tej położono nacisk na zapewnienie wymiany informacji (WI) na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem wewnątrz organizacji, między poszczególnymi etapami procesu oraz z otoczeniem organizacji. Przedmiotowa metodyka jest dedykowana organizacjom, które zajmują się budową infrastruktury podziemnej miast. Może ona być stosowana do zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach o różnych rozmiarach, w których wykorzystywane są różne metody budowy. Metodyka ta bazuje na holistycznym podejściu do ryzyka, czyli jest ukierunkowana na skuteczne działanie, co jest uzyskiwane dzięki analizie ryzyka i podjęciu środków mających na celu złagodzenie jego przyczyn lub konsekwencji. Niniejsza metodyka uwzględnia pętlę sprzężenia zwrotnego, która daje możliwość oceny efektywności różnych alternatywnie rozpatrywanych kombinacji strategii zarządzania ryzykiem oraz wprowadzenia poprawek i dokonania aktualizacji modelu zarządzania ryzykiem [13].

2.4. Proponowany model zarządzania ryzkiem w procesie budowy infrastruktury podziemnej miast

W niniejszej pracy prezentowany jest model zarządzania ryzykiem, w którym do oceny ryzyka i wyboru odpowiedniej kombinacji reakcji na ryzyko wykorzystano hybrydowe rozmyte drzewo niezdatności i drzewo zdarzeń. Na rys. 2.1. pokazano autorski model zarządzania ryzykiem dedykowany budownictwu infrastruktury podziemnej miast z wykorzystaniem hybrydowego rozmytego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń.

Do oceny ryzyka i wyboru odpowiedniej kombinacji strategii zarządzania ryzykiem wykorzystano autorskie hybrydowe rozmyte drzewo niezdatności (RDD) i drzewo zdarzeń (DZ), co wpłynęło korzystnie na czytelność analizy i dało możliwości modelowania decyzji dotyczącej wyboru najodpowiedniejszej kombinacji strategii reagowania na ryzyko. W analizie drzewa niezdatności wykorzystuje się efekt „myślenia wstecz", który pozwala określić podstawowe zdarzenia niepożądane, które prowadzą do wystąpienia zdarzenia szczytowego (nieudanej inwestycji). Natomiast w analizie drzewa zdarzeń wykorzystuje się efekt „myślenia do przodu", czyli identyfikuje się zdarzenia, które mogą wystąpić po zaistnieniu niepożądanego zdarzenia szczytowego. Na rys. 2.2. przedstawiono fragment proponowanego hybrydowego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń opracowanego dla jednej z bezwykopowych technologii budowy rurociągów – technologii HDD. Z uwagi na ograniczone miejsca, drzewo zdarzeń zostało pokazane jedynie dla jednego zdarzenia (X14). Rozmyte drzewo niezdatności zostało narysowane w formacie poziomym, więc zdarzenie szczytowe zostało umieszczone po lewej

Rysunek 2.1. Proponowany model zarządzania ryzykiem dedykowany budownictwu infrastruktury podziemnej miast



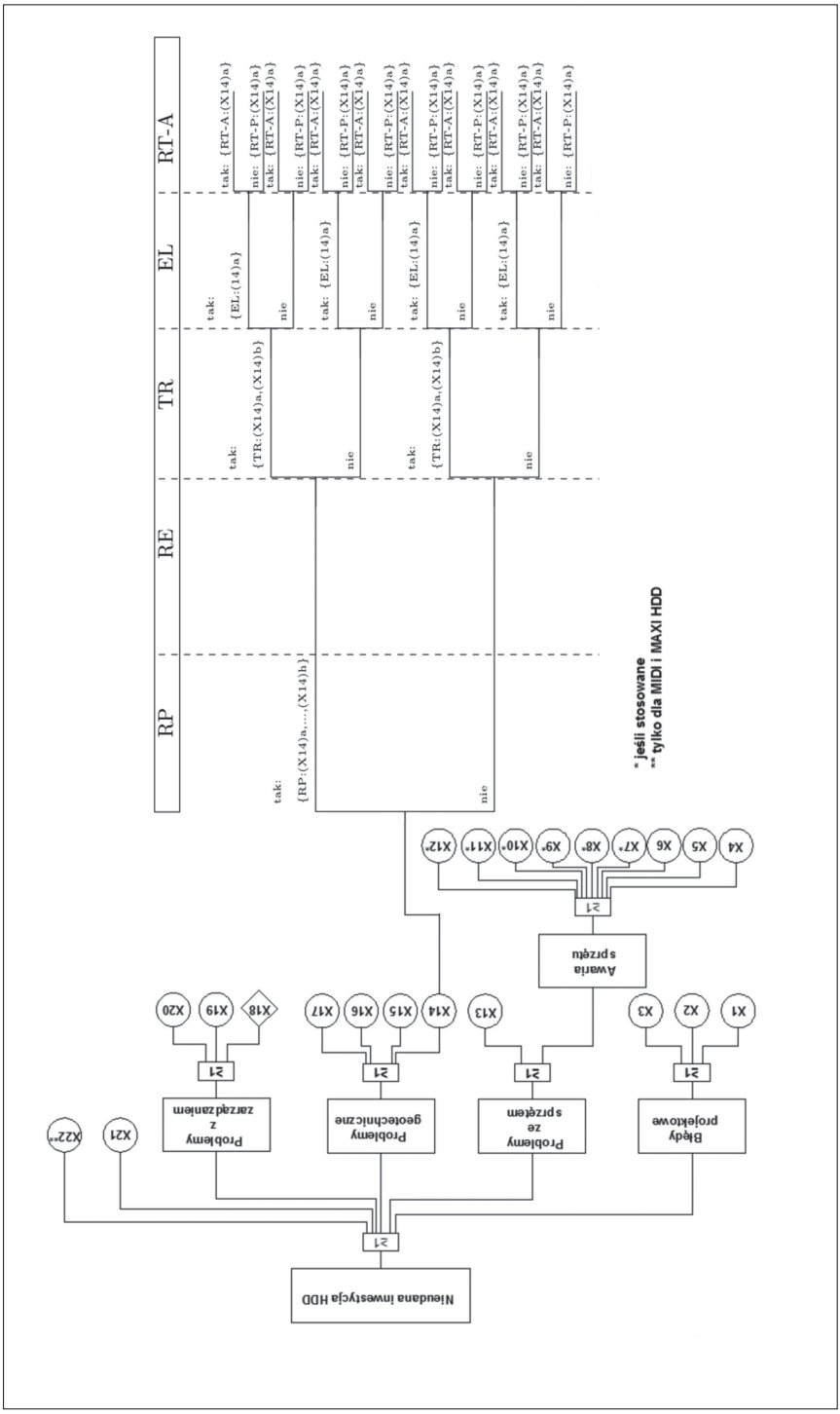
Źródło: opracowanie własne na podstawie [1] i [6].

stronie, a zdarzenia podstawowe po prawej stronie. Wydarzenie szczytowe zostało zdefiniowane jako nieudana inwestycja (awaria instalacji, niespełnienie założeń projektu, przekroczenie kosztu określonego w budżecie lub czasu założonego w harmonogramie projektu w kontrakcie). Sekwencje zdarzeń zostały połączone bramkami logicznymi „lub", ponieważ w tym przypadku wystąpienie któregokolwiek ze zdarzeń podstawowych wystarczy do spowodowania wystąpienia zdarzenia szczytowego. Drzewo niezdatności zostało opracowane dla takiego poziomu szczegółowości, który pozwala zidentyfikować zależności funkcjonalne i relacje między zdarzeniami. Każde zdarzenie podstawowe w RDN było zdarzeniem inicjującym w DZ. Inaczej niż w typowym DZ, zdarzenie inicjujące było zaznaczane okręgiem z poziomą linią (a nie pojedynczą linią poziomą, co jest typowe dla DZ), ponieważ jest to ostatnia część RDN. Dla każdego zdarzenia inicjującego w DZ zdefiniowano 5 zdarzeń pośrednich:

- redukcję przyczyny ryzyka (RP);
- redukcję efektu (RE);
- transfer ryzyka (TR);
- eliminację ryzyka (EL);
- aktywną retencję ryzyka (RT-A).

Każde zdarzenie pośrednie w DZ (strategia reagowania na ryzyko) tworzyło ścieżkę zaznaczoną na rys. 2.2. za pomocą poziomej linii, która rozgałęzia się pionowo, aby przedstawić stan „tak" lub „nie". Oznacza to, że można zdecydować się na zastosowanie danej strategii reagowania na ryzyko lub nie. Ryzyko zaistnienia niepożądanego zdarzenia szczytowego dla wybranej ścieżki można obliczyć, biorąc pod uwagę strukturę RDN i DZ. Pozwoliło to na uwzględnienie wpływu wybranych strategii reakcji na ryzyko na prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego zdarzenia szczytowego. Zaproponowany diagram drzewa hybrydowego (rys. 2.1.) modeluje wszystkie możliwe ścieżki od zainicjowania niepożądanego zdarzenia. W modelu tym, aby wyeliminować trudności z uzyskaniem od ekspertów konkretnych wartości liczbowych dla prawdopodobieństwa zaistnienia poszczególnych zdarzeń podstawowych, wykorzystano elementy teorii zbiorów rozmytych. Grupa ekspertów oceniająca poziomy ryzyka dla poszczególnych zdarzeń niepożądanych posługiwała się następującymi wartościami lingwistycznymi: bardzo mały, mały, średni, wysoki, bardzo wysoki. Dla każdej grupy ekspertów była tworzona indywidualna funkcja przynależności, dzięki której określono znaczenie każdej wartości lingwistycznej reprezentowanej przez dany zbiór rozmyty. Ocena taka jest oparta na bardziej intuicyjnym modelu, bazującym na wieloletnim doświadczeniu, fachowej wiedzy, umiejętnościach praktycznych i obserwacjach wielu różnorodnych przypadków inwestycji. Sposób obliczania ryzyka wystąpienia zdarzenia szczytowego został szczegółowo omówiony

Rysunek 2.2. Fragment hybrydowego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń opracowanego dla technologii HDD



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych z inwestycji oraz [7] i [9].

w poprzedniej pracy autorki [15]. Pod koniec toku obliczeniowego ryzyka zaistnienia zdarzenia szczytowego, dzięki przeprowadzeniu procesu przejścia ze zbiorów roztytych do nierozmytych (tzw. defuzyfikacji a) można finalnie otrzymać konkretne wartości liczbowe ryzyka dla całego analizowanego przedsięwzięcia.

2.5. Przykład zastosowania proponowanego modelu zarządzania ryzkiem w procesie bezwykopowej budowy gazociągu w Meksyku

Przedmiotowy model zarządzania ryzykiem został wykorzystany w zarządzaniu ryzykiem w wielu inwestycjach. Poniżej opisano zastosowanie przedmiotowego modelu dla bezwykopowej budowy gazociągu w Meksyku w 2017 r. W tabeli 2.1. zestawiono najważniejsze informacje dotyczące realizowanego przedsięwzięcia.

Proces zarządzania ryzykiem dla tej inwestycji został przeprowadzony w oparciu o proponowany model zarządzania ryzykiem. Najpierw dokonano oceny ryzyka, czyli przeprowadzono identyfikację, analizę jakościową i ilościową ryzyka z zastosowaniem rozmytego drzewa niezdatności oraz analizę wrażliwości. W tabeli 2.2. zestawiono zdarzenia podstawowe wraz z wartościami lingwistycznymi opisującymi prawdopodobieństwo ich zaistnienia, zakładając jedynie pasywną retencję ryzyka lub brak wprowadzenia jakichkolwiek reakcji na ryzyko. Grupę specjalistów z dziedziny HDD poproszono o przyporządkowanie każdemu zdarzeniu podstawowemu z tabeli 2.2. jednej wartości lingwistycznej, która ich zdaniem najlepiej opisuje prawdopodobieństwo wystąpienia tego zdarzenia podczas realizacji analizowanej budowy (bardzo niskie, niskie, średnie, wysokie,

Tabela 2.1. Najważniejsze informacje dotyczące realizowanego przedsięwzięcia

Rozmiar i technologia instalacji, kraj, stan	MAXI HDD w Meksyku w stanie Tamaulipas
Obszar	Wiejski
Okres realizacji	Jesień 2017
Rodzaj instalowanego rurociągu	Gazociąg
Długość (m)	800
Maksymalna głębokość posadowienia (m)	16
Średnica (mm)	1066,7
Materiał rurociągu	Stal
Rodzaj system sterowania	Paratrack II
Warunki gruntowe	Żwir, glina, piasek średni, piasek

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych z inwestycji.

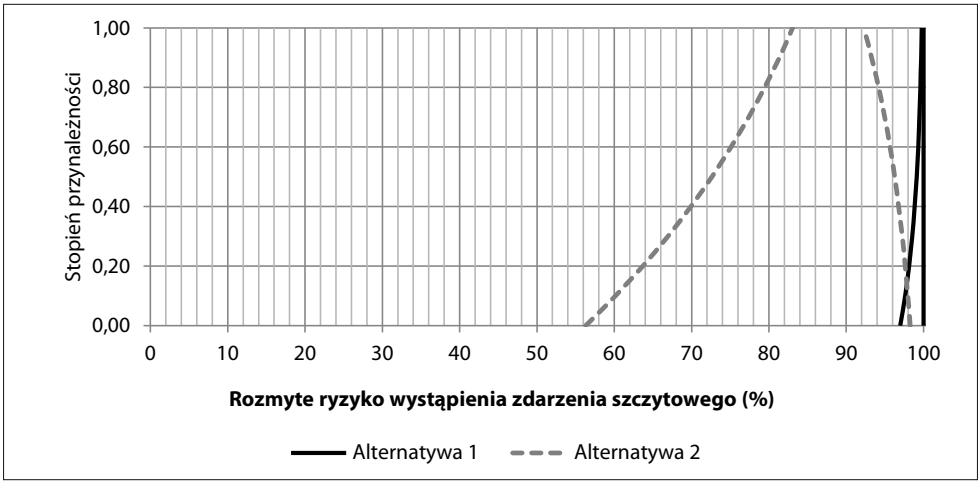
Tabela 2.2. Zdarzenia podstawowe wraz z wartościami lingwistycznymi opisującymi prawdopodobieństwo ich zaistnienia zakładając jedynie pasywną retencję ryzyka lub brak wprowadzenia jakichkolwiek reakcji na ryzyko

Symbol zdarzenia podstawowego	Nazwa zdarzenia podstawowego	Prawdopodobieństwo zaistnienia
X1	Niepoprawne obliczenia obciążeń i naprężeń, które mogą wystąpić podczas instalacji rury	Niskie
X2	Nieuwzględnienie minimalnego promienia gięcia żerdzi wiertniczych lub wbudowywanego rurociągu	Niskie
X3	Niewłaściwy dobór powłoki ochronnej rurociągu	Niskie
X4	Utrata komunikacji z wiertnicą	Średnie
X5	Uszkodzenie narzędzia wiertniczego spowodowane zużyciem materiału	Średnie
X6	Uszkodzenie wiertnicy	Średnie
X7	Uszkodzenie silnika wgłębnego	Nie dotyczy
X8	Awaria systemu separacji płuczki	Niskie
X9	Awaria rolki podporowej	Niskie
X10	Awaria zawiesi rolkowych	Niskie
X11	Awaria dźwigów bocznych	Niskie
X12	Awaria systemu balastowania	Niskie
X13	Przestój w prowadzonych pracach spowodowany niedostępnością sprzętu	Niskie
X14	Niezidentyfikowane przeszkody pochodzenia naturalnego lub będące pozostałością po działalności człowieka	Niskie
X15	Zapadnięcie się otworu wiertniczego	Bardzo wysokie
X16	Blokowanie instalacji rurociągu (pęcznienie iłów i glin)	Niskie
X17	Wypływ płynu wiertniczego poza otwór	Bardzo wysokie
X18	Błąd wykonawcy	Średnie
X19	Problem z zaopatrzeniem i jakością	Niskie
X20	Problem prawny	Niskie
X21	Niekorzystne warunki pogodowe	Niskie
X22	Nieprawidłowa kalkulacja kosztów instalacji (tylko dla MIDI i MAXI HDD)	Niskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych z inwestycji.

bardzo wysokie). Wcześniej grupa ekspertów określiła znaczenie każdej wartości lingwistycznej poprzez podanie kilku reprezentatywnych elementów zbioru, co pozwoliło na narysowanie trapezowych funkcji przynależności. Zastosowanie teorii zbiorów rozmytych w proponowanym modelu pozwoliło zmniejszyć brak precyzji i trudności w uzyskaniu konkretnych wartości liczbowych prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń podstawowych, które występuje w konwencjonalnej analizie drzewa niezdatności. Wartości liczbowe prawdopodobieństw oraz ostateczny poziom ryzyka dla zdarzenia szczytowego zostały obliczone na podstawie wzorów podanych we wcześniejszej pracy autorki [15]. W wyniku przeprowadzenia pierwszego etapu procesu zarządzania ryzykiem otrzymano poziom ryzyka dla przedsięwzięcia w Meksyku bez uwzględnienia wprowadzenia reakcji na ryzyko, który wyniósł 99,76%, oraz zidentyfikowano zdarzenia krytyczne, dla których redukcja ryzyka jest szczególnie ważna (X15 – zapadnięcie się otworu wiertniczego, X17 – ucieczka płynu wiertniczego). Potem, wykorzystując analizę rozmytego hybrydowego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń, przeprowadzono obliczenia dla kilku różnych kombinacji reakcji na ryzyko, które zostały wybrane z katalogu 147 reakcji na ryzyko opracowanego przez autorkę dla przedmiotowej technologii [16]. Następnie, uwzględniając współczynniki redukcji ryzyka dla każdej wybranej reakcji na ryzyko z wykorzystaniem hybrydowego rozmytego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń, ponownie obliczono prawdopodobieństwa wystąpienia nieudanej inwestycji dla poszczególnych kombinacji strategii zarządzania ryzykiem. Ostatecznie wybrano alternatywę, dla której z katalogu reakcji

Rysunek 2.3. Rozkład rozmytego ryzyka wystąpienia zdarzenia szczytowego dla inwestycji w Meksyku



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

dobrano 60 reakcji na ryzyko. Dla tej alternatywy prawdopodobieństwo wystąpienia nieudanej inwestycji wyniosło 85,62%, zaś maksymalna redukcja ryzyka dla pojedynczego zdarzenia wynosiła 82% (dla zdarzenia X18 – błąd wykonawcy). Dla zdarzeń krytycznych redukcja ryzyka wynosiła 45% (X15) oraz 74% (X17).

Na rys. 2.3. pokazano rozkład rozmytego ryzyka wystąpienia zdarzenia szczytowego dla inwestycji w Meksyku dla przypadku, w którym zastosowano sugerowane reakcje na ryzyko, oraz dla przypadku, w którym nie zostały one uwzględnione. Po przeprowadzeniu toku obliczeniowego uzyskano wartości ryzyka związanego z zaistnieniem zdarzenia szczytowego dla alternatywy 1 (bez zastosowania reakcji na ryzyko) 99,66% oraz dla alternatywy 2 (z zastosowaniem sugerowanych reakcji na ryzyko) 85,62%. Uzyskano zatem redukcję ryzyka wynoszącą 14,04%. Administrowanie, monitorowanie i finansowanie ryzyka zostało wykonane według zaleceń zawartych w metodyce zaradzania ryzykiem autorki.

2.6. Podsumowanie

Zastosowanie zaprezentowanego w niniejszej pracy modelu zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem hybrydowego rozmytego drzewa niezdatności i drzewa zdarzeń umożliwia dokonanie oceny oraz efektywnej redukcji ryzyka wystąpienia zdarzenia szczytowego (nieudanej inwestycji). Pozwala również na modelowanie decyzji dotyczącej wyboru najbardziej pożądanej kombinacji strategii reagowania na ryzyko. W zależności od konfiguracji wybranych reakcji na ryzyko można otrzymywać różne stopnie redukcji ryzyka. Prezentowany model z wykorzystaniem rozmytego hybrydowego drzewa niezdatności oraz drzewa zdarzeń przejrzyście pokazuje, w jaki sposób poszczególne zdarzenia podstawowe mogą prowadzić do wystąpienia zdarzenia szczytowego (nieudanej inwestycji) oraz jakie kombinacje strategii zarządzania ryzykiem mogą być zastosowane w celu redukcji ryzyka dla poszczególnych zdarzeń podstawowych. Takie podejście jest pomocne w lepszym zrozumieniu mechanizmów wystąpienia awarii i analizie efektywności różnych możliwości reagowania na ryzyko. Zastosowanie teorii zbiorów rozmytych w proponowanym modelu pozwoliło zmniejszyć brak precyzji i trudności w uzyskaniu konkretnych wartości liczbowych prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń podstawowych, które występuje w konwencjonalnej analizie drzewa niezdatności.

Bibliografia

[1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Sixth Edition, PMI, Newton Square, 2017, s. 316.

[2] Bizon-Górecka J., Górecki J.: *Ryzyko budowlanego projektu inwestycyjnego w perspektywie kosztów budowy*, „Przegląd Organizacji", 2013, nr 6, s. 36–43.

[3] Damodaran A.: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 31.

[4] Głodziński E.: *Strategiczne zarządzanie przedsięwzięciami w przedsiębiorstwach projektowych – zakres i uwarunkowania*, „Przegląd Organizacji", 2013, nr 3, s. 18–23.

[5] Głodziński E.: *Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka*, „Przegląd Organizacji", 2014, nr 7, s. 34–36.

[6] ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*, s. 1–16.

[7] Krechowicz (*née* Gierczak) M.: *The hybrid Fuzzy Fault and Event Tree analysis in the geotechnical risk management in HDD projects*, „*Georisk: Assessment and Management of Risk for Engineered Systems and Geohazards*", 2020, s. 1–15, DOI:10.1080/17499518.2020.1723646.

[8] Krechowicz M.: *Effective Risk Management in Innovative Projects: A Case Study of the Construction of Energy efficient, Sustainable Building of the Laboratory of Intelligent Building in Cracow*, „IOP Conference Series: Material Science and Engineering", 2017, Vol. 245, Issue 6, s. 1–11.

[9] Krechowicz M.: *Comprehensive Risk Management in Horizontal Directional Drilling Projects*, „Journal of Construction Engineering and Management", 2020, Vol. 146(5), s. 1–11. DOI: 10.1061/(ASCE)CO.1943–7862.0001809.

[10] Krechowicz M.: *Metodyka zarządzania ryzykiem w budownictwie podziemnym miast*, „Przegląd Organizacji", 2020, Vol. 4, s. 28–37. DOI: 10.33141/po.2020.04.04

[11] Krechowicz M.: *Risk Management in Complex Construction Projects that Apply Renewable Energy Sources: A Case Study of the Realization Phase of the Energis Educational and Research Intelligent Building*, „IOP Conference Series: Material Science and Engineering", 2017, Vol. 245, Issue 6, s. 1–10, 2017.

[12] Rak J., Tchórzewska-Cieślak B., Studziński A., Pietrucha-Urbanik K., Boryczko K.: *Niezawodność i bezpieczeństwo systemów zbiorowego zaopatrzenia w wodę*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2013, s. 65–66.

[13] Skorupka D.: *Zarządzanie ryzykiem projektu w inwestycjach budowlanych*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005, s. 69–81.

[14] Tworek P.: *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa 2013, s. 183–185.

[15] Tworek P.: *Integrated Risk Management in Construction Enterprises – Theoretical Approach*, „Journal of Econimics and Management", 2012, Vol. 8, s. 126–135.

[16] Van Staveren M.: *Uncertainty and ground conditions. A risk management approach*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2007, s. 37–38.

Stanisław Lipski
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

3.

NOWE WYZWANIA I SZANSE NA RYNKACH PRACY W ERZE GOSPODARKI 4.0

Abstrakt

Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka głównych trendów zmian w procesach pracy. Autor podkreśla znaczenie nowych ról dla zasobów ludzkich w inteligentnych procesach wytwórczych. W ich następstwie przewiduje się dalszą cyfryzację, automatyzację i wykorzystanie innowacji organizacyjnych oraz procesowych w wielu sektorach. Strategicznym celem staje się kształtowanie inteligentnych łańcuchów wytwarzania, które połączą dostawców, producentów, dystrybutorów, odbiorców i konsumentów. Nowo budowane sieci są zdecydowanie bardziej wydajne i elastyczne. W wyniku tych procesów powstają nowego rodzaju zintegrowane przedsiębiorstwa autonomicznych środków produkcji, które mogą komunikować się między sobą sieciowo. W wyniku takiej sieciowej komunikacji, wspartej komunikatami od dysponentów subproduktów, zasobów komponentów, koproducentów, konsumentów, innych partnerów i interesariuszy może powstawać nowa jakość przyszłych rynków pracy ery 4.0.

3.1. Wstęp

Ze względu na szybki rozwój technologiczny i innowacje w procesach produkcyjnych globalny krajobraz przemysłowy zmienił się radykalnie w ciągu ostatnich kilku lat. Technologie cyfrowe systematycznie generują coraz więcej danych, które, jeśli zostaną zebrane i wykorzystane, mogą prowadzić do powstania zupełnie nowych środków oddziaływania i poziomów tworzenia wartości. Jest to transformacja tak fundamentalna, jak ta wywołana przez pierwszą rewolucją

przemysłową. Autorzy określają ten obecny okres jako „drugą erę maszyn" [1]. Tak jak energia parowa była początkową siłą napędową pierwszej ery maszyn, tak technologia komputerowa i sieci napędzają wykładniczy rozwój drugiej ery maszyn. Zmiany te będą ponownie i głęboko przeobrażać wiele sektorów i społeczeństw. Stosunki pracy w wielu zawodach – od prawników po kierowców ciężarówek – zostaną na zawsze zdezintegrowane. Wiele firm i przedsiębiorstw będzie zmuszonych do transformacji lub będzie je czekać upadek. Taka zasadnicza transformacja społeczna wymaga głębokiej refleksji na wszystkich poziomach gospodarki, nauki, polityki, a także innych. Brexit, wojna handlowa na linii USA – Chiny, ogólny geopolityczny trend wskazujący na nasilającą się nacjonalizację, a ostatnio pandemia COVID-19 zapowiadają kolejne zmiany [2]. Wymienione zjawiska – choć nie tylko one – zmieniły priorytety wielu liderów łańcuchów dostaw. Muszą oni teraz zrównoważyć koszty i wydajność operacyjną większą odpornością na zakłócenia. Także polski rynek pracy potrzebuje nowych dźwigni wzrostu. Dotychczasowe główne źródło przyrostu liczby pracowników, czyli spadek bezrobocia, wyczerpuje się.

Nieniejsze opracowanie zostało podzielone na cztery merytoryczne części. W części pierwszej zidentyfikowano główne siły modernizacyjne globalnej gospodarki, które są odpowiedzialne za jej digitalizację. W części drugiej przeanalizowano wyzwania dla rynków pracy w ramach czwartej rewolucji przemysłowej i jakościowej. Część trzecią poświęcono roli nowych technologii w systemach pracy ludzkiej. W części czwartej zostały scharakteryzowane konsekwencje ery 4.0 dla pracy ludzkiej i jej organizacji. Opracowanie wzbogacono licznymi odniesieniami do statystyk, raportów i artykułów naukowych ilustrujących rozważane kwestie.

3.2. Siły modernizacyjne globalnej gospodarki

Podczas rewolucji przemysłowej końca XVIII i początku XIX w. jedna nowa siła zmieniła wszystko. Świat współczesny przechodzi jeszcze bardziej dramatyczną przemianę z powodu nakładania się czterech głównych sił destrukcyjnych. Ponadto każda z nich oddziałuje w największej skali, jaką kiedykolwiek widziała światowa gospodarka. Siły te to: powstanie rynków wschodzących, przyspieszający wpływ technologii na naturalne siły konkurencji rynkowej, starzejąca się populacja świata oraz globalne przyspieszenie przepływu handlu, kapitału i ludzi [3].

McKinsey Global Institute szacuje, że – w porównaniu z pierwszą rewolucją przemysłową – zmiana ta zachodzi dziesięciokrotnie szybciej i na trzysta razy większą skalę, czyli około trzy tysiące razy szybciej [4]. Każda z tych sił zawie-

ra w sobie zdolności transformacyjne. Jednak należy podkreślić, że działają one jednocześnie i wzmacniają się nawzajem. Razem powodują fundamentalne i nieprzewidywalne zmiany w gospodarkach na skalę, jakiej świat dotąd nie widział. Przełomowe trendy, które zachodzą jednocześnie, prowadzą do ogromnych zmian. Dlatego też prognozowanie przyszłości z pomocą intuicji ukształtowanej przez przeszłość opiera się na niepewnych podstawach.

3.2.1. Siła rynków wschodzących

Siła rynków wschodzących (*emerging markets*) mierzona jest wartością akcji spółek działających na tych rynkach. Rynki wschodzące od dawna pobudzają wyobraźnię inwestorów i nadal przekształcają globalny krajobraz inwestycyjny. Prawdziwą naturę tworzenia wartości dla międzynarodowych konsumentów i partnerów w kontekście wschodzącego rynku kreują ludzka przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność [5]. Do niedawna główną rolę w indeksie MSCI Emerging Markets odgrywały akcje spółek surowcowych, teraz jednak środek ciężkości przesunął się na firmy technologiczne, które są odporniejsze na rynkowe zawirowania. Głównym czynnikiem wywołującym te procesy jest przenoszenie działalności gospodarczej do miast rynków wschodzących [6]. Miasta te, jako ośrodki rozwoju społecznego, stoją przed niezliczonymi i różnorodnymi możliwościami. Sprzyja im wzrost gospodarczy i postęp naukowy, co przekłada się na liczne szanse i wyzwania. Na przykład są miejsca takie jak Tianjin, miasto leżące na południowy wschód od Pekinu, którego PKB jest praktycznie równy PKB dzisiejszego Sztokholmu. Przewiduje się, że do 2025 r. produkt globalny miasta Tianjin dorówna PKB całej Szwecji [7]. W latach 2000–2017 populacja azjatyckich miast wzrosła z 936 mln do 1,6 mld [8]. Sześćdziesiąt miast w regionie należało w latach 2013–2014 do 300 największych gospodarek metropolitalnych na świecie [9]. Dziesięć najszybciej rozwijających się miast na świecie znajduje się w Indiach. Do 2025 r. same Chiny będą miały 221 miast, w których będzie żyło ponad milion mieszkańców [10].

Ponadto inteligentne miasta[1] są ważną siłą rozwojową regionów i państw, w których się znajdują. Jednak tempo urbanizacji wyprzedziło planowanie i inwestycje, powodując znaczną lukę w infrastrukturze. Powstała luka tworzy duże możliwości inwestycyjne, zwłaszcza dla sektora prywatnego. Z kolei miejscy samorządowcy, zaniepokojeni wadami szybkiej urbanizacji, zaczęli inwestować

[1] Autor definiuje inteligentne miasta jako „inicjatywy lub podejścia, które skutecznie wykorzystują cyfryzację w celu poprawy dobrobytu obywateli i dostarczania bardziej wydajnych, zrównoważonych i sprzyjających włączeniu społecznemu usług i środowisk miejskich w ramach wspólnego procesu obejmującego wiele interesariuszy".

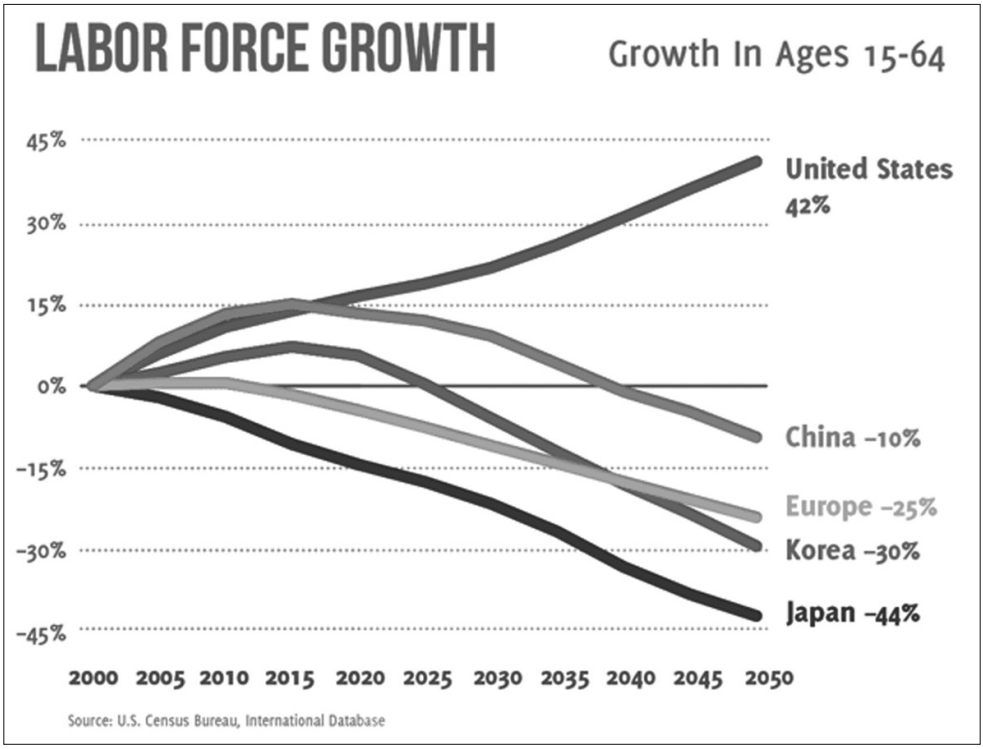
w systemy czystej wody, czystej energii, transportu zbiorowego i inne środki, aby poprawić jakość środowisk miejskich. Decydenci w wielu państwach uznają sektor prywatny za ważnego partnera [11].

3.2.2. Siła nowych technologii

Drugim wielkim zaburzeniem jest przyspieszenie zmian technologicznych. Cyfrowe technologie wytwórcze, komunikacyjne, mobilne, informatyczne, nowych materiałów, biotechnologie, sztuczna inteligencja i inne są wdrażane w niespotykanym dotąd tempie. Kreatywni przedsiębiorcy i start-upy obecnie często mają przewagę nad dużymi, dobrze ulokowanymi na rynkach firmami. Nadzwyczaj szybkie tempo wdrażania technologii i innowacji skraca cykl życia firm i zmusza kadrę kierowniczą do znacznie szybszego podejmowania decyzji i angażowania zasobów [12].

Mobilny Internet oferuje obietnicę postępu gospodarczego dla miliardów obywateli gospodarek wschodzących z prędkością, która dotąd była niewyobrażalna.

Rysunek 3.1. Zasoby siły roboczej w latach 2000–2050



Źrodło: U.S. Census Bureau, International Database.

Ponadto Internet przedmiotów i sensorów zainstalowanych w maszynach będzie odgrywać ogromną rolę w utrzymaniu usługowych modeli biznesowych (*servitization*). Takie rozwiązania dają przedsiębiorcom na każdym szczeblu większą szansę konkurowania z uznanymi firmami. Warto podkreślić, że zmiany technologiczne niosą również ryzyko szczególnie dla pracowników, którzy tracą pracę z powodu automatyzacji lub braku umiejętności do pracy w sektorach zaawansowanych technologii.

3.2.3. Malejąca wielkość siły roboczej

Trzecie zaburzenie ma charakter demograficzny. Po raz pierwszy w historii ludzkości starzenie się może oznaczać, że populacja planety w większości części świata ustabilizuje się. Wraz ze wzrostem liczby osób starszych w wieku produkcyjnym rośnie presja na siłę roboczą, a dochody podatkowe potrzebne do obsługi długu publicznego oraz finansowania usług publicznych i systemów emerytalnych maleją.

Opieka nad dużą liczbą osób starszych będzie wywierać poważną presję na finanse wielu rządów.

3.2.4. Siły nowych globalnych powiązań

Czwartym istotnym zakłóceniem są rosnące na świecie wzajemne powiązania, w których towary, kapitał, ludzie i informacje przepływają coraz łatwiej przez granice państw i kontynentów. Przepływy kapitału między gospodarkami wschodzącymi podwoiły się w ciągu zaledwie dziesięciu lat [13]. W rankingach wyróżniają się firmy, które dostosowują się, wykorzystując swoje możliwości elastyczności i zwinności biznesowej (*business agility*). Chociaż nierówności między krajami zmniejszyły się, to jednak dowody wskazują, że nierówności wewnątrz krajów rosną [14].

Znaczące zmiany widać zwłaszcza w procesach przepływu towarów (handel i finanse), które były, są i będą częścią naszej cywilizacji. Od pewnego czasu globalny system handlu zaczął się intensywnie rozwijać w złożoną, wielowymiarową i rozległą sieć. Współcześnie największym regionem handlowym na świecie staje się Azja [15]. Przepływy „południe-południe" między rynkami wschodzącymi podwoiły swój udział w światowym handlu w ciągu ostatniej dekady. Wolumen handlu między Chinami a Afryką wzrósł z 9 mld USD w 2000 r. do 185 mld USD w 2018 r. [16]. Globalne przepływy kapitału wzrosły 27-krotnie w latach 1980–2018, choć w tym roku spodziewane są znaczne spadki wywołane przez pandemię Covid-19 [17]. W tym samym okresie równolegle zachodził trzeci ważny proces wzrostu mobilności ludzkiej, co przejawiało się w ostatnich dekadach wielokrot-

nym wzrostem liczby ludzi przekraczających granice państw [18]. Wszystkie trzy wymienione procesy zostały wyhamowane podczas globalnej recesji w 2008 r., lecz od tamtej pory powoli się odbudowywały. Przewiduje się, że pandemia Covid-19 spowoduje ich spadek, choć jest zbyt wcześnie na jego dokładne oszacowanie. Nowe technologie zapoczątkowały dynamiczną fazę globalizacji, tworząc niezrównane możliwości i wywołując nieoczekiwaną zmienność przepływów.

W niedawnym badaniu przeprowadzonym przez Bank Światowy szacuje się, że w pełni wdrożone nowe projekty transportowe BRI (Belt and Road Initiative) mogą zwiększyć poziom zewnętrznego finansowania infrastruktury zagranicznej o 1 bln USD do 2030 r. W obecnym kształcie inicjatywa BRI dotyczy 65 państw i obejmuje ponad połowę światowej populacji, około 30% światowej gospodarki i łączne potrzeby inwestycyjne w zakresie infrastruktury wynoszące około 5 bln USD. Realizacja projektu BRI może pomóc wydobyć wielu ludzi ze skrajnego ubóstwa [19]. Przywództwo 4.0 było tematem przewodnim Dorocznego Spotkania Nowych Liderów 2019 r. w Dalian. Dlatego w dokumentach Światowego Forum Ekonomicznego z 2019 r. przypomina się o tym, że rozpoczynająca się era wymaga nowych form przywództwa i współpracy [20].

3.3. Wyzwania dla rynków pracy podczas czwartej rewolucji przemysłowej i jakościowej

Opisane powyżej cztery główne zakłócenia nabrały tempa, przybrały na sile i zaczęły wspólnie wywierać istotny wpływ na światową gospodarkę na przełomie XX i XXI w. Wszędzie, gdzie spojrzymy, powodują zmiany, spadki lub po prostu załamywanie się dotychczasowych trendów [21].

Tego rodzaju sytuacja może spowodować nieadekwatność wcześniejszych prognoz i planów, które tworzono poprzez prostą ekstrapolację niedawnych doświadczeń na bliższą i dalszą przyszłość. Część założeń, tendencji i nawyków, które od dawna okazały się względnie wiarygodne, nagle straciło wiele ze swojej jakości i na znaczeniu.

W nowym świecie kadra kierownicza, decydenci i poszczególne osoby muszą przeanalizować swoją intuicję od podstaw i odważnie ją zmienić, jeśli zderzą się nową rzeczywistością. Dotyczy to zwłaszcza organizacji, które wcześnie odniosły sukces i obecnie, zamiast się zmieniać, oczekują samoistnego powrotu koniunktury [22]. Jednak mimo całej pomysłowości, inwencji i wyobraźni ludzie mają tendencję i skłonność do pragnienia, aby przyszłość wyglądała podobnie jak niedawna przeszłość. Opierając się na takim sposobie myślenia, zyski straciło już wiele przedsiębiorstw – w tym również korporacji [23].

Jak wcześniej wspomniano, czwarta rewolucja przemysłowa, przy udziale innych czynników, tworzy burzliwe zmiany modeli biznesowych we wszystkich branżach i jednocześnie powoduje poważne zakłócenia na rynkach pracy. Jedną z głównych przyczyn tego stanu rzeczy jest rozwój technologii oraz maszyn, które są coraz częściej wykorzystywane. W tych procesach nie chodzi wyłącznie o prace, które są powtarzalne i wymagają niewielkich umiejętności. Automatyzacja, robotyka, algorytmy i sztuczna inteligencja (AI) pokazały w ostatnim czasie, że wiele maszyn może wykonywać taką samą pracę jak ludzie, czasem nawet lepiej niż oni. Co więcej, narasta obawa, że rozwój technologii w niedługim czasie doprowadzi do zlikwidowania miejsc pracy milionów ludzi [24].

Pojawiają się nowe kategorie miejsc pracy – zastępują one częściowo te dotychczasowe lub tworzą całkowicie nowe kategorie [25]. Zestawy umiejętności wymagane zarówno w starych, jak i nowych zawodach zmienią się w większości branż i odmienią sposoby i miejsca pracy ludzi. Mogą również wpływać odmiennie na pracowników obojga płci, zmieniając zróżnicowanie płci w branżach [26]. Jednocześnie potrzebny jest znacznie większy nacisk społeczny, aby zreformować edukację. Edukacja powinna być adekwatna do przyszłego miejsca pracy, a także zapewnić pracownikom średniego szczebla nowe umiejętności [27]. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na potwierdzone dowody i wiarygodne informacje z prowadzonych badań opracowano nowe wydanie raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) o przyszłości miejsc pracy [28].

Należy położyć nacisk na kreatywność, myślenie krytyczne i systemowe oraz indywidualne uczenie się adaptacyjne (*adaptive learning*) [29]. Zmienia się bowiem kompozycja zawodów, a także wymagania dotyczące umiejętności i wykształcenia. Popyt na umiejętności fizyczne i manualne spadnie, ale pozostanie największą pojedynczą kategorią umiejętności siły roboczej w 2030 r. (rys. 3.2.). Przyczyną dodatkowych zakłóceń może być fakt, że około połowa czynności (nie zadań) wykonywanych przez pracowników mogłaby zostać zautomatyzowana.

McKinsey Global Institute (MGI) wskazuje, że niektóre kategorie czynności można łatwiej zautomatyzować niż inne. MGI wnioskuje, że około 800 mln ludzi może stracić miejsca pracy i zostać zastąpionych przez roboty w ciągu najbliższej dekady, co stanowi ponad 20% globalnego rynku pracy [30].

Rozwój automatyzacji dotyczy prawie wszystkich zawodów, ale tylko około 5% zawodów mogłoby zostać w pełni zautomatyzowanych dzięki obecnie dostępnym technologiom [31]. W rezultacie prawdopodobnie zmieni się charakter tych zawodów [32].

Pracownicy będą potrzebować różnych umiejętności, aby w przyszłości rozwijać się w miejscu pracy. Zapotrzebowanie na zaawansowane umiejętności technologiczne, takie jak na przykład programowanie, będzie gwałtownie rosło.

Rysunek 3.2. Łączna liczba godzin przepracowanych w Europie i USA; liczba szacowana na 2030 r. w porównaniu z 2016 r. (w mld)

Źródło: McKinsey Global Institute, Workforce Skills Model.

Zapotrzebowanie na podstawowe umiejętności cyfrowe również rośnie i ta tendencja wzrostowa będzie przyspieszać. Popyt na umiejętności fizyczne i manualne spadnie, ale pozostanie największą pojedynczą kategorią umiejętności siły roboczej w 2030 r. W wielu krajach wywrze to dodatkową presję związaną z już istniejącymi wyzwaniami dotyczącymi umiejętności pracowników, a także wywoła potrzebę stworzenia nowych systemów uwierzytelniania – kiedy pojawią się innowacyjne rozwiązania, potrzebne będą również aplikacje, które pomogą dopasować się do skali wyzwania [33]. Podobne wnioski można znaleźć w raporcie Keystone Research Center [34]. Autorzy raportu twierdzą, że AI będzie miała niewątpliwie rozległe skutki, a znane metody predykcyjne nie są odpowiednie dla szczegółowych prognoz. Możemy być tylko pewni, że sztuczna inteligencja spowoduje poważne zakłócenia rynków pracy i nie tylko. Dlatego jako społeczeństwo powinniśmy się do tego przygotować [35].

Warto zauważyć, że umiejętności i cechy potrzebne do odniesienia sukcesu we współczesnym świecie i w przyszłości to: ciekawość, kreatywność, przejmowanie inicjatywy, wielodyscyplinarne myślenie i empatia. Należy podkreślić, że są one specyficznymi zachowaniami ludzkimi, których maszyny i roboty jeszcze nie mają.

Rosnące tempo zaburzeń technologicznych, demograficznych i społeczno-ekonomicznych przekształca branże i modele biznesowe, zmieniając umiejętności

potrzebne pracodawcom i skracając okres trwałości istniejących w tym procesie umiejętności pracowników [36]. Pojęcie modelu biznesowego jest ściśle związane z innymi podejściami do opisu biznesu, takimi jak strategia korporacyjna, procesy biznesowe i łańcuchy wartości [37]. Na przykład zakłócenia technologiczne rynków pracy, takie jak robotyka i uczenie maszynowe, zamiast całkowicie zastąpić istniejące zawody i kategorie stanowisk, prawdopodobnie zastąpią określone czynności wykonywane wcześniej w ramach tych zawodów. Umożliwi to pracownikom skupienie się na nowych zadaniach i będzie prowadzić do szybko zmieniających się podstawowych zestawów umiejętności w tych zawodach [38]. Zmienią się bowiem podsystemy ekonomiczne, w ramach których pojawią się nowe stosunki pracy. Procesy te mają charakter ciągły i zostały sklasyfikowane podczas Światowego Forum Ekonomicznego w 2016 r. jako: odczuwalne, zauważalne i wschodzące [39].

Z dotychczas cytowanych w niniejszym opracowaniu badań niezbicie wynika, że – w wyniku wcześniej opisanych sił destrukcyjnych – w ciągu ostatniej dekady ujawniły się silne zakłócenia rynków pracy. Jak dotąd wnioski publikowane w corocznych raportach wielu instytucji globalnych i regionalnych, które powstały na podstawie obszernych analizy, wydają się dawać zarówno nadzieję, jak i wyrażać ostrożność. Na przykład Światowe Forum Ekonomiczne na swojej Platformie Kształtowania Przyszłości Nowej Gospodarki i Społeczeństwa (Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society) co roku ogłasza, jakie umiejętności są najbardziej poszukiwane w gospodarce globalnej [40]. Podobne prognozy powstają w innych organizacjach globalnych, regionalnych, jak również w ośrodkach w krajach dostrzegających opisywane procesy. Także w Polsce Ministerstwo Edukacji Narodowej w 2019 r. opublikowało wykazy zawodów, na jakie jest największe zapotrzebowanie na polskim rynku pracy. Interesujące wnioski wynikają z porównania najbardziej poszukiwanych umiejętności u progu ery 4.0 w Polsce i na świecie [41], [42]. Można bowiem zauważyć, że władze polskie inaczej postrzegają krajowy rynek pracy, na którym mają dominować usługodawcy. Natomiast na globalnych rynkach pracy poszukuje się raczej kreatorów nowych segmentów.

Wśród licznych publikacji dotyczących przyszłych rynków pracy wyróżniają się analizy Centrum Nowej Gospodarki i Społeczeństwa (Centre for the New Economy and Society – CNES) [43], platformy powstałej w ramach struktur Światowego Forum Ekonomicznego [44]. Raport ten pokazuje, że mamy w zasięgu ręki narzędzia, które oferują bezprecedensowy, szczegółowy wgląd w charakter możliwości na rynku pracy. Tak powstaje zapotrzebowanie na mądre korzystanie z takich narzędzi w służbie pracowników najemnych poszukujących produktywnego, satysfakcjonującego zatrudnienia. Co więcej, obecne trendy technologiczne

powodują niekiedy znaczne zmiany w podstawach programowych wielu kierunków akademickich, przy czym zdarza się, że około 50% wiedzy przedmiotowej zdobytej na pierwszym roku studiów dezaktualizuje się w ciągu następnych kilku lat [45]. Ponadto, pomijając formalne kwalifikacje pracowników, pracodawcy są często zaniepokojeni niskim poziomem ich praktycznych umiejętności lub kompetencji związanych z pracą [46]. Jednak zjawisko to, mimo tych trudności, tworzy przestrzeń dla dodatkowych możliwości dla pracowników i pracodawców. Pracownicy, którzy samodzielnie zdobędą najnowsze umiejętności, zwykle lepiej zarabiają. Pracodawcy zaś, którzy zatrudniają takich pracowników, inwestują także w ich szkolenia, jeśli mają świadomość potrzeby wzmocnienia swojej przewagi konkurencyjnej, jaką dają nowe technologie.

Europejska Fundacja Kształcenia (European Training Foundation – ETF) wykazała, że podstawowy zestaw umiejętności w większości zawodów składa się z szeregu kombinacji 35 podstawowych umiejętności i zdolności, powiązanych ze specjalistyczną wiedzą i specyficzną dla danego zawodu [47]. Warto jednocześnie zauważyć, że, w przeciwieństwie do listy zawodów, nie istnieje szeroko uzgodniona lub porównywalna w skali międzynarodowej definicja lub taksonomia terminu „umiejętności". Skoncentrowanie się na podstawowym zestawie umiejętności i zdolności związanych z pracą, które zilustrowano na rys. 3.3., według ETF może mieć szerokie zastosowanie we wszystkich sektorach przemysłu i rodzinach zawodów.

Rysunek 3.3. Zestaw głównych umiejętności i zdolności niezbędnych pracodawcom (oprócz wiedzy zawodowej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów World Economic Forum 2020 oraz European Training Foundation Anticipating and Matching Skills Demand and Supply: Synthesis of National Reports, 2012.

Od 2000 r. Komisja Europejska publikuje tzw. Digital Economy and Society Index (DESI). W roku 2020 opublikowano ranking umiejętności cyfrowych w UE [48]. Z rankingu można odczytać, że Polska znajduje się na 24. miejscu w UE.

Niedopasowanie umiejętności może zatem pojawić się nie tylko między podażą a popytem na istniejące obecnie umiejętności, ale także między obecną bazą umiejętności a przyszłymi wymaganiami dotyczącymi nowych umiejętności [49].

Ogólnie rzecz biorąc, umiejętności społeczne, takie jak perswazja, inteligencja emocjonalna i uczenie innych, będą bardziej poszukiwane w różnych branżach niż wąskie umiejętności techniczne, takie jak programowanie lub obsługa i kontrola sprzętu. Umiejętności związane z treścią (w tym umiejętność korzystania z ICT oraz aktywne uczenie się), zdolności poznawcze (takie jak kreatywność i rozumowanie matematyczne) oraz umiejętności procesowe (takie jak aktywne słuchanie i krytyczne myślenie) będą stanowić coraz większą część wymagań w zakresie podstawowych umiejętności w wielu branżach [50].

Zachodzące zjawiska niektórzy porównują do wiru, który kolejno pochłania kolejne sektory życia gospodarczego i społecznego [51]. Jednocześnie wiele sektorów przechodzi digitalizację, a sam proces wydaje się nieskończony. Sektor sprawiedliwości także poddaje się transformacji cyfrowej. Interesujące może być to, że w kilku krajach implementowano wirtualne sądownictwo, gdzie wśród różnych czynności wymienia się ferowanie wyroków z karą śmierci włącznie [52].

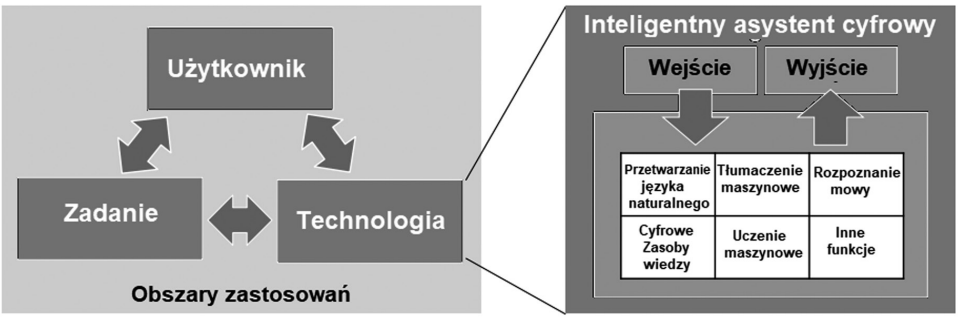
Wykorzystując nowe technologie, każdy pracodawca może cyfrowo stworzyć wirtualnego pracownika [53]. Takie sztuczne twory zaczynają obecnie pracować w charakterze ambasadorów obsługi klienta. Są tworzone przez wyspecjalizowane aplikacje komputerowe oparte na sztucznej inteligencji, które odtwarzają interakcje międzyludzkie na nieskończoną skalę w zdefiniowanym systemie zadań [54]. korzystając z chatbota, NLP (*natural language processing*), bazy wiedzy, a także kanałów wsparcia. Cyfrowe twory emocjonalnie ożywiają reprezentowaną markę, asymilując doświadczenia własne i klientów [55].

Koncepcję pracy asystenta cyfrowego przedstawiono na rys. 3.4.

Klienci ciągle wolą rozmawiać z człowiekiem niż ze zautomatyzowanym wytworem technologii, jednak szybki rozwój może sprawić, że trudno będzie się zorientować, czy rozmawiamy z człowiekiem czy z maszyną. Stąd niebawem przedsiębiorca bez względu na branżę będzie mógł zapewnić całodobowe wsparcie cyfrowe w sposób szybki, skalowany i wygodny. W przyszłości, programując mowę, tembr głosu i mowę ciała postaci podobnej do ludzkiej, można będzie dołączać więź emocjonalną, empatyczne wsparcie i spersonifikowaną obsługę klienta.

Amerykańska firma badawczo-doradcza Gartner przewiduje, że w ciągu kilku lat jedna czwarta wszystkich pracodawców będzie codziennie korzystać z najnowszych technologii – w tym z wirtualnego asystenta [56].

Rysunek 3.4. Koncepcja asystentów cyfrowych opartych na sztucznej inteligencji



Źródło: Maedche A., Legner C., Benlian A. et al.: *AI-based Digital Assistants: Opportunities, Threats, and Research Perspectives*, "Business and Information Systems Engineering", Issue 4, 2019.

Cyfrowi asystenci działający w oparciu o sztuczną inteligencję zapewniają znaczne możliwości, ale mogą też stać się zagrożeniem. Mają jednak przejąć rutynowe zadania od ludzi oraz zwolnić czas i zasoby dla bardziej wymagających zadania [57]. Na przykład IBM twierdzi, że chatboty mogą pomóc obniżyć koszty obsługi klienta o 30%. Zaawansowani asystenci cyfrowi oparci na sztucznej inteligencji mogą również wykorzystywać widzenie komputerowe do rozpoznawania bodźców wizualnych.

Zasygnalizowany wpływ rozwoju technologicznego na rynki pracy w erze 4.0 wskazuje na tkwiący w nowych technologiach ogromny potencjał racjonalizacji.

3.4. Konsekwencje ery 4.0 dla pracy ludzkiej i jej organizacji

Głębokość zmian będzie zależna od branży i poziomu zawansowania technologicznego w jej otoczeniu biznesowym [59]. Jak wcześniej wspomniano, przewiduje się, że wzrośnie zapotrzebowanie na pracowników o wyższych kwalifikacjach, lecz trudno będzie ich znaleźć, a następnie zatrzymać u jednego pracodawcy [59]. W pozytywnej wizji rozwoju era 4.0 umożliwia szanse wytworzenia nowocześniejszych i efektywniejszych środowisk pracy [60]. Wśród negatywnych skutków zmian na rynkach pracy ery 4.0 najczęściej wymieniane są: niepewność zatrudnienia, degradacja zawodowa wielu grup pracowników, rozwój nowych, niezależnych od człowieka mechanizmów kontroli, ograniczenie decyzyjności pracowników oraz zwiększone wymagania względem produktywności siły roboczej [61]. Z kolei do pozytywnych skutków zmian na rynkach pracy ery 4.0 należy zaliczyć: atrakcyjną pracę, możliwość rozwoju kompetencji bardziej wartościowych jednostek, zwiększenie autonomii działania pracowników oraz roz-

wój samoorganizujących się i autonomicznych sieci współpracy. W opinii autora niniejszego opracowania trendy pozytywny i negatywny już są obecne i dalej będą występować równolegle.

Oba zjawiska prowadzą do zmiany rynków pracy pod kątem nowego społecznego podziału pracy nie tylko w Europie, ale także na świecie. Oznacza to, że kluczowi gracze będą decydować za inne firmy o sposobie planowania wielkości produkcji w danym okresie, o tempie oraz szybkości dostaw itp. To nowe środowisko przemysłowe prowadzi do dużego stopnia fragmentacji każdej działalności gospodarczej, a tym samym do fragmentacji grup pracowniczych i osłabienia związków zawodowych.

Integracja tych złożonych łańcuchów produkcyjnych jest bardzo trudna, ponieważ zarządzanie musi dotyczyć zarówno kontroli materiałowej produkowanych towarów (ich jakości, czasu dostaw, elastyczności, szybkiej reakcji na zmiany popytu itp.), jak i wyników ekonomicznych/finansowych przedsiębiorstw. Nowe modele biznesowe oparte na ICT mogą łatwo uwzględniać występujące alternatywy w zarządzaniu złożonymi łańcuchami, umożliwiając przekształcenia tych łańcuchów w systemy cyber-fizyczne (*cyber-physical systems* – CPS).

3.5. Wnioski

Zmiany w gospodarce światowej, zwłaszcza w Azji [62], wiążą się z nową dynamiką, koncepcjami i implikacjami, które wymagają digitalizacji i adaptacji. Dotyczą cyfrowej transformacji społeczeństwa i biznesu, interfejsów między technologiami w dyscyplinach fizycznych, cyfrowych i biologicznych. Nowa „normalność" uległa zmianie i firmy muszą przyjąć nowe strategie, jeśli chcą przetrwać w ciągle zmieniającym się środowisku biznesowym. W planach rozwojowych wielu regionów brakuje odniesienia do pracy, a także szkoleń, edukacji i rozwoju umiejętności. Ponadto warto byłoby spróbować zrozumieć, w jaki sposób era 4.0 zmieni status pracowników (nowe i bardziej elastyczne formy zatrudnienia, dychotomia między zatrudnieniem a samozatrudnieniem itp.), a także warunki pracy (czas pracy, bezpieczeństwo pracy itp.). W jaki sposób firmy, korporacje i władze publiczne dostosują się do nowego paradygmatu? Jakie nowe umiejętności będą potrzebne? Jak zmienią się zadania i procesy robocze? Jak będą kształtować się łańcuchy tworzenia wartości i efekty pracy oraz jak będą one monitorowane przez każdą firmę? Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania w obecnych warunkach staje się pilne i możliwe. Podobnie jak to się dzieje w innych państwach, także i w Polsce najważniejszym punktem widzenia jest punkt widzenia przedsiębiorstw.

Bibliografia

[1] *The Future of Jobs Report*, World Economic Forum, October 2020.

[2] International Labour Office: *World Employment Social Outlook Trends 2019*, Geneva 2019.

[3] Dobbs R., Manyika J., Woetzel J.: *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, Hachette UK, London 2016.

[4] McKinsey & Company: *McKinsey Special Collections Trends and Global Forces*, April 2017.

[5] Haddoud M.Y., Jones P.,Onjewu A.-K.E: *International Entrepreneurship in Emerging Markets: Nature, Drivers, Barriers and Determinants*, Emerald Group Publishing, Bingley 2019.

[6] OECD: *Business Insights on Emerging Markets 2020*, OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, Paris 2020.

[7] PricewaterhouseCoopers: *Chinese Cities of Opportunity 2019*, https://www.pwccn.com/en/research-and-insights/chinese-cities-of-opportunities-2019-report.pdf.

[8] Nankervis A.R., Connell J., Burgess J.: *The Future of Work in Asia and Beyond: A Technological Revolution or Evolution?*, Routledge, London 2020.

[9] World Economic Forum: *The Future of Jobs Report 2018*, Centre for the New Economy and Society 2019; http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

[10] Economist Intelligence Unit: *The Chinese consumer in 2030*. The Economist Intelligence Unit 2020, https://qtxasset.com/cfoinnovation/field/field_p_files/white_paper/EIU_Chinese_Consumer_in_2030.pdf.

[11] Ismail M.A.M: *Public Private Partnership Contracts: The Middle East and North Africa*, Routledge, London 2020.

[12] Popkowa E.G.: *"Smart Technologies" for Society, State and Economy*, Springer Nature, London 2020.

[13] McKinsey Global Institute: *Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them*, Raport 2018 https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Outperformers%20High%20growth%20emerging%20economies%20and%20the%20companies%20that%20propel%20them/MGI-Outperformers-Full-report-Sep-2018.pdf.

[14] Verbeek J., Rodarte I.O.: *Increasingly, inequality within, not across, countries is rising*, Let's Talk Development 2018.

[15] World Economic Forum: *In 2020, Asian economies will become larger than the rest of the world combined – here's how*, https://www.weforum.org/agenda/2020/07/the--dawn-of-the-asian-century/.

[16] Hopkins J.: *DATA: CHINA-AFRICA TRADE. 2020 China Africa Research Initiative*. University's School of Advanced International Studies, http://www.sais-cari.org/data--china-africa-trade.

[17] *Global Financial Stability Report*, April 2020, http://www.oecd.org/investment/COVID19-and-global-capital-flows-OECD-Report-G20.pdf.

[18] Recchi E.E., Deutschmann E., Vespe M.: *Estimating Transnational Human Mobility on a Global Scale*, „EUI RSCAS Working Papers – MPC Series", 2019/30.

[19] Ruta M., Dappe M.H., Lall S., Zhang Ch., Churchill E.: *Belt and Road Economics: Opportunities and Risks of Transport Corridors*, World Bank Press Release, 18.06.2019. Pełny tekst raportu: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31878/9781464813924.pdf.

[20] World Economic Forum: *Annual Meeting of the New Champions*, https://www.weforum.org/events/annual-meeting-of-the-new-champions-2019.

[21] Marr B.: *Tech Trends in Practice: The 25 Technologies that are Driving the 4th Industrial Revolution*, John Wiley & Sons, Hoboken 2020.

[22] Dobbs R., Manyika J., Woetzel J.: *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*, Hachette UK, London 2016.

[23] Gohon F.: *10 companies that failed to innovate, resulting in business failure*, Enterprise Innovation 2012, https://www.collectivecampus.io/blog/10-companies-that-were-too-slow-to-respond-to-change.

[24] Skidelsky R., Craig N.: *Work in the Future: The Automation Revolution*, Springer Nature, London 2020.

[25] Lim V.: *The Best Emerging Jobs of 2020*, „Working Nation", 30.12.2019.

[26] Bernhardt S., Braun P., Thomason J.: *Gender Inequality and the Potential for Change in Technology Fields*, IGI Global, Hershey 2018.

[27] McKinsey Global Institute: *Navigating a world of disruption*, McKinsey & Company 2019; www.mckinsey.com/mgi.

[28] International Labour Organization: *World Employment and Social Outlook: Trends 2020*, Geneva 2020, https://www.ilo.org/global/research/global-reports/.

[29] Benko C., Donovan J.: *AT&T's talent overhaul*, „Harvard Business Review", October 2016, Vol. 94, No. 10, s. 68–73, hbr.org.

[30] McKinsey Global Institute: *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, December 2017, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6–2017.pdf.

[31] *Forbes Technology Council*: *14 Jobs That Could Be Automated Within The Next Decade*. „Forbes", 24.02.2020.

[32] Manyika J., Sneader K.: *AI, automation, and the future of work: Ten things to solve for*, McKinsey Global Institute 2020.

[33] Nankervis A.R., Connell J., Burgess J.: *The Future of Work in Asia and Beyond: A Technological Revolution or Evolution?*, Routledge, London 2020.

[34] https://www.keystoneresearch.org/.

[35] Herzenberg S.: *Towards an AI Economy That Works for All.* A *Report of the Keystone Research Center Future of Work Project sponsored by The Heinz Endowments*, Harrisburg, February 2019, https://www.keystoneresearch.org/sites/default/files/FOW_TowardAIEconomyForAllFinalEdit.pdf.

[36] Chui M., Manyika J., Miremadi M.: *Four Fundamentals of Workplace Automation*, McKinsey Quarterly, November 2015; Cognizant, *The Robot and I: How New Digital Technologies Are Making Smart People and Businesses Smarter by Automating Rote Work*, Cognizant Center for the Future of Work, 2015.

[37] Geissdoerfer M., Savaget P., Evans S.: *The Cambridge Business Model Innovation Process*, „Procedia Manufacturing", Vol. 8, 2017, s. 262–269.

[38] Chaffey D.: *Digital Marketing*, Pearson, UK 2019.

[39] *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2020.

[40] World Economic Forum: *Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy*, WEF January 2020.

[41] Obwieszczenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 marca 2019 r. w sprawie prognozy zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego na krajowym i wojewódzkim rynku pracy, „Monitor Polski", 2019, poz. 276.

[42] New Economy and Society Report: *Future of Jobs Report 2018* oraz *The Future of Jobs Report*, WEF October 2020.

[43] World Economic Forum: *Centre for the Fourth Industrial Revolution;* https://www.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution/areas-of-focus.

[44] New Economy and Society Report *Future of Jobs*,. NES 2018.

[45] Gene and Marion: *Shift Happens*, Blurb, Incorporated 2020; https://www.youtube.com/watch?v=FdTOFkhaplo.

[46] Bessen J.:. *Employers Aren't Just Whining – the "Skills Gap Is Real"*, „Harvard Business Review", 25.08.2014, https://hbr.org/2014/08/employers-arent-just-whining-the-skills-gap-is-real.

[47] *European Training Foundation Anticipating and Matching Skills Demand and Supply: Synthesis of National Reports*, 2012.

[48] Digital Economy and Society Index (DESI), https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_20_1022.

[49] Acemoglu D., Restrepo P.: *Robots and Jobs: Evidence from Us Labour Markets*, NBER Working Paper No. w23285, 2017.

[50] OECD Future of Education and Skills 2030. Conceptual learning framework. OECD 2019; https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf

[51] Yokoi T. et al.: *Digital vortex 2019. Continuous and Connected Change*, Global Center for Digital Business Transformation 2019.

[52] Nomu: *Death decreed over Zoom*, „Rest of World", 14.08.2020, https://restofworld.org/author/kechi-nomu/

[53] Kare-Silver M.: *Building the 2020 Digital team*, Troubador Publishing Ltd, Leicester 2016.

[54] UneeQ: *What are digital humans?*, https://youtu.be/rF2u7RTPsHI oraz https://docs.unrealengine.com/en-US/Resources/Showcases/DigitalHumans/index.html.

[55] Bors L., Samajdwer A., Oosterhout M. van: *Oracle Digital Assistant: A Guide to Enterprise-Grade Chatbots*, Apress, New York 2019.

[56] Gartner: *Gartner Predicts 25 Percent of Digital Workers Will Use Virtual Employee Assistants Daily by 2021*, 18.03.2019; https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019–01–09-gartner-predicts-25-percent-of-digital-workers-will-u.

[57] Eboch M.: *How Do Virtual Assistants Work?*, Capstone, North Mankato 2020.

[58] Zaremohzzabieh Zeinab i in: *Youth Work in a Digital Society*, IGI Global, Hershey 2020.

[59] Bayraktar O., Ataç C: *The Effects of Industry 4.0 on Human Resources Management*, [w:] Yıldırım E., Çeştepe H.: *Globalization, Institutions and Socio-Economic Performance. Macro and Micro Perspectives*, Peter Lang GmbH 2018.

[60] Marcus A., Rosenzweig E.: *Design. User Experience, and Usability*, Interaction Design: 9th International Conference, DUXU 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, 19–24.06.2020, Springer Nature, London 2020.

[61] Fondazione Claudio Sabattini: *Industry 4.0 and its consequences for Work and Labour*, Bologna 2019.

[62] Nankervis A.R., Connell J., Burgess J.: *The Future of Work in Asia and Beyond: A Technological Revolution or Evolution?*, Routledge, London 2020.

Justyna Salamon
Uniwersytet Jagielloński

4.

ZARZĄDZANIE I FINANSE W ŚWIECIE ISLAMU: ZNACZENIE *HARAM* I *HALAL*

Abstrakt

Celem artykułu jest analiza mechanizmów funkcjonujących na rynku finansowym w świecie islamu w kontekście wpływu, jaki może wywierać religia. W pierwszej, teoretycznej części artykułu zdefiniowano relacje zachodzące między kulturą, religią i kulturą organizacyjną. Przywołano również terminy odnoszące się bezpośrednio do islamu i podziału na to, co w jego ramach jest dozwolone i zakazane (*halal*/*haram*). W części poświęconej sektorowi finansów omówiono zagadnienia takie jak: *riba*, *gharar*, *mudaraba*, *musharaka*, ***murabaha*** oraz jeden z filarów islamu – *zakat*.

4.1. Wstęp

Podział na to, co dozwolone (*halal*) i zakazane (*haram*), reguluje wszystkie aspekty aktywności człowieka w islamie. Zasady te odnoszą się również do działalności organizacji. Najważniejszym ograniczeniem bankowości islamskiej są zakazy: *riba*, *gharar*, *maysir* i *qimar*. Zapisano je w Koranie i mają one charakter jednoznaczny. W konsekwencji powstają tzw. firmy *halal*, nie tylko w branży spożywczej, ale także w sektorze usług – w tym w finansach, turystyce, przemyśle farmaceutycznym i odzieżowym. Ich struktura i działalność podporządkowane są religii, która jest jednym z czynników kulturowych, kształtującym postawy etyczne. Ma ona w rezultacie bezpośredni wpływ na normy obowiązujące w danym społeczeństwie i państwie [10]. Prawo stanowi, że wolność religijna jest normą,

której należy przestrzegać. Musi ona być zgodna z rozwojem aktywności zawodowej człowieka, a także z zapisami umowy o pracę. Jednakże w rzeczywistości prawo pracy czasami nie opiera są na zasadzie wolności religijnej, ale na zasadzie sekularyzmu, co wiąże się z neutralnością narzuconą podmiotom publicznym tak, aby nie traktować w sposób uprzywilejowany żadnej z religii [29]. Celem przeprowadzonej kwerendy naukowej było wykazanie związku między zasadami zawartymi w Koranie, Świętej Księdze islamu, – oraz w pozostałych źródłach prawa muzułmańskiego takich jak Sunna, *kijas* (rozumowanie przez analogię) oraz *idżma* (jednomyślna zgoda) a funkcjonowaniem rynku finansowego.

W niniejszym artykule zasadne było zastosowanie metody wnioskowania, dzięki której można czerpać z wiedzy już istniejącej, tworząc przy tym tzw. nową wiedzę – wywnioskowaną lub pośrednią. W najprostszym ujęciu wnioskowanie to proces myślowy polegający na tym, że przyjmuje się jako podstawę rozumowania pewne zdanie (twierdzenie) lub kilka zdań jako prawdziwe i za ich pośrednictwem dochodzi się do przeświadczenia o prawdziwości innego, nowego zdania (wyprowadza się nowe, prawdziwe twierdzenie) [28]. Z kolei wnioskowanie indukcyjne określa się współcześnie jako szczególnego rodzaju postać wnioskowania redukcyjnego. Redukcję traktuje się jako bezpośrednią przeciwstawność dedukcji (dawniej traktowano w taki sposób indukcję). Metoda dedukcyjna to ogólny sposób postępowania naukowego, polegający na wyprowadzeniu z twierdzeń pierwotnych uznanych za prawdziwe nowych twierdzeń stanowiących ich konsekwencję logiczną [8]. W rezultacie im więcej mamy potwierdzonych jednostkowych zdań o faktach, zdań obserwacyjnych, tym bardziej ich uogólnienie, zdanie teoretyczne – czyli hipoteza – jest wiarygodne.

> *Prawdopodobieństwo wniosku uzyskanego w drodze indukcji niezupełnej, głoszącego, że przedmiot klasy a (którą w pewien sposób obierzemy) ma cechę b, będzie tym większe, po pierwsze, im więcej przedmiotów danej klasy przebadamy i stwierdzimy, że wszystkie one mają tę samą cechę, po drugie, im bardziej różnorodne będą te przedmioty, po trzecie, im bardziej będą się różniły warunki, w których dokonujemy obserwacji [16].*

„Jeżeli poprzednik jest uogólnieniem następnika, wtedy tego typu redukcję nazywa się »indukcją«; jeżeli natomiast to nie ma miejsca, wtedy mówimy o redukcji nieindukcyjnej" [6]. W konsekwencji na podstawie poszczególnych zasad związanych ze światem biznesu, można stwierdzić, że – mimo postępujących procesów globalizacji – w świecie islamu wciąż najważniejsze są elementy religijne, a podział na *halal* i *haram* dalej obowiązuje w regionie MENA oraz wśród społeczności muzułmańskiej na całym świecie.

Jedną z przesłanek motywujących do podjęcia niniejszego tematu była rosnąca popularność firm *halal* na świecie. Szacuje się, że w całej Europie mieszka ponad 40 mln muzułmanów. W rezultacie także kontynent europejski stał się ważnym rynkiem dla rozwoju branży *halal*, a główni producenci stworzyli nowe produkty i usługi dla zaspokojenia potrzeb tego rynku. Z powodu wysokiej siły nabywczej społeczności europejskiej przemysł *halal* jest wyceniany na 70 mln dolarów. Mimo że na kongresach *halal* dominowała w ponad 50% branża spożywcza, należy odnotować, że kolejne wartości oscylowały wokół około 30% dla usług (w tym sektor finansów) i około 20% dla turystyki.

Dokonując przeglądu literatury, zwrócono uwagę na publikacje hiszpańsko- oraz anglojęzyczne. Szczególnie przydatne były analizy autorstwa Scheina (*La cultura empresarial y el liderazgo*) czy Aguirre Baztána (*La cultura de las organizaciones*).

4.2. Rozważania definicyjne

Według G. Hofstedego[1] wyznanie dominujące w danym kraju ma wpływ na kształtowanie kultury w szerokim znaczeniu tego słowa. Następuje w tym przypadku sprzężenie zwrotne. Z jednej strony religia jest rezultatem wcześniejszych wzorców kulturowych istniejących na danym obszarze, a z drugiej strony umacnia je, czyniąc elementami swojej doktryny [12]. Religia w sposób pełny określa człowieka, zarówno jako jednostkę, jak i członka społeczności, państwa, korporacji itp. Jest nośnikiem systemu wartości, według których powinno się postępować w życiu osobistym i zawodowym. Religię można uznać za tzw. kulturowe otoczenie organizacji. W rezultacie religia wpływa na dwa czynniki ją determinujące: cechy osobowe uczestników organizacji oraz typ otoczenia, w którym organizacja działa [17]. W warunkach homogeniczności są one jednorodne, natomiast w warunkach heterogeniczności mogą pozostawać odmienne. Normy religijne w biznesie działają jak archetypy: są przekazywane z pokolenia na pokolenie w obrębie wyznawców jednej religii i w rezultacie przenikają do świadomości zbiorowej [17]. C. James Geertz[2], pisząc o kulturotwórczej roli religii, wskazywał na fakt, iż religia jest elementem kultury. W tym kontekście kulturę definiował jako wzór znaczeń, system odziedziczonych wyobrażeń ucieleśnionych w symbolach. W konsekwencji religia jest ważną instytucją społeczną zarówno w życiu jednostki, jak i w życiu społecznym oraz gospodarczym [17].

[1] Geert Hofstede – holenderski psycholog społeczny, badacz zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową.

[2] Clifford James Geertz (1926–2006) – amerykański antropolog kultury, autor m.in. *Islam Observed, Religious Development in Morocco and Indonesia* (1968).

Omawiając szeroki termin kultury, w toku dalszej analizy należy zdefiniować węższe zagadnienie – kulturę organizacyjną. E. Schein[3] definiuje ją jako wzór podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi tej grupy bądź problemami otoczenia. Założenia te sprawdziły się, a więc uznano je za obowiązujące, są przekazywane nowym członkom grupy jako odpowiedni sposób percepcji. Autor uważa, że:

> *Jeśli można wykazać, że dana grupa ludzi dzieliła znaczną liczbę ważnych doświadczeń w procesie rozwiązywania problemów zewnętrznych i wewnętrznych, można założyć, że takie wspólne doświadczenia z czasem powstały wśród tych osób, wspólna wizja otaczającego ich świata i miejsca, które w nim zajmują. Konieczne jest zapewnienie wystarczającej liczby wspólnych doświadczeń, aby osiągnąć tę wspólną wizję, a wspólna wizja musiała wywrzeć na nią wpływ przez wystarczający czas, aby być branym za pewnik i odłączonym od świadomości [26].*

Powszechna jest koncepcja, w której postrzega się kulturę organizacyjną w trzech perspektywach jako: zmienną niezależną (zewnętrzną), zmienną zależną (wewnętrzną) oraz metaforę rdzenną. Ujmowanie kultury jako zmiennej niezależnej jest ważne dla badania związków między kulturą a elementami procesu zarządzania. Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia [17]. Kultura organizacyjna jako zmienna zależna jest traktowana jako element organizacji uzależniony od istnienia innych elementów organizacyjnych takich jak działania przedsiębiorcy lub liderów organizacyjnych [17]. W początkowej fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa założyciel ma decydujący wpływ na kształt kultury organizacyjnej. Wpływ otoczenia zwiększa się wraz z ekspansją i koniecznością dostosowywania się do zmian [17]. Kultura organizacyjna może być również rozumiana jako metafora rdzenna. Jest wówczas traktowana jako pewna forma ekspresji czy manifestacji. Taka analiza ujmuje kulturę jako byt autonomiczny, niezdeterminowany ani kulturą występującą kraju, ani też innymi czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji [17].

Kolejnym pojęciem istotnym z punktu widzenia omawianej problematyki jest kultura konsumpcyjna. *Consumer Culture Theory* koncentruje się na badaniu związków między religiami i konsumpcją, zjawiskiem akulturacji grup religijnych i wpływu, jaki grupy te (a w szczególności ich „przywódcy duchowi" – księża, imami oraz rabini) wywierają na konsumpcję, zwłaszcza w kontekście tego, co jest *halal* lub *kosher*. W dalszym etapie przekłada się to na powstanie i rozwój nowych przed-

[3] Edgar H. Schein – amerykański psycholog, specjalista w zakresie psychologii społecznej.

siębiorstw oraz na wybór dominującej struktury organizacyjnej. Podczas analizy zjawiska kultury konsumpcyjnej (po opisaniu kontekstu rynkowego – nabywców, odbiorcówy, pośredników) uwzględnione zostają główne reakcje sektora biznesowego na to zjawisko [29]. Natomiast wiara jest konstrukcją ideowo-emocjonalną zapewniającą „świat", przez który można zrozumieć rzeczywistość. Wierzenia są zorganizowanymi reprezentacjami, które służą jako hermeneutyka rzeczywistości. Przekonania nadają sens zachowaniu, zarówno indywidualnemu, jak i zbiorowemu. Czasami przekonania generują wyznanie bądź nadają mu niemalże ortodoksyjny wymiar. Wiara składa się z mitycznych, religijnych, filozoficznych, ideologicznych idei itp. Dla Scheina stanowią one rdzeń tzw. podstawowych założeń. Pisze on, że: „Najgłębsze poziomy założeń są najbardziej ogólne i dotyczą najbardziej ostatecznych kwestii, z których można wywnioskować te najbardziej powierzchowne. Nie oznacza to jednak, że powierzchowne założenia nie są ważne" [26].

4.3. Znaczenie religii w zarządzaniu

Prawdziwe jest stwierdzenie, że każda organizacja ma w sobie „religię obywatelską", czyli sposób transcendentnego definiowania swojego dążenia do osiągnięcia celów poprzez wierzenia i udział w rytuale. Popularne są koncepcje tzw. uświęcenia przez pracę (autorstwa m.in. Webera, Termesa). Religia obywatelska organizacji polega na odkryciu wiary w transcendentną wizję realizacji misji poprzez poświęcenie pracy. W religii obywatelskiej rytuał nabiera wielkiego znaczenia jako środek spójności grupy, wywyższenia tożsamości kulturowej i symbolicznej organizacji życia organizacyjnego [4]. Rozpatrując zależności zachodzące między religią a kulturą, wyróżniono trzy koncepcje. Po pierwsze, religia może być definiowana jako część kultury. Po drugie, religia jest określana jako instytucja generująca kulturę. Z powodu religii powstają instytucje poświęcone ochronie i promocji wartości religijnych, zajmujące się dziedzictwem narodowym. Religia jest również wyznacznikiem odrębności poszczególnych grup społecznych. Po trzecie, religia może być postrzegana jako globalna kultura. Zwolennicy tej trzeciej wizji wskazują na globalny charakter religii, której nie można sprowadzać tylko do wąskiego fragmentu [19].

Bankowość islamska powstała w oparciu o teoretyczną koncepcję, której celem było stworzenie alternatywnej koncepcji dla bankowości europejskiej bądź amerykańskiej. Dążono do stworzenia modelu opartego na prawie szariatu, a nie na świeckich ustawach [9]. Jedną z najważniejszych kwestii z punktu widzenia religii są zakazy mające źródło w Koranie znane jako *riba*, gdyż Koran zabrania lichwy oraz wprowadzania kupującego w błąd odnośnie nabywanego towaru [14]. Świa-

domość obydwóch stron umowy, jasność i przejrzystość zapisów kontraktu oraz pewność zdolności stron do wypełnienia zobowiązań to podstawy bankowości islamskiej. Kluczowym elementem jest również uczciwość [15].

4.4. Islam a swoboda działalności gospodarczej

Islam jest czymś więcej niż tylko religią – to jednocześnie kultura, światopogląd i styl życia, bezwzględnie przestrzegany przez wyznawców. W konsekwencji w sposób szczególny ingeruje w sferę gospodarki i wpływa bezpośrednio na prowadzenie działalności gospodarczej oraz funkcjonowanie przedsiębiorstw. W przeciwieństwie do występującego w innych religiach pojęcia sacrum i profanum[4], w islamie te sfery są niejako tożsame. Unikalne rozwiązania w sposobie prowadzenia biznesu i w dziedzinie praktyk księgowych w społeczeństwie muzułmańskim są doskonałym przykładem na to, jak dalece może ingerować religia. Regulowana prawem religijnym gospodarka islamu funkcjonuje w oparciu o trzy podstawowe zasady:

- zróżnicowanej i niejednorodnej formy własności;
- wolności gospodarczej w ramach określonego limitu;
- sprawiedliwości społecznej.

Reguły prawne wywodzą się z zapisów Koranu oraz z prawa szariatu, gdzie odnajdziemy postulaty bezwzględnie obowiązujące muzułmanów i decydujące o unikatowym charakterze systemu gospodarczego w krajach regionu MENA. Zasada różnorodnych form własności odnosi się do podziału na własność prywatną, publiczną i państwową. W islamie wszystko jest własnością Boga, aczkolwiek stworzone rzeczy są przekazane człowiekowi. Własność prywatna powinna służyć wspólnemu dobru. Obejmuje ona wszystko to, co nie jest własnością publiczną. Zasada wolności gospodarczej związana jest z duchowymi, etycznymi oraz moralnymi wartościami. Priorytetem jest zasada równowagi pomiędzy duchowymi i materialnymi potrzebami człowieka oraz zakaz monopolu. Z kolei zasada sprawiedliwości społecznej odnosi się do zasady wzajemnej odpowiedzialności. Państwo w krajach muzułmańskich ma za zadanie dążyć do zatarcia skrajnych różnic w poziomie zamożności, a w konsekwencji odrzucać nadmierne rozwarstwienie społeczne. Niemniej często ma to wymiar wyłącznie deklaratywny, a nie praktyczny. Pozostaje w konsekwencji tylko w sferze zapisów. W sprawiedliwości społecznej ważna jest również etyka, która jest związana zarówno z ekonomią, jak i religią [10].

[4] Pojęcie wprowadzone przez rumuńskiego religioznawcę Mirceę Eliadego.

Religia sama w sobie ma na celu połączenie rzeczywistości ludzkiej z rzeczywistością uniwersalną, ponadziemską. Dlatego przekonania religijne mogą posłużyć legitymizacji zachowań społecznych. Stają się katalizatorem i narzędziem transformacji kultury społeczeństwa. Religia i kultura organizacyjna są ze sobą ściśle powiązane [25]. Funkcjonalistyczna teoria religii nadaje jej znaczenie w życiu i integracji ludzi – w jej ramach zwraca się uwagę na to, że nieprzewidywalne negatywne wydarzenia w życiu ludzi powodują rozczarowanie i niepewność przyszłości. Kryzys ekonomiczny, śmierć, choroba budzą bezradność oraz lęki. W takich przypadkach szczególne znaczenie dla życia ma religia. Generuje ona również bezpieczeństwo w sytuacjach granicznych [25].

4.5. *Haram* a funkcjonowanie przedsiębiorstw

Islam zabrania wszelkiej działalności gospodarczej opartej na wykorzystywaniu i promowaniu niesprawiedliwości, które nie przyczyniają się do poprawy i dobrobytu ludzi. Koncentracja kapitału, monopol, wyzysk lub spekulacje są zabronione. Naczelną zasadą jest sprawiedliwy podziału ryzyka i korzyści wśród wszystkich uczestników biznesu. W Koranie (sura 2, wer. 275: „Bóg dozwolił handlu, a zakazał lichwy") zostało ustanowione, że odsetki (*riba*) są zakazane, gdyż nie tworzą rzeczywistej wartości, a jedynie mają walory finansowe [29]. Zakaz *riba* wynika bezpośrednio z interpretacji Koranu. Pojawiają się w zamian różne fikcje prawne (*hijal*) oraz podział ryzyka między bank a klienta. Wynikający z Koranu wspomniany podstawowy zakaz *riba* odnosi się w konsekwencji do braku odsetek. Z tego powodu bankowość muzułmańska nazywana jest powszechnie bankowością bezodsetkową. Arabskie słowo *riba* oznacza przyrost, proces wzrastania. Wśród muzułmanów *riba* jest rozumiana jako: zysk, dodatek ponad zasadniczą sumę. Ustalanie dodatniej kwoty zwrotu od pożyczonych pieniędzy jako wynagrodzenia jest zatem niedopuszczalne. Bez znaczenia jest wysokość kwoty. *Ribę* można zatem zdefiniować jako dowolną wartość przewyższającą kwotę główną, stanowiącą warunek pozyskiwania tej kwoty [14]. Z kolei koncepcja *gharar* jest definiowana przez uczonych islamskich na dwa sposoby. Z jednej strony *gharar* wyraża niepewność. Z drugiej – ryzyko, zagrożenie, spekulacje i oszustwo. Koran wyraźnie zabrania wszelkich transakcji handlowych, które powodują niesprawiedliwość w jakiejkolwiek formie którejkolwiek ze stron [5]. Zakazany jest *qimar* i *maysir* (zakaz gier losowych i niezasłużonych dochodów). Każda zainicjowana transakcja powinna być wolna od ryzykanctwa, niepewności, spekulacji, a zysk gwarantowany z transakcji handlowej nie może być z góry ustalany. Kontrakty *futures* oraz opcje są sprzeczne z religią. Islam zezwala tylko na jeden rodzaj

pożyczki tzw. *qard-al-Hassan* (*good loan* – dobra pożyczka), zgodnie z którą osoba pożyczająca nie nalicza sobie żadnych odsetek ani też dodatkowych kwot od pożyczonych pieniędzy [13].

Według islamu dopuszczalne są niektóre formy partnerstwa między przedsiębiorcą a pożyczkodawcami. W tym celu islam tworzy trzy instytucje. Pierwsza to *mudarabah* (analogia do spółki komandytowej, gdzie komandytariusz finansuje projekt, a komplementariusz prowadzi przedsiębiorstwo). Druga to *musharaka* (rodzaj spółki celowej, składającej się z banku i minimum jednego przedsiębiorcy, w których nie ma pośrednictwa finansowego). Trzecią jest *murabaha*, tzw. odsprzedaż z prowizją, w której bankowość odgrywa ważną rolę. Pośrednictwo i odsetki od depozytów są naliczane lub wypłacane zgodnie z korzyściami bądź stratami z projektów, na które były udzielane pożyczki. Należy jeszcze wspomnieć o instytucji *idżara*, czyli najmowaniu.

Murabaha to sprzedaż dóbr w cenie, w którą jest wliczony zakładany zysk, wiadomy zarówno dla sprzedającego, jak i kupującego. Sprzedaż ta jest zwana „umową koszt plus zysk" [2]. Cenę spłaca kupujący w odraczanych płatnościach. Według zasad *murabaha* bank islamski kupuje towary we własnym imieniu, a później sprzedaje je po wyższej, wcześniej ustalonej cenie. Techniki tej używa się zwykle do finansowania przedsięwzięć handlowych. Zyski banku pochodzą z konkretnej usługi, z którą było związane podjęcie pewnego ryzyka. Ze względu na fakt, iż prawdopodobieństwo zysku jest wysokie, można go uznać za legalny. Tylko uzasadniony zysk dodany do ceny właściwej uważa się przez prawo islamskie za dozwolony. Dodatkowe zwiększenie kwoty odraczanych płatności jest niedopuszczalne, jako że oznaczałoby to oprocentowanie [20]. *Murabaha* nie dopuszcza możliwości zwiększenia lub zmniejszenia wysokości ceny, gdyż jest ona ustalona i niezmienna [23]. Głównym zarzutem jest krótkoterminowość *murabaha* i niewielkie ryzyko związane z ich udziałem. W rezultacie finansujący nie dzieli ryzyka z pożyczkobiorcą. Ryzyko finansującego jest nieporównywalnie mniejsze, a zaangażowanie jest tylko czasowe. Finansujący może współpracę z pożyczkobiorcą szybko zerwać, ograniczając swoje straty. Transakcja *murabaha* jest najczęściej wykorzystywaną islamską formą finansowania potrzeb kapitałowych, formułowanych przez przedsiębiorstwa każdej wielkości [3] – na przykład *murabaha w* portfelu banków islamskich w Sudanie mieści się w przedziale od 53% do 30% (tendencja malejąca) [1]. W rezultacie *murabaha* jest jednym z podstawowych islamskich instrumentów finansowych. *Murabaha* to sprzedaż, przy której oferujący towar przedstawia klientowi poniesione w celu wytworzenia towaru koszty, a marża zysku ustalana jest wspólnie przez obie strony. Właściwie jest to obustronna umowa kupna i sprzedaży, przy której nie występuje finansowanie. Bank ponosi odpowiedzialność za towary do momentu ich dostarczenia do

kupującego. Spłata może być jednorazowa w pełnej kwocie lub podzielona na raty. W relacji między bankiem a dostawcą często pojawia się agent, który w imieniu banku dokonuje zakupu towaru.

Z kolei *mudarabah* (*passive partnership*) opiera się na zamianie zysku zarówno po stronie pasywów, jak i po stronie aktywów w bilansie banku. Ta zamiana powoduje szereg pozytywnych skutków dla efektywności, sprawiedliwości i stabilności systemu bankowego [14]. *Mudarabah* może wystąpić w postaci ograniczonej i nieograniczonej. W ograniczonym *mudarabah* (*mudarabah al-muqayyada*) bank lub finansista może określić konkretną działalność, w ramach której inwestycje mogą być podjęte. *Mudarabah* może być także nieograniczony (*mudarabah al--mutlaq*) – w takim przypadku *Mudarib* może inwestować kapitał w dowolnej firmie [23]. Głównym problemem przy zawieraniu *mudarabah* jest analiza zdolności eksperta (*Mudarib*), czyli dawcy pracy i *know-how*, do prowadzenia działalności, w jaką inwestor (*Rabb al-Mal*) chciałby zainwestować. Po stronie inwestora pozostaje zadanie zweryfikowania kompetencji eksperta oraz ryzyko podjęcia z nim współpracy.

Według muzułmanów pieniądz pełni przede wszystkim funkcję tezauryzacyjną (przechowywania wartości). Lichwa byłaby grzechem dla wszystkich stron biorących w niej udział. Zakazem objęty jest również *gharar* (ryzyko lub niepewność). *Bai* to umową kupna-sprzedaży, transakcja, w której sprzedawca oferuje towar do sprzedaży, a kupujący płaci ustaloną przez obie strony cenę. Transakcja typu *bai* jest jednak rzadkością wśród profesjonalistów. Powszechna była w społecznościach tradycyjnych. Niemniej powstały instrumenty będące modyfikacją *bai* [7]. Pierwsza to *bai muajjal*, czyli technika finansowa przyjęta przez banki islamskie, która przybiera formę *murabaha.* Bank wraz z klientem określa czas oraz sposób zapłaty i zakupuje określone aktywa, by móc je odsprzedać po ustalonej cenie, składającej się z kosztu majątku i marży pobieranej przez banki. Drugą jest *bai salam*, co oznacza kontrakt, w którym zaliczki za towary mają być dostarczone do kupującego w późniejszym terminie. Przedmiotem sprzedaży są towary i nie mogą być to: złoto, srebro lub waluty. Występuje także *qard hasan*, czyli pożyczka na zasadzie dobrej woli [3]. Warto również zwrócić uwagę na *istisna*, czyli umowę podobną do kontraktu handlowego, w ramach której bank zamawia u producenta dobro za wcześniej ustaloną cenę. Bank płaci całość lub część ceny przed otrzymaniem gotowego produktu [9].

Do tych wszystkich instytucji należy dodać jeden z pięciu filarów wiary muzułmańskiej – *zakat*, czyli obowiązek dawania jałmużny, który dotyczy każdego muzułmanina posiadającego minimum bogactwa (*nissab*) obliczonego po zaspokojeniu podstawowych potrzeb jak: jedzenie, odzież i zakwaterowanie. *Zakat* jest obowiązkowy na mocy prawa w niektórych krajach islamskich, takich jak

Malezja, Sudan czy Pakistan [29]. Słowo *zakat* tłumaczy się jako „oczyszczanie", „wzrost", „błogosławieństwo" czy „pochwałę" [27]. Religijny wymiar *zakatu* wynika z faktu, iż zapłata ma służyć oczyszczeniu z grzechów. Ponadto spłacający *zakat* otrzymali od Boga obietnicę błogosławieństwa wzrostu ich majątków. W doktrynie *zakat* porównywany jest z *sadaqah*, rozumianą jako oddawanie dóbr i funduszy na rzecz Boga, wyrażającą podporządkowanie się oraz wiarę w zmartwychwstanie i życie pozagrobowe. J. Al Qaradawi wskazuje, że w Koranie kilkakrotnie sformułowania *zakat* oraz *sadaqah* użyte zostały zamiennie. Niemniej w późniejszym okresie islamu wyraz *sadaqah* interpretowany był jako w pełni dobrowolny akt charytatywny, *zakat* natomiast, mimo że także jest rozumiany jako jałmużna, jednocześnie ma wymiar obligatoryjny. Co ważne, wyróżnia się dwie formy *zakatu*: *zakat-ul-Maal* oraz *zakat-ul-Fitr*. Pierwsza z nich, *zakat-ul-Maal*, to jałmużna płacona na rzecz potrzebujących przez podmioty indywidualne, a więc osoby, których majątek osiągnął lub przekroczył w danym roku księżycowym wymagane minimum *nisab*. *Zakat-ul-Fitr* jest z kolei jałmużną płaconą przed lub w dniu święta *Eid-ul-Fitr*, który jest pierwszym dniem miesiąca *Shawwal* następującego po miesiącu *Ramadan*. Główną funkcją *zakat-ul-Fitr* jest odkupienie wszelkich win wynikających z jakichkolwiek uchybień w realizacji postu. W przeciwieństwie do *zakat-ul-Maal*, do zapłaty *zakat-ul-Fitr* zobligowany jest *de facto* każdy (a więc nawet osoby ubogie), kto w dniu Eid jest w stanie zapewnić utrzymanie sobie oraz rodzinie [24]. Na uwagę zasługuje ponadto dwuwymiarowy charakter *zakat* – nie tylko bowiem stanowi on środek za sprawą którego wierny dokonuje oczyszczenia z grzechów, odgrywając w ten sposób priorytetową rolę z punktu widzenia religijnego, ale pełni także społeczno-ekonomiczną funkcję wyrównawczą z racji tego, iż pobierany jest on od jednostek odpowiednio zamożnych, a przekazywany przede wszystkim ubogim i potrzebujących [24].

4.6. Podsumowanie

Religia odgrywa bardzo ważną rolę, wpływając zarówno na działania jednostki, jak i całego społeczeństwa. Podkreślając wymiar polityczno-ekonomiczny religii, nie można umniejszać jej znaczenia w kontekście kreowania kultury ludzkości. Kultura i religia wpływają na siebie nawzajem. Religia kształtuje systemy przekonania i praktyki, które są częścią konkretnej kultury. Z kolei kultura wpływa na sposoby praktyki, integrację religijną oraz przekonania niezbędne do przeprowadzenia rytuałów w życiu społecznym. Nie ma kultury działająca poza religią, jak również nie ma kultury bez właściwego zrozumienia religii. Islam to jedna z najdokładniejszych religii pod względem dogmatów i norm, które wpływają na sposób życia wierzą-

cych. Reguluje kompleksowo wszystkie aspekty aktywności człowieka. W rezultacie ma również wpływ na organizację pracy we współczesnych przedsiębiorstwach, nie tylko w państwach, gdzie obowiązuje prawo szariatu, ale także w krajach europejskich, w których rozwijają się firmy *halal*, które kierują swoje produkty do muzułmańskich konsumentów. Opierają się one w swoich działaniach na zasadach zgodnych z Koranem, odrzucając wszystko, co jest uważane za *haram*. W konsekwencji można uznać islam za religię stojącą na straży tradycji, zarówno w sektorze finansów, jak i w przedsiębiorczości. Pojedyncze przykłady banków oraz firm w krajach regionu MENA, a także w państwach z dominującą społecznością muzułmańską potwierdzają tezę o uniwersalnym charakterze islamu, który reguluje całokształt ludzkiej działalności. Mimo postępującej globalizacji oraz komercjalizacji tradycyjny podział na *halal* i *haram* nie jest wyłączną teorią, ale znajduje odzwierciedlenie w praktyce, zwłaszcza w sektorze finansów.

Bibliografia

[1] Abdel Mohsin M.J.: *The Practice of Islamic Banking System in Sudan*, „Journal of Economic Cooperation", 2005, nr 26, s. 4.

[2] Abul-Rahman Y.: *The Art of Islamic Banking and Finance Tools and Techniques for Commodity-Based Banking*, John Wiley and Sons Ltd, New Jersey 2010.

[3] Adamek J.: *Mikrofinanse islamskie. Założenia, produkty, praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2010.

[4] Aguirre Baztán SA: *La cultura de las organizaciones*, „Anthropologica", 2000, nr 5–6, s. 27–44.

[5] Al-Kaber M.: *Techniki finansowe banków islamskich*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", 2013, nr 3 (63), s. 175–194.

[6] Bocheński J.: *Współczesne metody myślenia*, Wydawnictwo Antyk, Poznań 1992.

[7] Bonca M.A.: *Islamskie instrumenty finansowe*, WAiP, Warszawa 2010.

[8] Cieślarczyk M.: *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2003.

[9] Czerniak A.: *Symptomy kryzysu globalnego a etyka gospodarcza religii światowych. Analiza porównawcza bankowości islamskiej i bankowości klasycznej w kontekście kryzysu finansowego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

[10] Czerny M.: *Wpływ zasad religijnych na ukształtowanie systemu rachunkowości*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym", 2016, vol. 19, nr 2, s. 111–128.

[11] Czerwonka M., Szarwiło C.: *Inwestowanie etyczne z perspektywy judaizmu i islamu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", 2017, z. 155, s. 25–42.

[12] Hofstede G.: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[13] Humayon A., Presley J.R.: *Islamic Finance: a Western Perspective*, „International Journal of Islamic Financial Services", 1999, Vol. 1, No. 1.

[14] Iqbal M., Molyneux, Ph.: *Thirty Years of Islamic Banking*, Palgrave MacMillan, New York 2005.

[15] Karwowski J.: *Uwagi na temat bankowości islamskiej*, „Bank i Kredyt", 2005, nr 9, s. 53–59.

[16] Krajewski W.: *Prawa nauki*, Książka i Wiedza, Warszawa 1998.

[17] Mazur B.: *Rola religijnej determinanty w kulturze organizacyjnej*, „Prakseologia", 2015, nr 157, t. 1, s. 197–210.

[19] Montes del Castillo A., Martinez J.: *Diversidad cultural y religión. Minorías religiosas en la Región de Murcia*, Icaria, Barcelona 2011.

[20] Mubarak A.: *Saeed, Islamski system bankowy*, „Przegląd Politologiczny", 2001, nr 3–4, s. 43–52.

[21] Musaiger A.O.: *Socio-Cultural and Economic Factors Affecting Food Consumption Patterns in the Arab Countries*, „Journal of the Royal Society for the Promotion of Health", 1993, nr 113 (2).

[22] Pérez Rayón N.: *El fenómeno religioso y su importancia para el análisis de la realidad sociopolítica cotidiana*, „El Cotidiano", 2009, vol. 24, nr 156, s. 345–356.

[23] Obaidullah M.: *Islamic Financial Services, Islamic Economics Research Center*, King Abdulaziz University, Saudi Arabia 2005.

[24] Sadowa, K.: *Zakat – podatek czy jałmużna? Doktrynalne podstawy zakat i współczesne funkcjonowanie instytucji – zarys tematyki*, „Acta Erasmiana IX. Varia II", 2015, s. 123–136.

[25] Sánchez González P.: *Marketing e Islam: análisis de la Religión como nueva va-riable de microsegmentación en España*, „Historia y Comunicación Social", 2014, vol. 19, s. 117–127.

[26] Schein E.H.: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona: Plaza y Janés, Barcelona 1988.

[27] The Central Zakat Committee: *The institution of zakat*, CIOGC, Chicago 2005.

[28] Wiśniewski E.: *Metodyka wojskowych badań naukowych*, 1990, cz. 1, z. 3.

[29] Vela C., Ballesteros C.: *La influencia de las creencias religiosas en el consumo. Una aproximación desde las tres religiones del Libro*, „Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales", 2011, nr 83–84, s. 361–392.

Kinga Anna Krupcała
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

5.

CRM JAKO POMOC W ORGANIZACJI PRACY FIRM E-BIZNESOWYCH Z SEKTORA MŚP

Abstrakt

Informatyczne narzędzia wspomagania zarządzania zyskują w Polsce coraz większą popularność. Szczególne znaczenie mają CRM, które przejmują role systemów ERP i MRP. Celem niniejszej pracy jest ukazanie możliwości i zalet wykorzystywania takiego narzędzia w organizacji e-biznesowej, która należy do sektora MŚP, w kontekście poprawy organizacji firmy oraz konieczności prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. CRM nie służy bowiem wyłącznie do zarządzania relacjami z klientem, ale ma dużo szersze zastosowanie które odnosi się do wszystkich funkcji zarządzania. W pracy przedstawiona została analiza porównawcza dostępnych, darmowych systemów CRM i możliwości ich wykorzystania w odniesieniu do konkretnych problemów firm e-biznesowych. Aby osiągnąć założony cel pracy, posłużono się teoretycznymi (analiza, synteza, porównanie) oraz empirycznymi (obserwacja uczestnicząca) metodami badawczymi. Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że firmy zdają sobie sprawę z konieczności wdrażania usprawnień (poprawa komunikacji, transparentności prowadzonych działań, kontroli powierzonych zadań), ale nie wiedzą, jak to zrobić i kiedy zacząć. Wdrożenie systemu CRM może mieć olbrzymie znaczenie dla rozwiązania tych problemów, zaś na początku dobrym wyborem będzie implementacja jednego z wymienionych darmowych narzędzi informatycznych. Wskazane są również dalsze badania obejmujące diagnozę problemów firm MŚP oraz wpływ CRM na ich rozwiązanie.

5.1. Wprowadzenie

Dobra organizacja pracy jest wynikiem wielu aspektów działalności firmy. Aby w ogóle można było o niej mówić, musi się na nią złożyć wiele czynników, co w praktyce oznacza doskonałe połączenie wszystkich z nich – technicznego (rzeczowego), ludzkiego, informacyjnego i finansowego. Organizowanie „zawiera zdarzenia, które są stworzone z elementów lub części, a połączone tworzą pewną całość, która zapewnia skoordynowane i harmonijne działanie" [22]. Firmy, szczególnie te małe, na początku swojej krzywej wzrostu często nie zauważają potrzeby takiego postępowania. Jednak na pewnym etapie ich rozwoju zaczynają pojawiać się błędy, które – tak jak rośnie sama firma – zaczynają narastać. Niestety prowadzi to do strat – czasowych, finansowych, wizerunkowych itp. W następstwie zdarzeń zaczyna się poszukiwanie rozwiązań – zmian – i gros z nich związanych jest właśnie z organizacją pracy.

Specyfika przedsiębiorstw MŚP działających w Internecie również nie ułatwia organizacji pracy – często pracownicy tych firm są rozproszeni po całym kraju, a nawet poza jego granicami. Zdarza się również, że zarząd czy właściciel pracuje w jednym miejscu, magazyn produktowy znajduje się w zupełnie innym miejscu (lub kilku innych), produkcja zlokalizowana jest poza granicami kraju, a dział obsługi klienta czy serwis jeszcze gdzieś indziej. Dochodzi również do sytuacji, w których wszyscy pracownicy (czasem to maksymalnie 5–8 osób) siedzą obok siebie, w jednym pomieszczeniu, ale komunikacja między nimi jest znikoma lub żadna. Do tego grona doliczyć można również licznych dostawców, kooperantów itp. W MŚP, a w szczególności w mikroorganizacjach, właściciel odgrywa jednocześnie wiele ról: jest prezesem, dyrektorem zarządzającym, operacyjnym, finansowym, marketingowym i sprzedażowym. Trudno mu delegować część obowiązków, chociaż sam nie jest w stanie panować nad lub znać się na wszystkim i często z tego powodu firma popełnia błędy. Jedną z najlepszych wymówek są błędy personelu, który nie ma takiej samej wiedzy jak właściciel. Jednocześnie właściciel nie chce się tą wiedzą z nikim dzielić i w efekcie zaczyna tworzyć się krąg niedomówień, braku informacji lub dezinformacji, ogólnego „bałaganu organizacyjnego". Firmy z tego sektora muszą również liczyć się wieloma ograniczeniami, do których zaliczyć należy ograniczone zasoby i możliwości informatyczne [5], [26]. Pomocą w takich (i wielu innych) przypadkach są informatyczne narzędzia wspomagania zarządzania [5], zwane w literaturze [26] EITA (ang. *Enterprise IT Application*) lub ICT (ang. *Information and Communication Technologies*), czyli aplikacje IT dla przedsiębiorstw, do których zalicza się CRM (ang. *Customer Relationship Management*) system zarzadzania relacjami z klientem. Ponieważ e-biznes w znacznej mierze opiera się na narzędziach informatycz-

nych, również w kwestiach organizacjach warto wspomagać się rozwiązaniami tego typu. O ich pozytywnym wpływie na organizacje świadczą liczne badania [6], [4], [30]. Co więcej, pojawiają się już kolejne, mniej kosztowne rozwiązania typu e-CRM (ang. *Electronic Customer Relationship Management*), które dają czasowy i zdalny dostęp do oprogramowania z każdego miejsca na świecie [1].

CRM i jego implementacja w sektorze MŚP stanowi zatem dynamicznie rozwijający się przedmiot badań, o czym świadczą liczne publikacje [1], [4], [5], [6], [26], [30]. Żadna z nich jednak nie rozpatruje wpływu CRM na kwestie organizacyjne. Skupiają się one głównie na zarządzaniu klientem kluczowym [25], jego segmentacji oraz integracji organizacji z klientem [2], a także na badaniach marketingowych [30]. W kilku publikacjach, m.in. [3], rozpatruje się wpływ czynników organizacyjnych na przyjęcie i upowszechnienie CRM w MŚP. CRM ma jednak kilkanaście zastosowań, wśród których wyróżnić należy:

- organizację procesów sprzedażowych, w tym danych kontaktowych w przejrzysty sposób;
- czytelniejszy przegląd wyników sprzedaży, w tym przesyłane oferty, wykonane połączenia, wizualizacja wskaźników sprzedaży;
- profilowanie i segmentację klientów – rozróżnianie obecnych i potencjalnych klientów, podział ich na grupy, budowanie lejków sprzedażowych, śledzenie zasięgów [12];
- wspomaganie codziennej pracy (koordynacja) poprzez usprawnianie przepływu informacji (to baza wiedzy dla wszystkich pracowników), komunikację i delegowanie jasno wytyczonych zadań (z których istnieje możliwość tworzenia raportów, pilnowanie terminowości), co w konsekwencji prowadzi do uporządkowania procesów organizacyjnych, sprzedażowych i marketingowych;
- kontrolę magazynów, wysyłek;
- kontrolę spraw pracowniczych (urlopy, delegacje itp.).

Jak zauważono w opracowaniu [5] takie same, a nawet szersze zastosowania mają systemy typu ERP, jednak, zdaniem autorki, obecnie granice pomiędzy systemami są tak płynne, że często trudno dostrzec różnice w funkcjonalności CRM i ERP.

Według niektórych opracowań, np. [3], istnieją trzy grupy czynników wpływających na wdrożenie CRM w MŚP. Należą do nich czynniki organizacyjne, techniczne i jakość danych. Zdaniem autorki jednak, aby system CRM w ogóle był przydatny w firmie, musi spełnić koniunktywnie dwa warunki (poprzedzające czynniki wdrożeniowe):

- od początku wdrożenia stać się częścią strategii organizacji;
- zostać przyjęty jako podstawowe/wyjściowe narzędzie pracy przez pracowników, ponieważ jego sukces uzależniony jest właśnie od ich podejścia (nie jest to narządzie, które samo jest w stanie zrealizować nowe założenia) [21].

Jak wynika z badań Eurostatu [9] w 2019 r. średnio 20% firm to przedsiębiorstwa e-commerce wykorzystujące CRM i bezpieczne transakcje. Z kolei – wg badań tej samej firmy [10] – przedsiębiorstwa wykorzystujące rozwiązania programowe takie jak CRM do analizowania informacji o klientach w celach marketingowych stanowią 19% (w Polsce to aż 21%). Chociaż europejska tendencja od kilku lat utrzymuje się na podobnym poziomie, to w Polsce widać wyraźny jej wzrost (w 2017 r. było to jeszcze 16%).

Etapem poprzedzającym implementację systemu jest wybór rozwiązania, które sprosta licznym oczekiwaniom firmy. Nie jest to łatwe zadanie, bowiem:

- oczekiwania przedsiębiorstw w kwestii narzędzia, które wdrożą, są dość wygórowane;
- musi być ono dostosowane do branży i jej specyfiki;
- powinno być tanie, a w sytuacji idealnej – nawet darmowe, ponieważ firmy z sektora MŚP mają ograniczony budżet [5]. Zawsze szukają również najbardziej opłacanej opcji;
- powinien być intuicyjny/łatwy w obsłudze – w małych firmach nie ma czasu na naukę korporacyjnych rozwiązań, zaś sam CRM winnien mieć możliwość dostosowania rozwiązań w nim zawartych do wymogów (np. poprzez włączanie/wyłączanie modułów);
- powinien być zintegrowany z innymi narzędziami i oprogramowaniem, ale również przystosowany do komputerów oraz tabletów i smartfonów.

5.2. Metodologia badań

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie możliwości i zalet wykorzystywania CRM w organizacji e-biznesowej, należącej do sektora MŚP, w kontekście poprawy organizacji firmy oraz konieczności prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Jak zostało przedstawione we wstępie, CRM nie służy bowiem wyłącznie do zarządzania relacjami z klientem, ale ma dużo szersze zastosowanie odnoszące się do wszystkich funkcji zarządzania. W literaturze brakuje zatem badań przedstawiających wpływ systemów CRM na działalność organizacją firmy. Aby przybliżyć im możliwości CRM, w artykule przedstawiona została analiza porównawcza dostępnych, darmowych systemów CRM i ich zastosowania w odniesieniu do konkretnych problemów firm e-biznesowych. Dzięki takim badaniom przedsiębiorstwa, które do tej pory nie znały bądź zastanawiały się nad potrzebą wdrożenia systemu, będą mogły rozważyć implementację jednego z wymienionych darmowych narzędzi informatycznych. Autorka zauważa także, że wskazane są również dalsze badania obejmujące diagnozę problemów firm MŚP oraz wpływ CRM na ich rozwiązanie.

Jak przedstawiono w [25] „w ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania systemem CRM z punktu widzenia oprogramowania i potrzeb korzystnych relacji. Wyniki różnych badań uzasadniają potrzebę CRM dla długoterminowej stabilności biznesu". Również wiele wcześniejszych badań wykazało, że zachodzi pozytywny związek pomiędzy wdrożeniem systemu CRM a wynikami firmy [30], [31]. Organizacje zdajzą sobie sprawę z konieczności wdrażania usprawnień (poprawa transparentności prowadzonych działań, komunikacji, kontroli powierzonych zadań), ale nie wiedzą jak to zrobić i kiedy zacząć. Wdrożenie systemu CRM może mieć olbrzymie znaczenie dla rozwiązania tych problemów. Dotyczy to wszelkich działań prowadzonych w przedsiębiorstwie – nie tylko tych *stricte* związanych z klientem.

Biorąc pod uwagę dotychczasową wiedzę na temat MŚP oraz możliwości wdrażania systemów CRM w organizacjach e-biznesowych, autorka odniosła się do zagadnień poprzez zdefiniowanie następujących pytań badawczych:

1. Jakie dostępne darmowe systemy CRM istnieją na rynku i co oferują?
2. Z jakimi problemami organizacyjnymi borykają się firmy e-biznesowe i jaki wpływ ma na nie zaimplementowany system CRM?

Odpowiedzi na te pytania można znaleźć dokonując systematycznego przeglądu dostępnych, darmowych systemów CRM oraz literatury. Wymagają one przeprowadzenia badań empirycznych w celu pełnego zbadania zależności między procesami organizacyjnymi zachodzącymi w e-biznesowych MŚP a możliwościami systemu CRM. Można stwierdzić, że możliwości CRM w zakresie pomocy w organizacji działań firm e-biznesowych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach nie zostały jasno (dostatecznie) przeanalizowane w praktyce, a również niezwykle rzadko w teorii. Ustalenie istniejących na rynku darmowych systemów i ich wpływu jest niezbędne przy analizie możliwości implementacji CRM pod kątem poprawy działalności organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto brakowało danych ilościowych i jakościowych związanych z pomyślnym wdrożeniem systemu CRM dla e-biznesowych MŚP. Wydaje się, że jeszcze większy jest brak dogłębnych, zintegrowanych badań na ten temat.

Autorka przyjęła hipotezę, że chociaż możliwości darmowych systemów CRM są ograniczone i każdy z nich ma swoje zalety oraz wady, to na początku implementacji systemu do firmy e-biznesowej – która do tej pory nie miała żadnego informatycznego narzędzia wspomagania zarządzania – wystarczą, aby pomóc w organizacji firmy. Jeżeli przedsiębiorstwo podejmie się ich wdrożenia, to łatwiej będzie określić mu w przyszłości, jakie ma oczekiwania co do tego typu rozwiązań i lepiej dostosuje swoje potrzeby do produktu (np. zbudowanego już konkretnie dla danej firmy). Firmy e-biznesowe MŚP borykają się bowiem z problemami przepływu informacji, przywództwa, zintegrowania działań poszczególnych działów firmy i poprawy jakości obsługi klienta – czyli z wszystkim tym, z czym CRM może im pomóc.

5.3. Przykłady systemów CRM oraz platform komunikacji i współpracy popularnych w Polsce – możliwości i ograniczenia

Rynek elektroniczny daje przedsiębiorstwom bardzo duże możliwości wyboru systemu CRM, który byłby dostosowany do potrzeb małych i średnich firm. Nie ma jednak rozwiązania idealnego. Każda organizacja ma inne wymagania i potrzeby, u których podstaw leży komunikacja i realizacja zadań. Na pewnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa dochodzi ono do momentu, kiedy dotychczasowe rozwiązania, które wydawały się dobrze działać na samym początku cyklu życia organizacji, przestają się sprawdzać wraz z jej dalszym rozwojem. Poszukiwane są nowe możliwości, choć po kilku próbach działania na różnych wersjach demonstracyjnych systemów i braku konsekwencji kierownictwa w osadzeniu zmiany organizacyjnej (jaką jest nowy system komunikacji za pomocą platformy CRM) firmy często zaniechują poszukiwania innego, lepszego dla nich systemu, dochodząc do wniosku, że są pilniejsze zadania do realizacji niż testowanie możliwości usprawnień. Takie przekonanie może być jednak błędne. Jeżeli organizacja chce się rozwijać, a nie popaść w stagnację, poszukiwania idealnego (a przynajmniej dobrego) systemu powinno znajdować się na górze listy zadań priorytetowych (ważnych i pilnych). Tylko przyzwyczajając ludzi do zmiany, firmy mają realną możliwość przeobrażenia utartych nawyków organizacyjnych w postępowe działanie.

Jednym z najprostszych rozwiązań jest narzędzie do komunikacji i współpracy Bitrix24 [14]. Może stanowić ono początek wdrażania zmian. Możliwości, które proponuje, to wykorzystanie Intranetu, czatu wewnątrzfirmowego, prowadzenia wideokonferencji, kalendarza, nielimitowanego przesyłu i przechowywania dokumentów w chmurze wraz z systemem ich zarządzania, delegowania zadań, realizacji projektów, tworzenia grup roboczych, wykresów i obciążeń pracą. Może również służyć – jako system zarządzania HR – do kontroli obecności pracowników, jako raport płac czy katalog pracowników. Wspomaga również zadania z zakresu CMR – zawiera lejek sprzedażowy, raporty, karty klienta, automatyzację sprzedaży, zarządzanie *pipelinem*, kontroluje również koszty marketingu i automatycznie oblicza ROI. Co istotne, narzędzie jest dostępne na komputery i telefony. Niestety ma również duży minus – aplikacja bardzo długo się otwiera i ładuje, zaś konieczność czekania zniechęca pracowników na tyle skutecznie, że wracają do starych nawyków komunikacyjnych.

Kolejnym systemem jest Quip [18], który ma wiele zalet. Pozwala w czytelny i łatwy sposób delegować zadania wraz z terminem ich realizacji. Co istotne, do

każdego zadania można dodawać swoje komentarze, pozwala również prowadzić dyskusje i odznaczać, które z zadań zostały realizowane. Użytkownik cały czas ma możliwość kontroli deadline'u, zaś powiadomienia o nowym zadaniu lub jego realizacji otrzymuje na maila. To wszystko sprawia, że nie trzeba na bieżąco uaktualniać Quipa, bo pracownik zawsze wie, kiedy i co dzieje się w systemie, a monitorowanie etapu realizacji zadania staje się niezwykle proste. Skraca to również proces podejmowania decyzji. Podobnie jak w innych systemach, tutaj również można przechowywać i przesyłać dokumenty, prowadzić kalendarz, wyświetlać prezentacje. Quip wspiera działy marketingu, IT, sprzedaży, gdzie zapisywane są plany sprzedażowe, postępy ich realizacji, raportowanie. Dodatkowo jest niezwykle przejrzysty, zaś jego obsługa – intuicyjna. Jedynym minusem może być fakt, że nie jest dostępny w kilkunastu językach, co dla niektórych firm staje się przeszkodą w uzyskaniu szybkiej i jasnej pomocy dla wsparcia ich działań.

Systemem CRM, który również cieszy się dość dużą popularnością, jest Livespace [15]. Zawiera on gotowy do wdrożenia proces sprzedaży, który zwiększa prawdopodobieństwo wygrania i usystematyzowania działań handlowych, pomaga w wyznaczaniu celów sprzedażowych dla poszczególnych osób w zespole, np. można tutaj określić budżet, liczbę zebranych referencji i spotkań z klientami. Pozwala planować koszty, przychody, zasoby. Oczywiście daje również możliwość prowadzenia otwartych i transparentnych działań w zespole firmy. Tworzenie kosztorysów i innych raportów to inne z funkcji Livespace. Możliwe jest także dodawanie notatek ze spotkań, ustaleń, ofert itp. Warto zaznaczyć, że im większa przejrzystość danych w firmie, tym lepiej współpracują ze sobą pracownicy, a firma rozwija się i pozyskuje nowych klientów. Pracownicy lepiej też rozumieją wizję i strategie organizacji – w którym kierunku zmierza – identyfikują się z nią, zaś zarządzającym łatwiej jest przekonać ich do zmian. Wady, jakie ma ten system, to nieco niski poziom User Experience, a także raczej ograniczone grono odbiorców – nie jest to prosty system CRM, służący jedynie do budowania bazy klientów, ale bardziej kompleksowe narzędzie.

Innymi systemami CRM są również Monday.com [16], Synergius [17] czy BaseLine [13]. Ten ostatni to rozbudowana platforma, w skład której wchodzą takie moduły jak elektroniczny obieg dokumentów, E-archiwum, ekstranet, budżetowanie oraz wiele innych rozwiązań mających zastosowanie w poszczególnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Narzędzie to umożliwia tworzenie bazy kontrahentów, z możliwością ich kategoryzacji, importem kontaktów, tworzeniem formularzy, definiowania własnego procesu sprzedaży, opracowania lejka sprzedażowego, monitoringu aktywności zespołu, przechowywania dokumentów, tworzenia ofert i umów oraz ich obiegu, synchronizacji poczty i kalendarza, a także integracji z centralą telefoniczną.

Jak zauważono w jednej z firm oferujących dość rozbudowany system Work-Flow [20] (ECM), często 20% działań prowadzi się na systemach typu CRM/ERP, zaś aż 80% z nich odbywa się za pośrednictwem służbowych e-maili. Obecne systemy oferują jednak połączenie tych dwóch narzędzi, dzięki czemu praca staje się dużo bardziej wydajna. Są to narzędzia z kategorii *low-code* BPM (platformy niskokodowe)/*no-code* (bezkodowe), które – bez znajomości lub z bardzą małą znajomością pisania kodów aplikacji – pozwalają stworzyć narzędzie dostosowane do potrzeb firmy. Systemy typu *Enterprise Content Management* składają się z modułów, które mają wiele atutów, np. moduł projektów i zadań oferuje powiadomienia o nadejściu kolejnego zadania czy dokumentu, które mogą trafiać na skrzynkę e-mail w formie tak zwanych alertów. Możliwe jest także dodawanie komentarzy do zadania, ustanawianie terminów na wykonanie zadania etc.

Na podstawie powyższego, krótkiego przeglądu systemów CRM trudno jest jednoznacznie określić, który z nich jest najlepszy dla organizacji. Jednak sam fakt, że firma będzie takowy posiadać i pracować na nim oznacza dobry początek i daje duże szanse na uporządkowanie spraw organizacyjnych. Możliwości, które dają CRM, prędzej lub później mogą okazać się niezastąpione i konieczne dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oczywistym jest jednak szybsza implementacja systemu (nawet na początkowym etapie rozwoju firmy), ponieważ warto przyzwyczajać do zmian i korzystania z takiej, a nie innej drogi komunikacji. Również samo wdrożenie systemu przy niewielkiej liczbie pracowników i związane z tym szkolenia łatwiej jest przeprowadzić w małych i średnich przedsiębiorstwach niż w tych dużych i rozbudowanych. Dalsze badania w tym zakresie powinny wskazywać konieczność posiadania narzędzi informatycznych, szczególnie tych związanych ze specyfiką e-biznesu. Warto zbadać, jak przebiegają procesy w firmach bez wprowadzonego systemu, a jak w tych, które już mają doświadczenie z platformami – to, w jakim stopniu ułatwiają one komunikację, procesy decyzyjne, delegowanie zadań, procesy sprzedażowe, a także marketingowe. Organizacje czasami „wyczuwają" moment, w którym działania związane z wdrożeniem CRM stają się koniecznością, i szukają rozwiązań na zewnątrz. Dobrze jest korzystać z dobrych praktyk organizacyjnych i rozwiązań firm (działających nie tylko w Internecie, ale także tych o tradycyjnej strukturze działania), ale czasami warto również oprzeć się na wiedzy i doświadczeniu samych pracowników, którzy, być może, mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie z tego zakresu. Gros procesów bowiem powinno być opartych na filozofii *kaizen*, w ramach której usprawnienia w działaniu przedsiębiorstwa są proponowane przez pracowników już na najniższych szczeblach organizacyjnych (a w e-biznesie, gdzie struktury są mocno rozmyte, każdy pracownik ma możliwość wyrażania własnej opinii i zaproponowania rozwiązania) i z sukcesem wdrażane ich do organizacji.

5.4. Problemy firm e-biznesowych MŚP a implementacja CRM

Do rozwiązania drugiego problemu badawczego posłużono się metodą empiryczną, jaką jest obserwacja uczestnicząca. Autorka miała możliwość obserwacji jednej z mikroorganizacji e-biznesowych. Obserwacja trwała jedenaście miesięcy (11.2018–09.2019) i obejmowała wszelkie procesy organizacyjne zachodzące w organizacji.

Wśród problemów, z którymi borykała się firma, zauważono przede wszystkim:

- słabą komunikację (lub jej całkowity brak) między poszczególnymi działami, zarządem oraz firmami outsourcingowymi;
- zbyt dużą liczbę obowiązków nałożoną na poszczególnych pracowników;
- decyzyjność wszystkich działów skupioną wokół właściciela;
- bardzo szybką zmienność zadań;
- delegowanie wyłącznie zadań bez uprawnień;
- problemy z obsługą klienta (głównie infolinia);
- nieprawidłową obsługę magazynów i wysyłkę towarów;
- wydawanie towaru z magazynu bez stosownych dokumentów (np. WZ);
- podwójny magazyn (wewnętrzy i zewnętrzy), gdzie oba zajmują się wysyłką do tego samego klienta (część towaru znajdowała się w magazynie wewnętrznym, część w zewnętrznym);
- niewydolny system fakturowania i niemożność połączenia go z systemem wysyłek do klientów;
- brak umiejętności zarządczych właściciela (prezesa), w tym przede wszystkim organizacyjnych (głównie zarządzanie czasem) oraz motywacyjnych (wyłącznie motywacja negatywna).

Organizacje e-biznesowe mają jeszcze bardziej utrudnione działanie, gdyż często ich pracownicy są rozlokowani na terenie całego kraju, pracują w oddziałach lub zdalnie. Problem komunikacji staje się więc kluczowy (trudności widać nawet w tym samym dziale). Kolejne niedogodności wiążą się z zakresem obowiązków (nie wiadomo dokładnie, kto czym się zajmuje i co należy do jego obowiązków). Do tego bardzo szybka zmienność zadań (niemożność dokończenia jednego, ponieważ czeka już kilka innych pilnych i ważnych) oraz osoba właściciela, który ma duże braki w umiejętnościach pracy z ludźmi, powodowały, że miało to wpływ na jakość obsługi klienta oraz współpracę z firmami zewnętrznymi (spedycja, księgowość).

Po sześciu miesiącach od rozpoczęcia obserwacji zaczęto poszukiwać informatycznego narzędzia wspomagania zarządzania, które pomógłby przede wszystkim w przesyłaniu informacji i delegowaniu zadań. Jak widomo, system CRM „składa

się z trzech głównych elementów, wśród których znajduje się bezpośrednie łącze, a czwarty element je uzupełnia. Te cztery elementy to:

- ludzie – kapitał ludzki, klienci, pracownicy;
- procesy biznesowe – orientacja, mieszanie, unifikacja;
- technologie – rodzaj, zakres, obszar zastosowania;
- zawartość – dane, przetwarzanie, sortowanie, archiwizacja" [25].

Poszukiwania rozpoczęto od darmowego CRM – Bitrix24. Do tego czasu głównym „narzędziem" była aplikacja Whatsapp. Po zainstalowaniu Bitrix okazało się jednak, że aplikacja bardzo długo się otwiera, a jej funkcjonalność nie do końca odpowiada oczekiwaniom firmy. Nie została dobrze przyjęta również z tego powodu, że nadal głównym komunikatorem w firmie był Whatsapp – pracowników nie zachęcono do zmiany i nie kładziono na nią nacisku. Ponadto system ten nie został omówiony z firmami zewnętrznymi, które posługiwały się innym CRM (np. księgowość używała Quip i to tylko przez kilka miesięcy – firma ta również była w fazie aktywnych poszukiwań właściwego systemu). Po nieudanej próbie przez kilka tygodni starano się zmienić narzędzie, jednak musiało ono spełnić kilka wymogów: zawierać polski interfejs, a pomoc w razie problemów powinna być dostępna przez całą dobę. Niestety tylko kilka firm oferuje natychmiastową pomoc i praktycznie wszystkie obsługują wyłącznie angielski interfejs. Firma nie chciała również wydawać pieniędzy na zindywidualizowany CRM, więc zaprzestała dalszych prób. Wraz ze wzrostem liczby klientów narastać zaczęły również przedstawione wyżej problemy i sytuacja ta trwała do końca obserwacji. CRM, który śledziłby „interakcje klientów z firmą i umożliwiał pracownikom znalezienie niezbędnych informacji o kliencie, takich jak poprzednie zamówienia, historia usług, rozwiązane problemy itp." [25], nie miał więc nawet szans pojawić się na tym etapie.

Badania dotyczące wdrożeń systemów CRM w MŚP (np. przeprowadzone na Węgrzech) potwierdzają, że wybór dotyczący dostawcy zależy w głównej mierze od postawy właściciela MŚP, który dość często nie ma doświadczenia w pracy z tymi systemami [5], [27]. Z obserwacji wynika również, że jeżeli sam właściciel nie używa systemu ani nie naciska na swoich podwładnych, by z niego korzystali – jego wdrożenie się nie powiedzie. Zauważono, że problemy te w znacznej mierze pokrywają się z trudnościami zaprezentowanymi przez liczne badania dotyczące MŚP podczas procesu implementacji EITA [26], jak: brak odpowiedniego planowania [23]; słabe przywództwo [28]; trudności w wyborze najbardziej odpowiedniej EITA [19]; ograniczenia zdolności IT [29]; wysokie koszty wdrożenia systemu [24]; słabe dopasowanie aplikacji do przedsiębiorstwa [7]; niska jakość danych [11]; opór użytkownika [28]; słabe zarządzanie zmianą [7]; nieformalna komunikacja [19]; trudności w zapewnieniu wszechstronnego niezbędnego szkole-

nia [32]; problemy z instalacją nowej aplikacji w heterogenicznej i często niekompatybilnej infrastrukturze [8]; trudności po implantacji [23].

Niniejszy artykuł nie dotyczy jednak *stricte* wdrożenia CRM do firmy, a jedynie ma za zadanie uświadomić, z jaką pomocą i korzyściami może się wiązać takie wdrożenie. Jak zostało to już poruszone – zewnętrza firma księgowa do kontaktów z badaną organizacją używała systemu Quip. Problem dotyczył nieścisłości lub braku faktur/korekt do faktur z poprzednich lat. Dzięki systemowi księgowy przygotował całą listę braków. Osoba odpowiedzialna za fakturowanie mogła krok po kroku zająć się każdym zadaniem, dodać do niego swój komentarz, wgrać odpowiedni plik, odznaczyć wykonanie zadania. Wszystko to było czytelne i jasne dla księgowego, zaś o nowych zadaniach do wykonania informacja przychodziła również na mail. Można przypuszczać, że gdyby system ten przyjąłby się zarówno w jednej, jak i drugiej organizacji, to znacząco uprościłoby działania obu firm. Tak się jednak nie stało.

Przyjęcie systemu CRM mogłoby rozwiązać nie tylko problemy z komunikacją – dzięki zapisaniu w narzędziu zadań i obowiązków pracowników poprawiłaby się transparentność prowadzonych działań. Informacje trafiające do klienta oraz jego obsługa również byłby na dużo lepszym poziomie. Sam fakt, że CRM umożliwia dostęp do danych i informacji każdemu zatrudnionemu w firmie powoduje, że każdy z procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jest jasny i zrozumiały. Dodatkowe korzyści niesie połączenie systemu CRM z systemami obsługi magazynów, księgowością i fakturowaniem. To ogromna szansa dla firm, które chcą iść naprzód, nie zaś wyłącznie „trwać" na rynku.

5.5. Zakończenie

Choć trudno znaleźć idealne rozwiązania problemów firm z sektora MŚP, a e-biznes rozwija się niezwykle prężnie i często w przejściu od jednej fazy rozwoju do drugiej można dużo stracić (lub zyskać), to informatyczne narzędzia wspomagania zarządzania jak CRM mogą niezwykle ułatwić ten proces. Organizowanie pracy nie jest bowiem tak proste, że może zająć się nim każdy bez przygotowania i odpowiedniej wiedzy. Można przypuszczać, że dobrym początkiem będzie wybór prostego, darmowego systemu, jako swojego rodzaju preludium do korzystania z bardziej skompilowanych narzędzi tej klasy. To przyzwyczajanie ludzi do zmiany – korzystania w głównej mierze z systemu, nie zaś z nieformalnych kanałów komunikacji. Autorka zdaje sobie sprawę z dużego ograniczenia badania – obserwacji jednej z tysięcy firm e-biznesowych MŚP – jednak stanowi to punkt wyjścia do prowadzenia dalszych, koniecznych badań w tym zakresie. Hipotezę przyjętą w pracy można uznać więc za potwierdzoną w całości.

Wnioski z przeprowadzonej obserwacji można zawrzeć w stwierdzeniu, że liczne błędy organizacyjne można ograniczyć – potrzeba do tego jednak chęci (przede wszystkim ze strony właściciela), systematyczności w działaniu i wprowadzaniu zmiany, jaką jest implementowanie systemu CRM w firmie. Na rynku istnieje bardzo duża liczba oferowanych narzędzi, jednak na początku pracy z ICT można posłużyć się jednym z darmowych CRM. Konieczne jest również prowadzenie dalszych badań w odniesieniu do specyfiki e-biznesów MŚP oraz wpływu CRM na ich organizację działań.

Bibliografia

[1] Adebanjo D.: *E-crm Implementation – a comparison of three approaches*, 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology Management of Innovation and Technology, 2008, s. 457–462.

[2] Agapitou C., Bersimis S., Georgakellos D.: *Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits*, „International Journal of Business Science and Applied Management", Vol. 12, Issue 2, 2017.

[3] Alshawi S., Missi F., Irani Z.: *Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption – SMEs perspective*, „Industrial Marketing Management", Vol. 40, Issue 3, 2011, s. 376–383.

[4] Batista L.A., Dibb S.B, Meadows M.B, Hinton M.C, Analogbei M.D.: *A CRM-based pathway to improving organisational responsiveness: an empirical study*, „Journal of Strategic Marketing", Vol. 28, Issue 6, 2020, s. 494–521.

[5] Cieciora M., Bułkonow W., Pietrzak P., Gago P.: *Key criteria of ERP/CRM systems selection in SMEs in Poland*, „Online Journal of Applied Knowledge Management", Vol. 8, Issue 1, 2020, s. 85–89.

[6] Coltman T.A, Devinney T.M.B, Midgley D.F.: *Customer relationship management and firm performance*, „Journal of Information Technology", Vol. 26, Issue 3, 2011, s. 205–219.

[7] Deltour F.: *ERP Project in SMEs: A matter of risks a matter of competencies*. A *Quantitative analysis*, ECIS 2012 Proceedings, 2012.

[8] Douglas A., Wainwright D., Greenwood D.: *The Dynamics of IT Supplier Relationships with Construction SMEs: a Technological Approach*, „UK Academy for Information System Conference Proceedings", 2010.

[9] *E-commerce, customer relation management (CRM) and secure transactions*, 02.2020 https://appsso.eurostat.ec.europa.eu (dostęp: 19.08.2020 r.).

[10] *Enterprises using software solutions, like CRM to analyse information about clients for marketing purposes*, https://ec.europa.eu (dostęp: 19.08.2020 r.).

[11] González M.J., Martín E., Buiza G., Hidalgo M., Beltrán J.: *Implementation of an operations management system in eight Spanish SMEs*, 2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM), 2015, s. 1296–1302.

[12] Haije E.G.: *Top 15 Best CRM Software for Small Businesses*, 2019, https://mopinion.com (dostęp: 17.08.2020 r.).
[13] https://www.baseline.pl/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[14] https://www.bitrix24.pl/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[15] https://www.livespace.io/pl/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[16] https://monday.com/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[17] https://synergiuscrm.pl/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[18] https://quip.com/ (dostęp: 24.08.2020 r.).
[19] Hustad E., Olsen D.H.: *Critical Issues Across the ERP Life Cycle in Small-and--Medium- Sized Enterprises: Experiences from a Multiple Case Study*, „Procedia Technology", Vol. 9, 2013, s.179–188.
[20] Kowalski M. (firma Archman): *Inteligentne zarządzanie procesami w Business NAVIGATOR – błyskawiczna budowa aplikacji*, wystąpienie podczas konferencji Gigacon Summit EOIF 2020, 26.08.2020.
[21] Krupcała K.: *Impact of the CRM system on work organisation in small and medium--sized e-business enterprises – justification and research concept*, published at the 34th IBIMA Conference, 2019.
[22] Michalski E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 20.
[23] Nguyen T.H., Newby M., Macaulay M.J.: *Information Technology Adoption in Small Business: Confirmation of a Proposed Framework*, „Journal of Small Business Management", Vol. 53, No. 1, 2015, s. 207.
[24] Nofal M.I., Yusof Z.M.: *Taxonomy framework of ERP success usage in SMEs in Middle East region*, „Journal of Theoretical and Applied Information Technology", Vol. 86, No. 3, 2016, s. 420–431.
[25] Pohludka M., Štverková H.: *The Best Practice of CRM Implementation for Smalland Medium-Sized Enterprises*, „Administrative Sciences" (2076–3387), March 2019, Vol. 9, Issue 1. 1p. DOI: 10.3390/admsci9010022.
[26] Reascos Paredes I., Carvalho J.A.: *Implantation Process of Enterprise IT Application in a Medium-Sized Enterprise*, International Conference on Information Systems and Software Technologies (ICI2ST), 2019, s. 100–107.
[27] Reicher R., Szeghegyi Á.: *Factors affecting the selection and implementation of a customer relationship management (CRM) process*, „Acta Polytechnica Hungarica", 12(4), 2015, s. 183–200.
[28] Shaul L., Tauber D.: *CSFs along ERP life–cycle in SMEs: a field study*, „Industrial Management and Data System", Vol. 112, No. 3, 2012, s. 360–384.
[29] Seethamraju R.: *Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*, „Information System Frontiers", Vol. 17, No. 3, 2015, s. 475–492.
[30] Siniša A., Banjević K., Nastasić A., Rošulj D., Arsić M.: *Family Business Owner as a Central Figure in Customer Relationship Management*, „Sustainability", 2019, 11, 77.
[31] Siu N. Y.-M.: *Customer Relationship Management and Recent Developments*, „Administrative Sciences", 2016, 37, 10.3390/admsci6030007.

[32] Zeng Y.-R., Wang L., Xu X.-H.: *An integrated model to select an ERP system for Chinese small- and medium-sized enterprise under uncertainty*, „Technological and Economic Development of Economy", Vol. 23, No. 1, 2017, s. 38–58.

Paulina Gackowiec
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

6.

ZARZADZANIE W DOBIE PRZEMYSŁU 4.0 – WYKORZYSTANIE TECHNIK PREDYKCYJNYCH W SYSTEMACH WSPOMAGANIA DECYZJI

Abstrakt

Postępujący rozwój przemysłu oraz zmiany w podejściu do zarządzania procesami, obok rozwoju informatyzacji i wysoko zaawansowanych urządzeń technologicznych, stwarzają nowe możliwości w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, również w związku z posiadaną infrastrukturą techniczną i zarządzaniem parkiem maszynowym. Potrzeba zapewnienia niezawodności maszyn oraz urządzeń w zakładach produkcyjnych jest zagadnieniem stale aktualnym i niezwykle istotnym w kontekście efektywności całej organizacji, a rozwijające się obecnie narzędzia informatyczne i automatyzacja procesów stanowią dodatkową sposobność prowadzącą do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Mając na względzie przemiany zachodzące obecnie w przemyśle, należy zauważyć, że istotną rolę w rozwoju metod utrzymania odgrywa szeroko podejmowana w literaturze koncepcja Przemysłu 4.0, której jednym z założeń jest wykorzystanie strategii predykcyjnego utrzymania. Podejście predykcyjne bazuje na dużych zbiorach danych i dostarcza odpowiedzi na pytanie, co może się wydarzyć, dzięki uwzględnieniu wielu zmiennych i uwarunkowań procesowych. W rezultacie podjętych rozważań w artykule dokonano przeglądu i oceny algorytmów oraz technik analitycznych wykorzystywanych w obszarze zarządzania utrzymaniem maszyn, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień niezawodnościowych. Celem niniejszej pracy jest wskazanie możliwych obszarów zastosowania technik analitycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz ocena możliwości wykorzystania analityki predykcyjnej w obszarze zarządzania parkiem maszynowym.

6.1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące aktualnie w przemyśle oferują przedsiębiorstwom nowe możliwości poznania procesów i usprawnienia prowadzonych działań zarządczych. Obecnie niezwykle istotny wpływ na funkcjonowanie i kierunki rozwoju przedsiębiorstw ma koncepcja Przemysłu 4.0, obejmująca nową wizję prowadzenia działalności we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak m.in.: zarządzanie zamówieniami, badania i rozwój, produkcja i dostawy czy utylizacja i recykling produktów. Podstawowym założeniem Przemysłu 4.0 jest gromadzenie i kompleksowa analiza danych pochodzących z różnych urządzeń produkcyjnych, która stanowi filar zaawansowanych technologicznie systemów zarządzania przedsiębiorstwem [1]. Rozwój technik analitycznych, będący pochodną informatyzacji i postępu technologicznego, daje nowe szanse decydentom w organizacjach, umożliwiając tym samym wspieranie procesów podejmowania decyzji w oparciu o dane historyczne i mierzalne parametry pozyskiwane bezpośrednio z pracujących urządzań. Rezultaty przeprowadzonych procesów analitycznych zostają zagregowane oraz przedstawione w postaci wizualizacji i wykresów, które stanowią istotne źródło wiedzy dla osób podejmujących decyzje w organizacjach.

Celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie jak najwyższej efektywności prowadzonych działań, a wszelkie awarie, przestoje i zdarzenia nieplanowane prowadzą do licznych negatywnych skutków, zaburzających prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Zapewnienie ciągłość prowadzonych prac oraz minimalizacja niepożądanych zdarzeń w procesie jest możliwa poprzez wdrożenie skutecznego i efektywnego zarządzania utrzymaniem ruchu. Samo pojęcie utrzymania definiuje się jako złożony proces zarządzania, który łączy w sobie elementy organizacyjne, takie jak produkcja, jakość, środowisko i bezpieczeństwo [2]. Postępująca transformacja przemysłu zaowocowała zmianą podejścia do koncepcji utrzymania maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwach. W przeszłości zagadnienie utrzymania ruchu uznawane było nierzadko za „zło konieczne", pociągające za sobą wysokie koszty oraz uciążliwe działania naprawcze i konserwacyjne. Aktualnie rozwój zaawansowanych technik informatycznych oraz szeroki dostęp do danych pochodzących z urządzeń produkcyjnych oferują nowe sposobności w zakresie wykorzystania zaawansowanych metod utrzymania parku maszynowego. W rezultacie rozwoju technologicznego systemy przemysłowe są w stanie gromadzić duże ilość danych, zawierających informacje o pracy maszyn oraz niepożądanych zdarzeniach i alarmach zachodzących na linii produkcyjnej. Zgromadzone informacje uznawane są często za kluczowy zasób przedsiębiorstwa, warunkujący skuteczność działań niezawodnościowych [2]. Czerpiąc z posiadanych informacji

o bieżącym stanie urządzeń, można dokonywać przewidywań odnośnie przyszłych stanów pracy oraz możliwych zdarzeń niepożądanych, co stanowi punkt wyjścia do wdrożenia proaktywnej strategii zwanej predykcyjnym utrzymaniem.

W niniejszym artykule omówiono zagadnienie strategii utrzymania maszyn, odwołując się do aktualnych pozycji z literatury przedmiotu, w których podjęto tę tematykę, oraz dokonano przeglądu i oceny głównych algorytmów predykcyjnych wykorzystywanych w zarządzaniu utrzymaniem ruchu w przedsiębiorstwach wraz ze wskazaniem możliwych obszarów wsparcia systemów decyzyjnych w organizacjach. Ponadto w niniejszej pracy przedstawiono główne korzyści wynikające z wdrożenia zaawansowanych technik zarządzania utrzymaniem ruchu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. Zaproponowano także wykorzystanie metodyki predykcyjnej w zakresie odkrywania reguł w danych sekwencyjnych w celu detekcji zdarzeń alarmowych.

6.2. Tło i uzasadnienie teoretyczne

Utrzymanie ruchu w zakładach produkcyjnych stanowi kluczowy czynnik zapewniający konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz wpływający na jakość świadczonych usług [3]. Na przestrzeni lat podejście do zagadnień utrzymaniowych ulegało zmianie, co znajdowało uzasadnienie w postępujących przekształceniach w przemyśle. Unowocześnienie procesów wytwórczych oraz potrzeba ciągłego doskonalenia powodowały istotny wzrost znaczenia utrzymania ruchu w całościowej polityce organizacji. Czynniki takie jak wzrost liczby i skomplikowania wykorzystywanych urządzeń produkcyjnych oraz automatyzacja i robotyzacja procesów wytwarzania, pociągające za sobą istotny wzrost wydatków na działania utrzymaniowe, a także rozwój nowoczesnych narzędzi diagnostyki obiektów technicznych [4] wpłynęły istotnie na upowszechnienie proaktywnych strategii utrzymania maszyn. Według [5] strategia utrzymania określa koncepcję organizacji w zakresie zapewnienia dostępności aktywów przez cały okres ich eksploatacji. Im bardziej złożony i rozbudowany system produkcyjny, tym większym wyzwaniem jest zapewnienie ciągłości prowadzonych działań wytwórczych i wdrożenie skutecznej polityki utrzymaniowej, która często wymaga podejścia bardziej zaawansowanego technologicznie. Uwzględniając powyższe, dla przedsiębiorstwa niezwykle istotne jest wdrożenie skutecznej strategii utrzymania, gwarantującej bezawaryjną pracę urządzeń i możliwość obniżenia kosztów utrzymania.

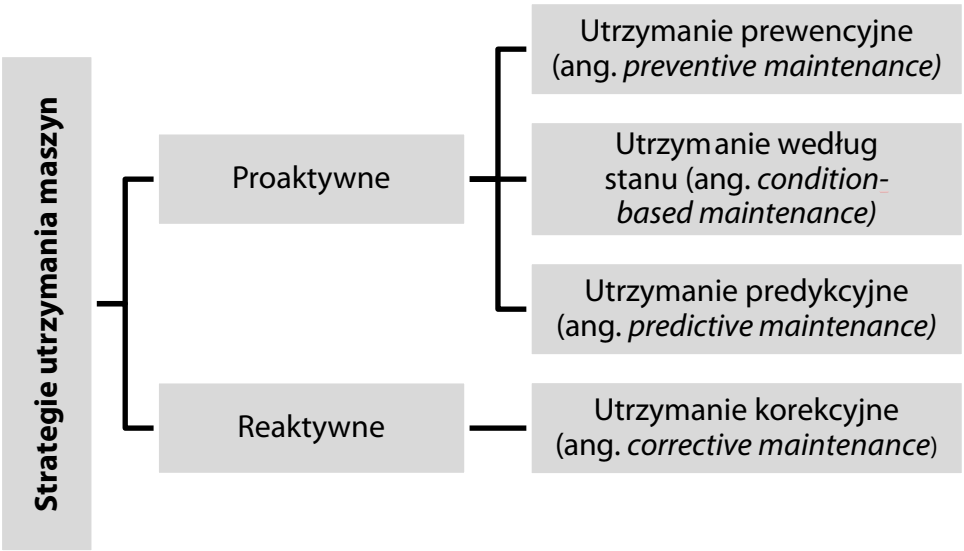
Główne strategie utrzymania ruchu, które można znaleźć w literaturze, to: utrzymanie korekcyjne (ang. *corrective maintenance*), utrzymanie prewencyjne

(ang. *preventive maintenance*), utrzymanie według stanu (ang. *condition-based maintenance*) oraz utrzymanie predykcyjne (ang. *predictive maintenance*) [6] (rys. 6.1.). Ponadto w literaturze można znaleźć również szersze klasyfikacje strategii utrzymania oraz przykłady bardziej nowoczesnych technik, takich jak utrzymanie ruchu skierowane na niezawodność (ang. *Reliability Centered Maintenance*; RCM) i całościowe utrzymanie ruchu zorientowane na produktywność (ang. *Total Productive Maintenance*; TPM) [4], [7], [8]. Poniżej zamieszczono charakterystykę wybranych strategii utrzymania.

Utrzymanie korekcyjne, określane również jako konserwacja awaryjna, ma za zadanie zminimalizować skutki zaistniałych zdarzeń niepożądanych poprzez wymianę bądź naprawę uszkodzonego elementu w celu przywrócenia urządzenia do stanu pracy [9]. Głównym założeniem omawianego podejścia jest podejmowanie działań w odpowiedzi na już zaistniałe nieprawidłowości w pracy maszyn – z tego względu utrzymanie korekcyjne zaliczane jest do technik określanych jako reaktywne. Decydując się na wykorzystywanie metod korekcyjnego utrzymania ruchu, przedsiębiorstwo istotnie zmniejsza liczbę osób wymaganych do prowadzenia działań w zakresie utrzymania. Jednakże zarazem decyzja ta pociąga za sobą nieprzewidzialne przestoje, obniżenie efektywności produkcji oraz istotne koszty napraw bądź wymian maszyn [10].

Pozostałe z wymienionych strategii mają na celu uniknięcie zdarzeń niepożądanych oraz eliminację ich skutków i definiowane są jako podejścia proaktywne,

Rysunek 6.1. Wybrane strategie utrzymania maszyn



Źródło: opracowanie własne.

a zatem obejmujące działania oraz zabiegi zarówno prewencyjne, jak i prognostyczne w obszarze utrzymania (rys. 6.1.) [10]. Utrzymanie prewencyjne ma za zadanie zapobiegać możliwym awariom i zdarzeniom niepożądanym w procesie produkcyjnym poprzez opracowanie oraz wdrożenie planów i harmonogramów konserwacji. W podejściu prewencyjnym działania utrzymaniowe mają na celu wyznaczenie optymalnego czasu pomiędzy planowanymi konserwacjami, np. w oparciu o czas eksploatacji oraz informacje od producenta urządzania tak, aby zapewnić niezawodną pracę urządzeń do kolejnej inspekcji bądź działań serwisowych [11].

Do najczęściej wymienianych wad tego podejścia zalicza się przeprowadzanie zbędnych konserwacji urządzeń, które w wielu przypadkach mogłyby pozostać w stanie bezawaryjny przez dłuższy czas [12], [10].

Utrzymanie według stanu jest podejściem bazującym na działaniach zapobiegawczych, mających na celu zwiększenie dostępności aktywów w oparciu o ich bieżący status techniczny. Przegląd warunków pracy urządzenia pozwala wykryć sytuacje nietypowe w pracy maszyny, np. poprzez zestawienie monitorowanych parametrów pracy z wartościami wzorcowymi bądź przekroczenie parametrów progowych pracy obiektu technicznego i – w razie potrzeby – zatrzymanie maszyny przed wystąpieniem awarii [13].

Podejście predykcyjne, podobnie jak utrzymanie według stanu, również ma za zadanie zapobiegać występowaniu zdarzeń awaryjnych, bazując na monitorowaniu parametrów i warunków pracy urządzenia w celu podjęcia niezbędnych działań przed wystąpieniem przerwy w eksploatacji. W literaturze można odnaleźć klasyfikacje, w ramach których utrzymanie według stanu oraz utrzymanie predykcyjne traktowane są jako synonimy [7], [14].

Jednakże istotną przewagą podejścia predykcyjnego jest wykorzystywanie zaawansowanej analizy danych pochodzących z czujników maszyn. Wobec powyższego warunkiem efektywnego wdrożenia podejścia predykcyjnego w przedsiębiorstwie jest zapewnienie danych o stanie aktywów, które są niezbędne do monitorowania urządzeń [15].

Znaczna popularność strategii predykcyjnej w ostatnich latach znajduje odzwierciedlenie w rozwoju zaawansowanych narzędzi diagnostyki technicznej, zapewniających dostęp do danych informujących o pracy urządzenia, a także pozwalających odkryć pewne nieoczywiste trendy i zależności, które warunkują wystąpienie awarii. Ponadto przewaga metod predykcyjnych wynika w znacznej mierze ze stałego monitorowania parku maszynowego oraz tworzenia prognoz w oparciu o rzeczywiste dane i mierzalne parametry procesu [16].

6.3. Przegląd algorytmów predykcyjnych w systemach zarządzania utrzymaniem ruchu

Predykcyjne utrzymanie ruchu jest istotnym aspektem zarządzania aktywami na poziomie operacyjnym i zarządczym w wielu sektorach przemysłowych [15], a w literaturze naukowej można odnaleźć liczne prace dotyczące praktycznej implementacji strategii predykcyjnej [17], [18], [19], [20], [21]. Do głównych korzyści wynikających z wdrożenia podejścia predykcyjnego można zaliczyć: redukcję kosztów działań utrzymaniowych, zmniejszenie liczby usterek maszyn oraz postojów remontowych, ograniczenie zapasów części zamiennych, zwiększenie produktywności oraz podniesienie poziomu bezpieczeństwa operatora [22]. Dodatkowo wykorzystanie kompleksowej analizy danych pochodzących z czujników maszyn umożliwia wzbogacenie systemów zarządzania produkcją w skuteczne i precyzyjne narzędzia wnioskowania, pozwalające na zmniejszenie udziału człowieka w procesie podejmowania decyzji. Biorąc pod uwagę niewątpliwe korzyści oraz możliwości wynikające z rozwoju strategii predykcyjnego utrzymania, w dalszej części pracy skupiono się na przybliżeniu dostępnych technik i algorytmów wykorzystywanych w obszarze utrzymania w celu predykcji zdarzeń niepożądanych oraz wsparcia systemów decyzyjnych.

Aktualnie istotną rolę w przedsiębiorstwach w zakresie zarządzania aktywami odgrywają skomputeryzowane systemy zarządzania utrzymaniem (ang. *Computerized Maintenance Management System*; CMMS), które stanowią połączenie infrastruktury informatycznej i mechanizmów przetwarzania danych procesowych. CMMS zapewnia całościowy ogląd działań utrzymaniowych poprzez analizę zdarzeń niepożądanych i ograniczanie ich występowania, a ponadto dostarczanie informacji o stanie urządzenia w czasie rzeczywistym, ocenę wyników podjętych działań konserwacyjnych oraz kontrolę części zamiennych [2]. Wspomniany system zarządzania utrzymaniem umożliwia również gromadzenie i przetwarzanie dużych zbiorów danych, zapewniając tym samym szansę na wykorzystanie zaawansowanych technik predykcyjnych w celu kompleksowego prowadzenia polityki utrzymaniowej i wsparcia procesów zarządczych trafnymi analizami.

Zwiększenie wydajności i skuteczności utrzymania jest możliwe dzięki korzystaniu z technik analitycznych, spośród których najczęściej wykorzystywane są modele predykcji wykorzystujące sztuczną inteligencje (ang. *artificial intelligence*; AI) i uczenie maszynowe (ang. *machine learning*; ML). Analizę zastosowań metod predykcyjnych w obszarach przemysłowych wraz z korzyściami i usprawnieniami dla systemów zarządzania zamieszczono w tabeli 6.1. Integralnymi założeniami technik predykcyjnego utrzymania są przewidywanie awarii i anomalii

Tabela 6.1. Obszary zastosowania i korzyści technik predykcyjnych w zarządzaniu utrzymaniem

Techniki klasyfikacji (Support Vector Machines – SVMs – and k-Nearest Neighbors – k-NN) w utrzymaniu produkcji półprzewodników
– Podniesienie poziomu zrozumienia procesu; – Dostosowanie wydajności i polityki działania w taki sposób, aby minimalizować całkowite koszty operacyjne; – Możliwość szerokiego zastosowania do problemów związanych z utrzymaniem ruchu (wymagane dane historyczne) [23].
Algorytmy klasyfikacji w branży farmaceutycznej
– Detekcja anomalii; – Zrozumienie ukrytych zależności między parametrami procesu a fazami produkcji; – Bieżąca identyfikacja faz produkcji [24].
Algorytmy uczenia maszynowego w predykcji i klasyfikacji – zastosowanie: systemy produkcji na dużą skalę, z uwzględnieniem zużycia energii
– Planowanie produkcji (harmonogram operacji i alokacja zasobów) w czasie rzeczywistym; – Wykrywanie anomalii i przewidywanie awarii zasobów; – Uniknięcie przestojów w produkcji; – Zwiększenie świadomości ekologicznej w zakresie utrzymania zasobów [25].
Algorytmy uczenia maszynowego (Decision Tree, SVP, k-Nearest Neighbors, Random Forest) w przemyśle lotniczym
– Redukcja kosztów działań utrzymaniowych; – Podnoszenie bezpieczeństwa pracowników; – Redukcja utraty czasu produkcji [26].
Techniki uczenia maszynowego wykorzystujące szeregi czasowe (model ARIMA) w utrzymaniu urządzeń przemysłowych
– Usprawnienie zarządzania jakością i kontroli jakości; – Zmniejszenie degradacji jakości produktów; – Podniesienie sprawności procesu; – Minimalizacja kosztów działań utrzymaniowych [27].
Architektura uczenia maszynowego, oparta na podejściu Random Forest w utrzymaniu maszyny tnącej
– Dynamiczne podejmowanie decyzji w zakresie utrzymania; – Wysoka dokładność prognozowania stanu urządzenia [28].
Algorytmy uczenia maszynowego (drzewa decyzyjne) w branży kolejowej
– Zmniejszenie liczby fałszywych alarmów; – Obniżenie kosztów utrzymania [29].
Model sztucznej inteligencji wykorzystujący dane z monitoringu w czasie rzeczywistym w utrzymaniu statków
– Maksymalizacja czasu użyteczności sprzętu; – Rozpoznanie wzorców i anomalii niedostrzegalnych dla operatora; – Ograniczenie liczby nieprzewidywalnych i niewytłumaczalnych awarii [30].
Model predykcyjny oparty na algorytmie Random Forest zastosowany w obszarze przewidywania awarii turbin wiatrowych
– Wydłużenie cyklu życia systemów; – Poprawa dostępności i podniesienie niezawodności infrastruktury; – Obniżenie kosztów O&M (eksploatacji i utrzymania) [18].

Źródło: opracowanie własne.

w pracy maszyn, definiowanie pozostałego bezawaryjnego czasu pracy urządzeń oraz bieżąca kontrola stanu obiektów technicznych. Jednakże w szerszym ujęciu można także określić pośrednie korzyści wynikające z wdrożenia polityki predykcyjnej w przedsiębiorstwie. Są one szczególnie istotne w kontekście działań zarządczych, na których skupiono się w poniższym zestawieniu.

Powyższe zestawienie stanowi ilustrację możliwych korzyści i usprawnień będących rezultatem zastosowania wybranych metod predykcyjnego wykrywania awarii. Na wybranych przykładach pokazano, że techniki te znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach, co świadczy o ich wszechstronności oraz istotnym potencjale wdrożeniowym. Na podstawie przeprowadzonej analizy można określić różne płaszczyzny działalności zarządczej, w których strategia predykcyjna odnajduje zastosowanie i przynosi korzyści. Wśród głównych sfer, które mogą zostać usprawnione w wyniki wdrożenia wybranej strategii, zdefiniowano m.in.: udoskonalenie jakości, planowanie partii produkcyjnych, dogłębne poznanie i zrozumienie procesu, zwiększenie dokładności określania stanu urządzenia, podniesienie poziomu bezpieczeństwa, redukcję kosztów, usprawnienie bieżącego monitoringu maszyn oraz wsparcie osób podejmujących decyzje w dynamicznym środowisku produkcyjnym.

6.4. Wdrożenie systemu predykcyjnego opartego na metodach eksploracji danych

Implementacja strategii predykcyjnej w przedsiębiorstwie wymaga osiągnięcia określonego poziomu zaawansowania posiadanej infrastruktury, umożliwiającego gromadzenie danych opisujących pracę maszyn, oraz posiadania danych historycznych zawierających informacje na temat zaistniałych zdarzeń awaryjnych. Aby efektywnie wykorzystać posiadane dane, ważna jest dogłębna znajomość analizowanego systemu oraz określenie wymagań eksploatacyjnych dla posiadanych maszyn. Kolejnym zasadniczym elementem wdrożenia systemu predykcyjnego jest zdefiniowanie zasobów wymaganych do prowadzenia obsługi technicznej oraz określenie procedur działania na wypadek niekorzystnych zdarzeń w czasie eksploatacji. Bazując na pozyskanych danych, przedsiębiorstwo przeprowadza proces analityczny w celu określenia algorytmów predykcyjnego wykrywania awarii, które zostaną wdrożone do systemu decyzyjnego przedsiębiorstwa. Nieodłączny element utrzymania predykcyjnego to stała kontrola infrastruktury w oparciu o zdefiniowane algorytmy predykcyjne sygnalizujące możliwe nieprawidłowości. Na końcu rezultaty prowadzonej polityki utrzymaniowej analizuje się pod względem wydajności i opłacalności kosztowej. Poszczególne kroki wdrożenia strate-

gii predykcyjnej do systemu decyzyjnego w przedsiębiorstwie przedstawiono na rys. 6.2.

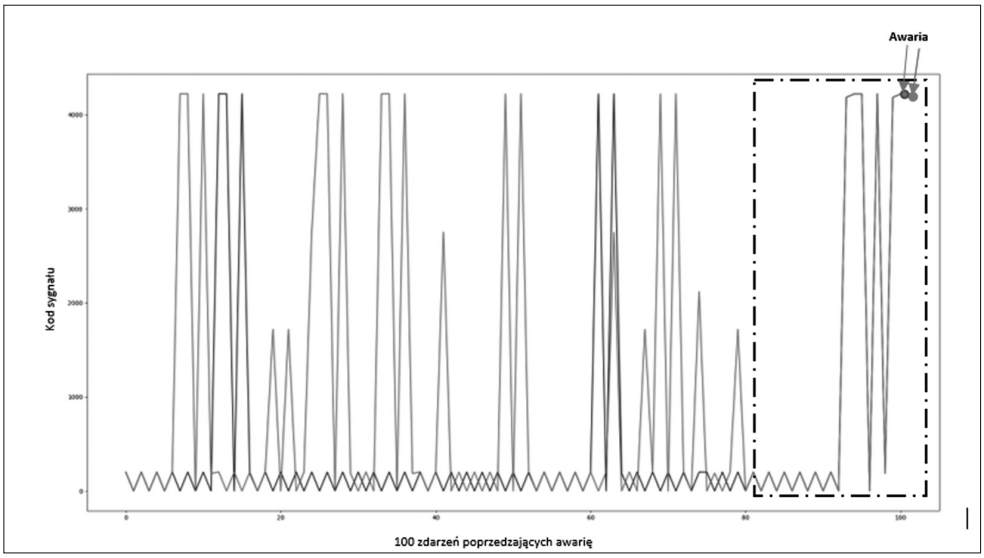
Przykładem wykorzystania predykcyjnej analizy danych w obszarze utrzymania jest zastosowanie metody odkrywania wzorców częstych, który zastosowano do rzeczywistego zbioru danych pochodzącego z przemysłu wydobywczego. Zbiór zawiera kody zdarzeń w systemie sterowania maszyną oraz informacje o wystąpieniu i charakterze awarii w danym okresie. W bazie sygnały występują w następującym układzie: a = (t, m); t – czas wystąpienia zdarzenia, m – komunikat w postaci kodu.

W poniższym przykładzie dla dwóch odnotowanych w analizowanym okresie awarii o bardzo zbliżonym charakterze (awaria elektryczna), które wystąpiły w odstępie kilku dni, prześledzono poprzedzające je zdarzenia wygenerowane przez system (rys. 6.3). Na tej podstawie zauważono, że w momencie odnotowania awarii przez obsługę w danych diagnostycznych systemu pojawił się sygnał odpo-

Rysunek 6.2. Główne kroki wdrożenia strategii predykcyjnego utrzymania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6.3. Zbiorczy wykres przebiegu 100 zdarzeń poprzedzających wystąpienie dwóch zdarzeń awaryjnych



Źródło: opracowanie własne.

wiadający zdarzeniu zgodnemu z rodzajem awarii. Na rys. 6.3. naniesiono dwa przebiegi omówionych wcześniej sekwencji zdarzeń.

Schemat na rys. 6.3. umożliwia porównanie sekwencji wydarzeń poprzedzających wystąpienie analizowanych zdarzeń alarmowych. Szczególnie istotny jest końcowy fragment wykresu, gdzie na podstawie zobrazowanego przebiegu można zauważyć wyraźną powtarzalność zdarzeń, które bezpośrednio poprzedzają alarm w obu przypadkach. Na wyróżnionym fragmencie wykresu te same sygnały zachodzące równocześnie zilustrowano jako linie nachodzące na siebie. Analiza wybranych sekwencji prowadzi do wniosków, że odkrywanie zależności i reguł w danych pozyskiwanych z czujników maszyn może umożliwiać detekcję istotnych zdarzeń niepożądanych jeszcze przed ich wystąpieniem. Zestawienie sekwencji występujących na krótko przed wystąpieniem awarii urządzenia w różnym czasie obrazuje zbieżność zdarzeń, które możemy traktować jako ważne z punktu widzenia czasu ich odnotowania i stanowiące sygnały możliwej usterki. Pozyskana w ten sposób wiedza może umożliwić obsłudze adekwatną reakcję i powstrzymanie zbliżającego się incydentu bądź minimalizację jego skutków. Zaobserwowane zależności potwierdzają istnienie w zbiorze pewnych schematycznych epizodów zdarzeń w sekwencjach poprzedzających wystąpienie awarii i stanowią obiecujący punkt wyjścia w predykcji awarii.

6.5. Podsumowanie

W dobie Przemysłu 4.0 otoczenie biznesowe bardzo szybko ulega zmianom, wymuszając na przedsiębiorstwach podejmowanie nowych działań rozwojowych w celu sprostania wymaganiom rynku. Włączenie do zarządzania również zagadnień utrzymaniowych jest rozwiązaniem pozwalającym na poprawę skuteczności całościowego planowania produkcji i znaczne ograniczenie błędów oraz zdarzeń niepożądanych mających miejsce w czasie eksploatacji obiektów technicznych. Możliwość przewidzenia i zaplanowania obsługi profilaktycznej oraz podjęcia działań na czas daje przedsiębiorstwu istotną przewagę konkurencyjną i szansę na podniesienie jakości wytwarzanych produktów oraz prowadzonego procesu. Ponadto kluczową korzyść, pozwalającą na ujęcie w decyzjach zarządczych również informacji i rezultatów polityki utrzymaniowej, stanowi umiejętność przewidzenia awarii z wyprzedzeniem, aby jak najszybciej podjąć działania zapobiegawcze lub minimalizujące negatywne skutki. W konsekwencji pozwala to istotnie obniżyć koszty oraz wydłużyć żywotność eksploatowanych maszyn.

W wyniku rosnącego zainteresowania strategią predykcyjnego utrzymania ruchu rozwinęło się wiele metod i algorytmów wspierających systemy zarządzania w obszarze przewidywania awarii. Na podstawie analizy literatury w artykule zidentyfikowano techniki predykcyjne, które znajdują zastosowanie w zarządzaniu aktywami w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem metod wykorzystywanych w zaawansowanych systemach produkcyjnych, które bazują na rozwoju technologicznym oraz czerpią z potencjału dużych zbiorów danych i narzędzi analitycznych. W pracy wskazano możliwe szanse i korzyści dla przedsiębiorstw, wynikające z wdrożenia podejścia predykcyjnego, w ujęciu nie tylko operacyjnym i eksploatacji obiektów technicznych, ale również w obszarze całościowego zarządzenia produkcją. Ponadto w artykule zaproponowano główne kroki wdrożenia strategii predykcyjnego utrzymania ruchu w przedsiębiorstwie oraz przedstawiono przykład wykorzystania rzeczywistych danych charakteryzujących pracę maszyny w obszarze predykcji zdarzeń alarmowych.

Bibliografia

[1] Vaidya S., Ambad P., Bhosle S.: *Industry 4.0 – A Glimpse,* „Procedia Manufacturing", Elsevier B.V., 2018, 20, s. 233–238, doi: 10.1016/j.promfg.2018.02.034.

[2] Lopes I. *et al*:. *Requirements Specification of a Computerized Maintenance Management System – A Case Study,* „Procedia CIRP", The Author(s), 2016, 52, s. 268–273, doi: 10.1016/j.procir.2016.07.047.

[3] Accorsi R. *et al.*: A *tailored maintenance management system to control spare parts life cycle*, „Procedia Manufacturing", Elsevier B.V., 2019, 38, s. 92–99, doi: 10.1016/j.promfg.2020.01.013.

[4] Legutko S.: *Trendy rozwoju utrzymania ruchu urządzeń i maszyn*, „Eksploatacja i Niezawodność", 2019, 2(2), s. 9.

[5] Abbas M., Shafiee M.: *An overview of maintenance management strategies for corroded steel structures in extreme marine environments*, „Marine Structures", Elsevier Ltd, 71, 2019, p. 102718, doi: 10.1016/j.marstruc.2020.102718.

[6] Srivastava P., Khanduja, D., Agrawal V.P.: A *framework of fuzzy integrated MADM and GMA for maintenance strategy selection based on agile enabler attributes*, „Mathematics-in-Industry Case Studies", 2017, 8(1), doi: 10.1186/s40929–017–0014-y.

[7] Sharma R.K., Kumar D., Kumar P.: *FLM to select suitable maintenance strategy in process industries using MISO model*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering", 2005, 11(4), s. 359–374, doi: 10.1108/13552510510626981.

[8] Vishnu C.R., Regikumar V.: *Reliability Based Maintenance Strategy Selection in Process Plants: A Case Study*, „Procedia Technology", The Author(s), 2016, 25(Raerest), s. 1080–1087, doi: 10.1016/j.protcy.2016.08.211.

[9] Erkoyuncu J.A. *et al.*: *Perspectives on trading cost and availability for corrective maintenance at the equipment type level*, „Reliability Engineering and System Safety", Elsevier Ltd, 2017, 168 (May), s. 53–69, doi: 10.1016/j.ress.2017.05.041.

[10] Laura S.: *Linking maintenance strategies to performance*, „International Journal of Production Economics", 2001, 70(3), s. 237–244.

[11] Putri N.T., Taufik and Buana F.S. *Preventive Maintenance Scheduling by Modularity Design Applied to Limestone Crusher Machine*, „Procedia Manufacturing", Elsevier B.V., 2020, 43(2019), s. 682–687, doi: 10.1016/j.promfg.2020.02.123.

[12] Horner R.M.W., Haram M.A. El and Munns A.K.: *Building maintenance strategy: a new management*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering", 2002, 3(4), s. 273–280.

[13] Bevilacqua M., Braglia M.: *Analytic hierarchy process applied to maintenance strategy selection*, „Reliability Engineering and System Safety", 2000, 70(1), s. 71–83, doi: 10.1016/S0951–8320(00)00047–8.

[14] Shin J.H., Jun H. B. *On condition based maintenance policy*, „Journal of Computational Design and Engineering", Elsevier, 2015, 2(2), s. 119–127, doi: 10.1016/j.jcde.2014.12.006.

[15] Aremu O.O. *et al.*: *Structuring Data for Intelligent Predictive Maintenance in Asset Management*, IFAC-PapersOnLine, 2018, 51(11), s. 514–519, doi: 10.1016/j.ifacol.2018.08.370.

[16] Lin B., Wu W., Song M.: *Industry 4.0: driving factors and impacts on firm's performance: an empirical study on China's manufacturing industry*, „Annals of Operations Research", Springer US, 2019, doi: 10.1007/s10479–019–03433–6.

[17] Sipos R., Wang Z., Moerchen F.: *Log-based Predictive Maintenance*, 2014, s. 1867––1876.

[18] Canizo M. *et al.*: *Real-time predictive maintenance for wind turbines using Big Data frameworks*, „2017 IEEE International Conference on Prognostics and Health Management", *ICPHM 2017*. IEEE, 2017, s. 70–77, doi: 10.1109/ICPHM.2017.7998308.

[19] Ku J.H.: *A Study on Prediction Model of Equipment Failure Through Analysis of Big Data Based on RHadoop*, „Wireless Personal Communications", Springer US, 2018, 98(4), s. 3163–3176, doi: 10.1007/s11277–017–4151–1.

[20] Ganga D., Ramachandran V.: *Adaptive prediction model for effective electrical machine maintenance*, „Journal of Quality in Maintenance Engineering", 2019, 26(1), s. 166–180, doi: 10.1108/JQME-12–2017–0087.

[21] Luo W. *et al.*: *A hybrid predictive maintenance approach for CNC machine tool driven by Digital Twin*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing", Elsevier Ltd, 65, p. 101974, 2019, doi: 10.1016/j.rcim.2020.101974.

[22] Carvalho T. P. *et al.*: *A systematic literature review of machine learning methods applied to predictive maintenance*, „Computers and Industrial Engineering", Elsevier, 137(September), p. 106024. 2019, doi: 10.1016/j.cie.2019.106024.

[23] Susto G.A., Schirru A., Pampuri S., McLoone S., Beghi A.: *Machine learning for predictive maintenance: A multiple classifier approach*, „IEEE Transactions on Industrial Informatics", 2015, 11(3), s. 812–820, doi: 10.1109/TII.2014.2349359.

[24] Quatrini E. *et al.*: *Machine learning for anomaly detection and process phase classification to improve safety and maintenance activities*', „Journal of Manufacturing Systems", Elsevier, 56, 2019, s. 117–132, doi: 10.1016/j.jmsy.2020.05.013.

[25] Morariu C. *et al.*: *Machine learning for predictive scheduling and resource allocation in large scale manufacturing systems*, „Computers in Industry", 120, 2020, doi: 10.1016/j.compind.2020.103244.

[26] Mathew V. et al.: *Prediction of Remaining Useful Lifetime (RUL) of turbofan engine using machine learning*, „IEEE International Conference on Circuits and Systems", *ICCS 2017*, 2018-Janua(Iccs), 2018, s. 306–311, doi: 10.1109/ICCS1.2017.8326010.

[27] Kanawaday A., Sane A.: *Machine learning for predictive maintenance of industrial machines using IoT sensor data*, „Proceedings of the IEEE International Conference on Software Engineering and Service Sciences", *ICSESS*, 2017-Novem(Figure 2), 2018, s. 87–90, doi: 10.1109/ICSESS.2017.8342870.

[28] Paolanti M. *et al.*: Machine Learning approach for Predictive Maintenance in Industry 4.0, „2018 14th IEEE/ASME International Conference on Mechatronic and Embedded Systems and Applications", *MESA 2018*. IEEE., 2018, doi: 10.1109/MESA.2018.8449150.

[29] Li H. *et al.*: *Improving rail network velocity: A machine learning approach to predictive maintenance*, „Transportation Research Part C: Emerging Technologies", Elsevier Ltd, 45, 2014, s. 17–26, doi: 10.1016/j.trc.2014.04.013.

[30] Jimenez V.J., Bouhmala N., Gausdal A.H.: *Developing a predictive maintenance model for vessel machinery*, „Journal of Ocean Engineering and Science", Elsevier B.V, 2020, doi: 10.1016/j.joes.2020.03.003.

Wojciech Podosek
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Dariusz Dobrowolski
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Sławomir Luściński
Politechnika Świętokrzyska w Kielcach

7.

ZASTOSOWANIE GRAFOWYCH BAZ DANYCH WE WSPOMAGANIU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM – STUDIUM PRZYPADKU

Abstrakt

Celem artykułu jest przybliżenie możliwości wykorzystania grafowych baz danych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W studium przypadku przedstawiono możliwości wykorzystania grafowej bazy danych jaką jest ArangoDB w celu zbierania, przetwarzania i wykorzystania danych, które mają wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Są one gromadzone jako dokumenty, a następnie przedstawiane w formie grafów, co w znaczący sposób wpływa na zrozumienie i wykorzystanie danych na potrzeby zarządzania danym przedsiębiorstwem. W obecnych czasach, przy ogromnej ilości danych, zachodzi konieczność wydajnej identyfikacji i kontroli tworzonych informacji oraz pojawia się potrzeba umiejętnego nimi zarządzania.

7.1. Wstęp

Współcześnie wykorzystywanie informacji generowanych z danych ułatwia szybkie i dokładne zarządzanie przedsiębiorstwem. Obecnie nie ma wręcz dziedziny, w której udogodnienia oferowane przez systemy informatyczne nie byłyby wyko-

rzystywane. Pojawiają się coraz to nowsze, specjalistyczne systemy informatyczne, które kierowane są również do tych gałęzi gospodarki, gdzie do tej pory nie można było z nich korzystać, jak np. w rolnictwie. Podstawową funkcją tych systemów jest przetwarzanie ogromnej liczby danych, które, przedstawiane w formie wizualnej, mają być zrozumiałe dla szerokiej kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, co w znacznym stopniu przyspiesza i ułatwia podejmowanie decyzji oraz dostarcza wiedzę niezbędną do nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Wraz z rozwojem Internetu jako narzędzia służącego do uzyskiwania informacji, ilość danych oraz relacji między nimi zaczęła znacząco rosnąć. Termin *big data* został wówczas spopularyzowany dzięki wykorzystaniu w praktyce dużych zbiorów danych, przede wszystkim tych znajdujących się w Internecie. Z pomocą w eksploracji tychże danych przyszedł model grafowych baz danych z łatwością przetwarzający ogromne ilości danych.

7.2. Technologia NoSQL

Olbrzymie ilości danych, które występują się w systemach zarządzania przedsiębiorstwem, można podzielić ze względu na ich strukturę oraz sposób ich powstawania.

Według tej pierwszej klasyfikacji wyróżnia się [1]:

- dane ustrukturyzowane; są one zapisywane w dobrze znanym, relacyjnym modelu danych. Tym samym struktura danych jest jednoznacznie określona przez nazwy tabel, kolumn, typy danych itp.;
- dane nieustrukturyzowane; nie mają struktury, co oznacza, że wydobycie z nich relewantnej informacji wymaga zaangażowania dodatkowych technik, takich jak *text mining*. Informacje są najczęściej pozyskiwane ze stron internetowych, czasopism, metadanych, wszelkiego rodzaju dokumentacji (np. technicznej, medycznej) czy też plików multimedialnych (obrazów, dźwięku, wideo).

Obecnie szacuje się, że nawet 95% powstających danych można zaliczyć do danych nieustrukturyzowanych.

Ze względu na sposób powstawania dane typu *big data* można podzielić na trzy kategorie:

- tworzone przez człowieka;
- powstające w procesach biznesowych;
- generowane przez urządzenia.

Skrót NoSQL (*Not Only SQL*) określa system, w którym podczas zarządzania bazą danych nie opieramy się na na modelu relacyjnym [2]. Pozwala to na dużą elastyczność, w przeciwieństwie do relacyjnych baz danych. Dane przechowywane w bazie nie wymagają schematów narzucanych przez bazy relacyjne – czyli

np. tabele – dzięki czemu można swobodnie dodawać pola do rekordów bez wprowadzania zmian w strukturze. Oznacza to również, że nie w każdym przypadku występuje w nich złączenie, co umożliwia lepsze skanowanie w poziomie. Jest to także przydatne przy użyciu danych niestandaryzowanych, które w systemie relacyjnym baz danych wymuszają tworzenie osobnych pól czy dodatkowych tabel. Zawarcie SQL w terminie niesie ze sobą informację, że systemy dopuszczają język zapytań bardzo podobny do SQL-owych. Jednym z przykładów z bazy NoSQL jest klucz-wartość (ang. *key-value*). Wykorzystywany jest w pozyskiwaniu danych za pomocą klucza głównego. Przykładami takiej bazy są Riak, Redis lub MemcachedDB.

Drugim przykładem jest baza dokumentów. Typ tej bazy przechowuje, przetwarza i zapisuje dane w postaci dokumentów XML, JSON, BSON i wielu innych. Dokumenty te zawierają hierarchiczne struktury drzewiaste, które mogą składać się z map, kolekcji i wartości skalarnych. Takie bazy można tworzyć w nierelacyjnym systemie baz MongoDB. Następnym przykładem jest grafowa baza danych. Została ona opisana i przedstawiona bardziej szczegółowo w dalszej części artykułu. Zastosowanie ich umożliwiają systemy takie jak Neo4J, Infinite Graph, OrientDB czy ArangoDB, którą przedstawiono bliżej w niniejszym artykule [3].

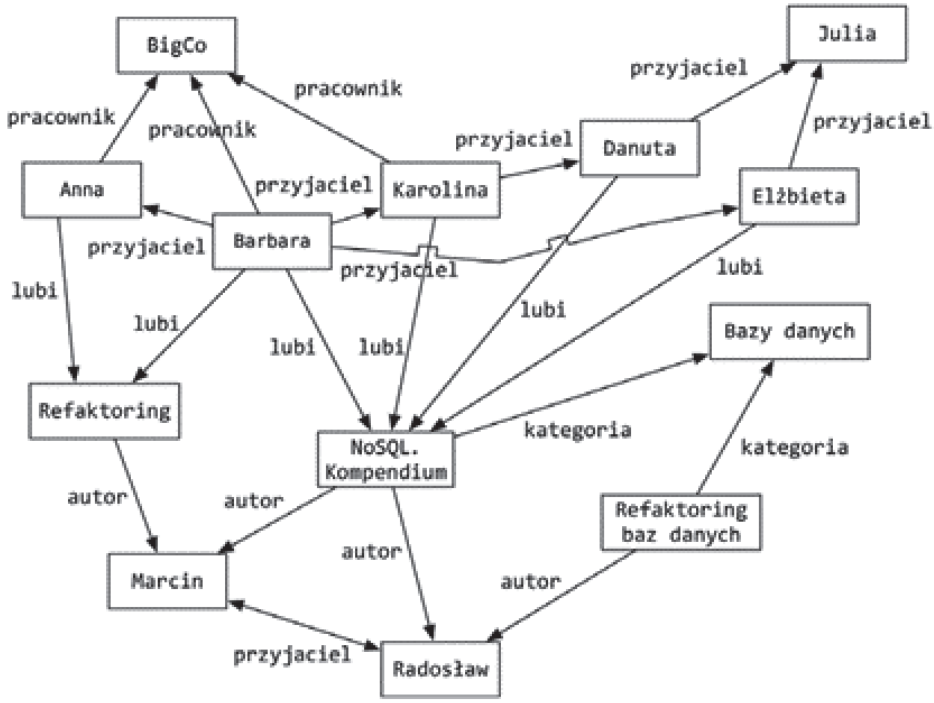
7.3. Grafowy model danych

Znaczna większość nierelacyjnych baz danych powstała z myślą o pracy na klastrach. Powodem tego było spopularyzowanie tak zwanego modelu zorientowanego na duże rekordy agregacji, które są łączone przy użyciu prostych relacji. Powstanie grafowych baz danych wynikało z innych problemów. W modelu grafowym bazy zauważyć można rekordy z rozbudowanymi połączeniami (rys. 7.1).

Na rys. 7.1. umieszczono strukturę przedstawiającą model z etykietowanym i skierowanym multigrafem z atrybutami. Nazywamy go etykietowanym, ponieważ ma on krawędzie, które zostały nazwane, a skierowanym – gdyż krawędzie te są skierowane w określonym kierunku. Atrybutem nazywamy wartość połączoną z nazwą. Ich obecność w grafie powoduje przypisywanie zmiennej listy atrybutów dla każdego węzła i krawędzi. W multigrafie między dwoma węzłami może być wiele krawędzi. Oznacza to, że różne krawędzie mogą łączyć wiele razy te same węzły bez konieczności kontrolowania, czy krawędzie mają ten sam węzeł źródłowy i końcowy oraz etykietę.

Graf określany jest również jako natywna forma przechowywania informacji. W grafowych bazach danych informacje o sąsiadach przechowuje się lokalnie, co potwierdza twierdzenie, że sąsiedztwo jest wolne od indeksów. Porównując rela-

Rysunek 7.1. Struktura grafowej bazy danych

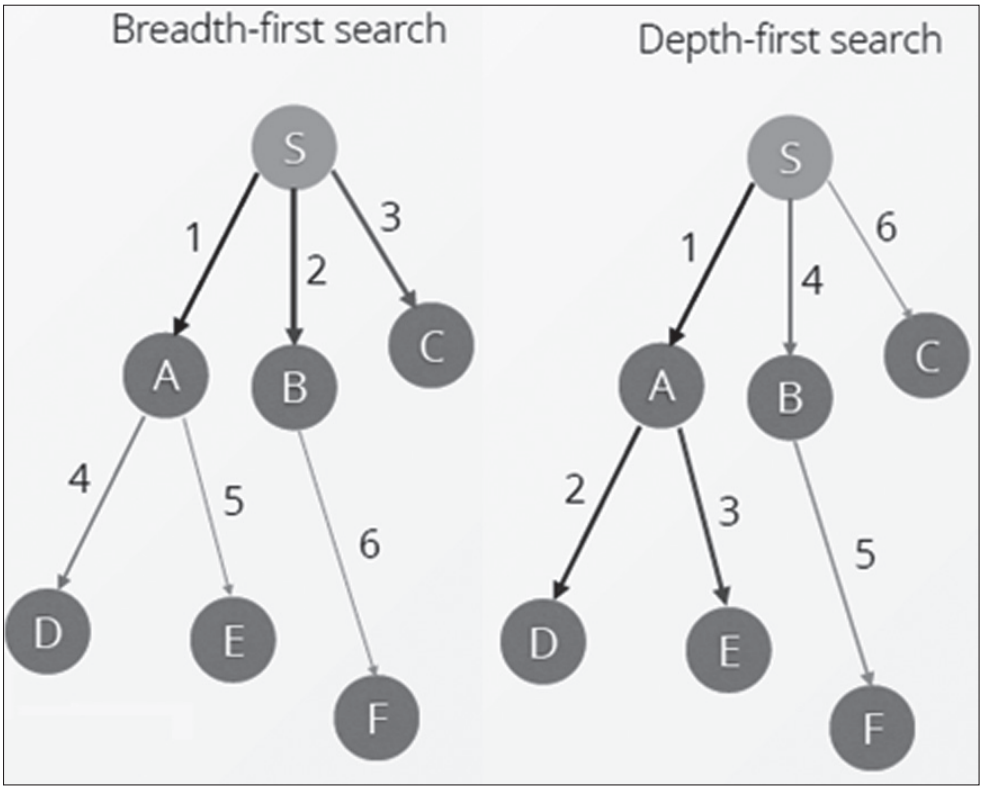


Źródło: Fowler M.: *NoSQL. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.

cyjne bazy danych – w których pytamy o sąsiedztwo wierzchołków – odwołujemy się właśnie do indeksu. W efekcie czas wyszukiwania sąsiadów w bazie relacyjnej jest zależny od liczby wszystkich krawędzi, zaś w grafowej bazie – od liczby sąsiadów wierzchołka. Omawiany typ bazy danych stosuje się również z powodu problemu normalizacji struktur grafowych zapisanych w relacyjnych bazach danych.

Grafy można podzielić ze względu na typy zastosowanych krawędzi. Istnieją grafy skierowanie, nieskierowane i mieszane – dwa ostatnie typy zostały pominięte w kontekście grafowych baz danych. Wykorzystywane w bazach grafy skierowane mają wierzchołek początkowy i końcowy dla każdej z krawędzi. W grafach wyróżnia się dwa najczęściej stosowane algorytmy przeszukiwania. Pierwszy z nich – BFS (*Breadth-First Search*) – odwiedzi wierzchołki o mniejszej liczbie krawędzi na ścieżce łączącej je ze źródłowym wierzchołkiem (rys. 7.2.). Drugim algorytmem jest DFS (*Depth-First Search*), który ma za zadanie przeszukać wszystkie sąsiadujące wierzchołki przed powrotem do wierzchołka, z którego dany wierzchołek został odwiedzony (rys. 7.2.).

Rysunek 7.2. Struktura grafowej bazy danych. Przykłady algorytmów przeszukiwania



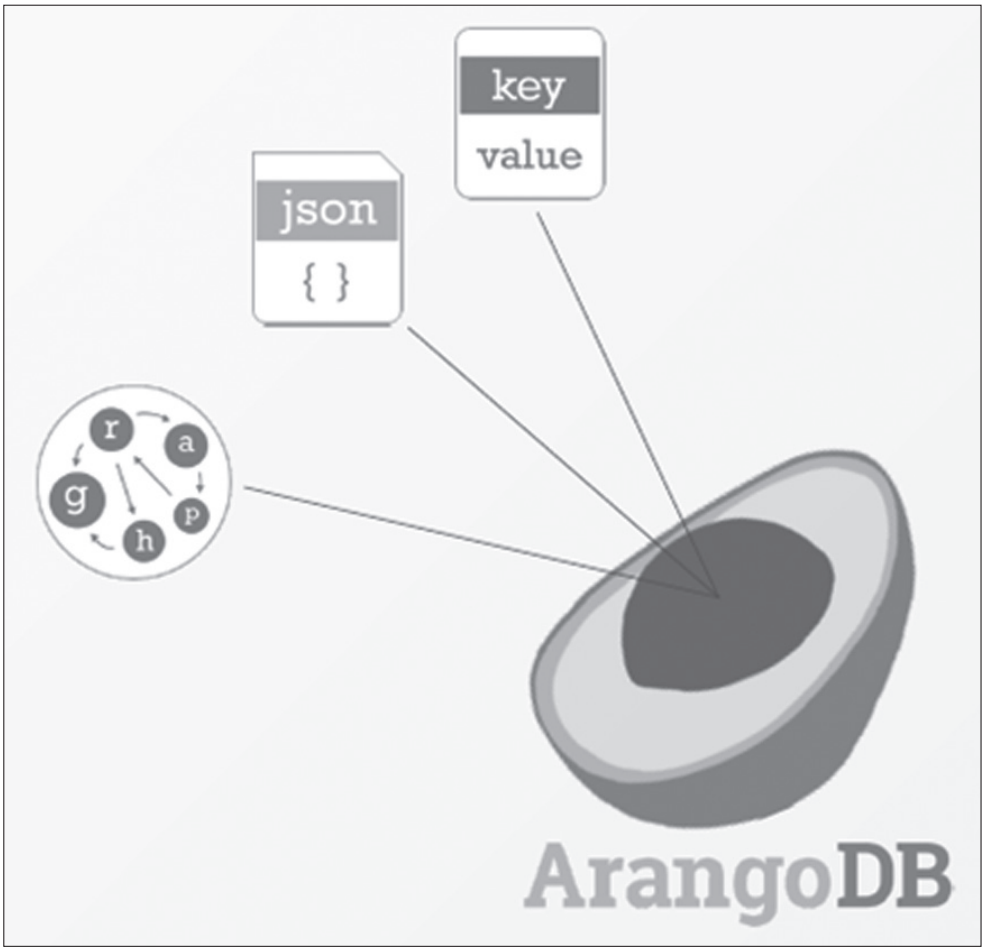
Źródło: ArangoDB, Inc.: *Open-Source Multi-Model Database For Graph, Document and Search,* ArangoDB, Inc., https://www.arangodb.com/ (dostęp: 30.08.2020 r.).

Kiedy mamy już gotowy graf węzłów i krawędzi, możemy stosować zapytania. Odwołując się do rys. 7.1., możemy utworzyć zapytanie: „Podaj wszystkich przyjaciół Julii zaczynających się na literę D". Na grafowej bazie danych możemy również trasować w dowolny sposób – „trasowanie po grafie" oznacza to samo, co „zapytanie na grafie". Wcześniejsze zapytanie możemy zmienić na: „Podaj wszystkie węzły przyjaciół Julii". Trasowanie odbędzie się bez konieczności zmiany modelu danych. Warto wspomnieć, że relacje między węzłami nie są obliczane podczas trasowania, lecz trwale zapisywane, co przyspiesza działanie bazy.

7.4. Grafowa baza danych ArangoDB

Jedną z możliwości zastosowania grafowych baz danych w przedsiębiorstwie jest zarządzanie logistyką – wymaga ono bowiem przetworzenia wielu danych i zarzą-

Rysunek 7.3. ArangoDB JSON (tekstowy format wymiany danych), klucz-wartość, graf

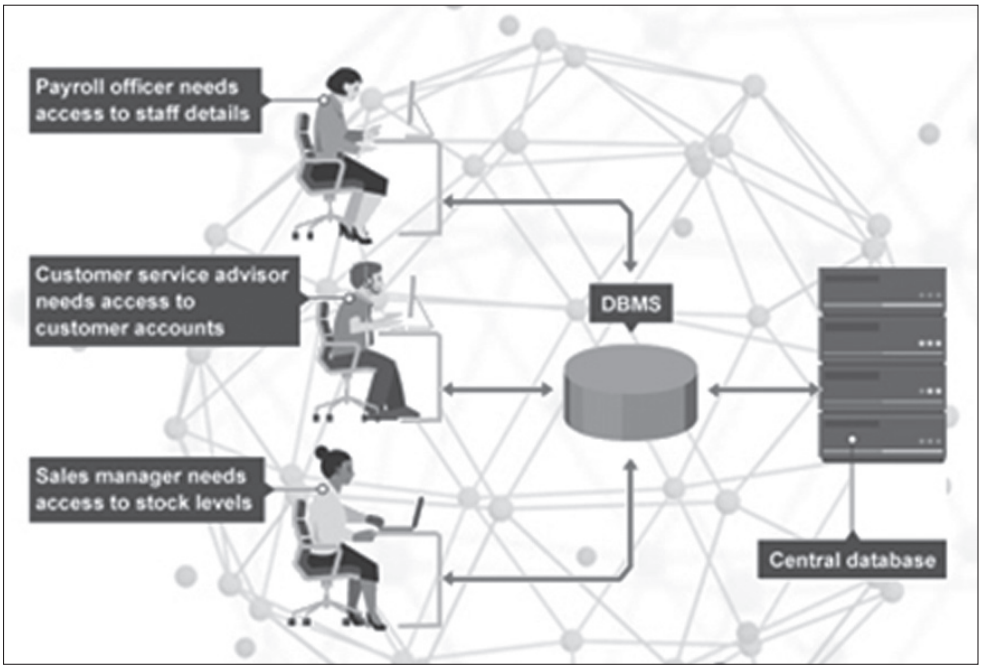


Źródło: ArangoDB, Inc.: *Open-Source Multi-Model Database For Graph, Document and Search,* ArangoDB, Inc., https://www.arangodb.com/ (dostęp: 30.08.2020 r.).

dzania nimi. Do zarządzania takimi procesami można wykorzystywać nowoczesne technologie, w tym dostępne aplikacje bezpłatne czy też *open source*. ArangoDB jest przykładem właśnie takiego rozwiązania. Jest to aplikacja, która obsługuje dane zarówno w postaci dokumentów, grafów, jak i par klucz-wartość (rys. 7.3.), napisana w C++ i JavaScripcie. Używa ona języka ArangoDB Query Language (AQL). Jest to język deklaratywny, który umożliwia kombinację różnych wzorców dostępu do danych w jednym zapytaniu. AQL jest pod wieloma względami podobny do SQL.

ArangoDB jest nazywana uniwersalną bazą danych, ale jej twórcy określają ją jako „natywną wielomodalną" bazę danych, aby wskazać, że została ona

Rysunek 7.4. ArangoDB z zastosowaniem DBMS



zaprojektowana specjalnie w celu umożliwienia dostępu do danych klucza/wartości, dokumentu i wykresu. ArangoDB zapewnia skalowalne oraz wysoce wydajne zapytania podczas pracy z danymi graficznymi. Baza danych wykorzystuje JSON jako domyślny format pamięci masowej, ale wewnętrznie korzysta z VelocyPack ArangoDB – szybkiego i kompaktowego formatu binarnego do serializacji i przechowywania danych. ArangoDB może natywnie przechowywać zagnieżdżony obiekt JSON jako wpis danych wewnątrz kolekcji. Dlatego nie ma potrzeby usuwania wynikowych obiektów JSON. W ten sposób przechowywane dane po prostu odziedziczą strukturę drzewa danych XML. Baza działa w klastrze rozproszonym, w przeciwieństwie do innych istniejących grafowych baz danych. Jest pierwszym systemem DBMS (Database Management System) certyfikowanym dla systemu operacyjnego Datacenter (DC/OS). DC/OS pozwala użytkownikowi wdrożyć ArangoDB w większości istniejących ekosystemów: Amazon Web Services (AWS), Google Compute Engine i Microsoft Azure. Co więcej, zapewnia wdrożenie jednym kliknięciem dla klastra użytkownika.

ArangoDB zapewnia integrację z natywnymi mikroserwisami JavaScript bezpośrednio na systemie DBMS przy użyciu frameworku Foxx, który jest analogiczny do wielowątkowego NodeJS. System DBMS umożliwia użytkownikom końcowym tworzenie, odczytywanie, aktualizowanie i usuwanie danych w bazie danych

w zależności od potrzeb. DBMS służy przede wszystkim jako interfejs między bazą danych a użytkownikami końcowymi lub programami aplikacji, zapewniając, że dane są konsekwentnie zorganizowane i pozostają łatwo dostępne (rys. 7.4.).

7.5. Studium przypadku – ewidencja wyposażenia przedsiębiorstwa

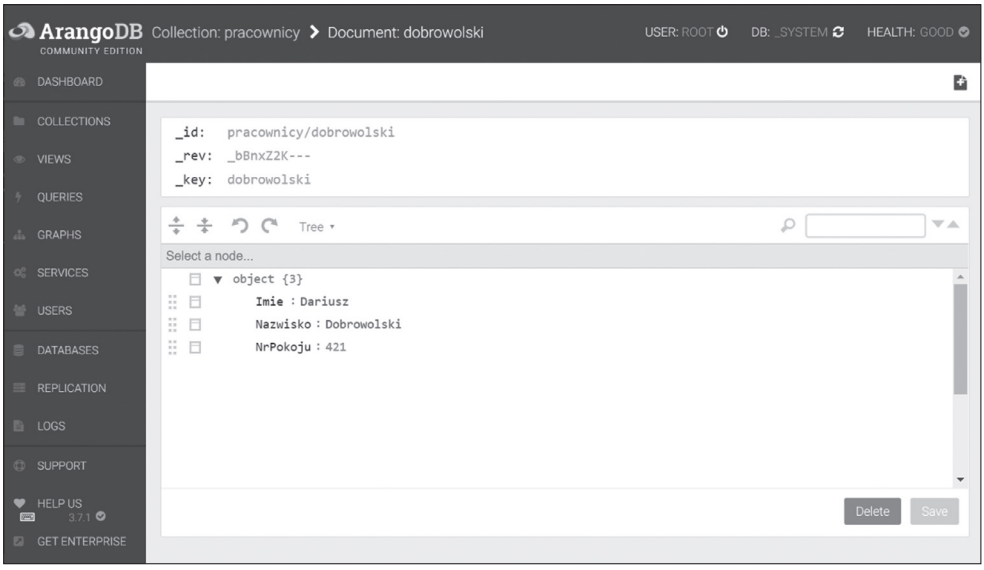
Jako przykład wykorzystania ArangoDB posłuży ewidencja majątku przedsiębiorstwa, w tym przypadku Zakładu Informatyki Stosowanej UMCS. Przykład implementacji pracowników w typie dokumentu JSON przedstawiono na rys. 7.5. i rys. 7.6.

Jak można zauważyć, kluczem nadawanym przez nas w przypadku Dariusza Dobrowolskiego jest *Dobrowolski*.

Do stworzonej bazy danych możemy stosować zapytania w języku AQL. Przykład prostego zapytania przedstawiono na rys. 7.7. – oczywiście baza danych dostarcza większą bibliotekę zapytań.

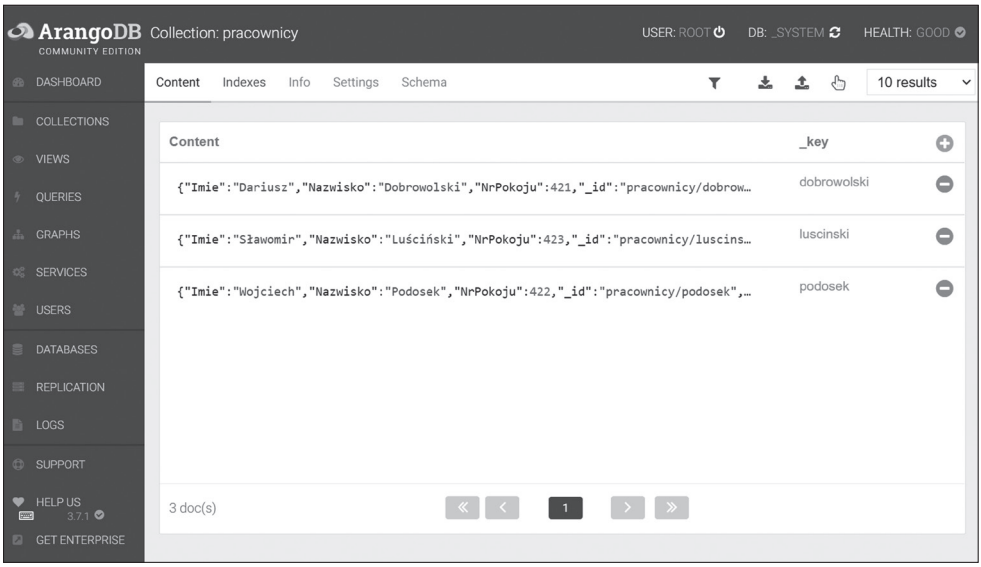
Dane przechowywane są w tzw. kolekcjach. Po dołączeniu do kolekcji „pracownicy" kolekcji „wyposażenie", możemy uzyskać grafowe przedstawienie wyposażenia np. sprzęt komputerowy każdego pracownika.

Rysunek 7.5. ArangoDB – tworzenie bazy



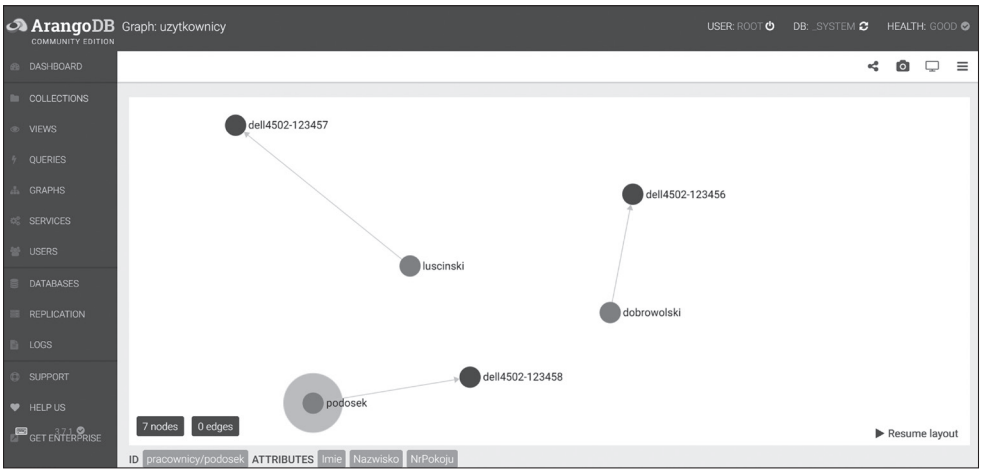
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7.6. Przykład pola edycyjnego bazy danych ArangoDB



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7.7. ArangoDB – przykład zapytania



Źródło: opracowanie własne.

Informacje bardziej szczegółowe możemy uzyskiwać poprzez dodawanie kolejnych filtrów. Dużym udogodnieniem ze strony grafowej bazy danych jest możliwość edycji i zmieniania właściwości poprzez wskazywanie interesującego nas wierzchołka.

Rysunek 7.8. ArangoDB – uzyskanie grafu

Źródło: opracowanie własne.

7.6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa zwykle wykorzystują informatyczne systemy zarządzania stosujące relacyjne bazy danych. Wynika to m.in. z dużej liczby rozwiązań tego typu i stopnia rozwoju tych systemów. Nowoczesne bazy danych nie tylko dostarczają dane, ale oferują możliwość przekazywania informacji przez użytkownika końcowego. Taką możliwość – poprzez integrację z systemem DBMS – zapewnia ArangoDB. Rozwiązaniem problemu wydajności jest zastosowanie w systemie informatycznym baz danych typu NoSQL. W artykule przedstawiono ogóle informacje na temat tych baz. Bardziej szczegółowo opisano bazy grafowe działające w tej technologii, przybliżając zasady ich działania. Dokonano również analizy ich poszczególnych właściwości w kontekście potencjalnego wykorzystania w systemach informatycznych.

Działanie na relacyjnych bazach danych staje się coraz mniej wydajne, dlatego w najbliższej perspektywie należy się spodziewać wdrożenia grafowych baz danych do analiz analitycznych dużych zbiorów danych, jak również do składowania mało ustrukturyzowanych danych w celu szybszej ich obróbki. Stosowane mogą być również jako uzupełnienie obok relacyjnej bazy danych, aby poprawić dostęp do często używanych danych.

Bibliografia

[1] Wrycza S., Maślankowski J. (red.): *Informatyka ekonomiczna. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2019.

[2] Fowler M.: *NoSQL. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.

[3] Redmond E.: *Seven Databases in Seven Weeks*, Pragmatic Bookshelf, USA 2012.

[4] ArangoDB, Inc.: *Open-Source Multi-Model Database For Graph, Document and Search*, ArangoDB, Inc., https://www.arangodb.com/ (dostęp: 30.08.2020 r.).

Arkadiusz Trela
Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

8.

KSZTAŁTOWANIE ŚWIADOMOŚCI KULTURY BEZPIECZEŃSTWA W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KLINICZNYM PODMIOTÓW LECZNICZYCH

Abstrakt

Hierarchiczny system organizacyjny, ścisła podległość służbowa, niechęć do dzielenia się wiedzą lub przyjmowania krytyki i sugestii współpracowników to główne czynniki, które wpływają na skuteczne zarządzanie ryzykiem w podmiotach leczniczych. Ich obecność, chociaż trudna do uniknięcia w codziennej praktyce, może stanowić przedmiot sterowania, przez co wiele zagrożeń można ograniczyć, a niektóre wręcz wyeliminować. Niezbędne w tym celu jest jednak zbudowanie wśród personelu świadomości zagrożeń, stosowania zasad bezpieczeństwa opieki nad pacjentem czy wykreowanie odpowiednich zachowań i postaw, które wspierać będą tzw. kulturę bezpieczeństwa. W artykule przedstawiono istotę i etapy zarządzania ryzykiem klinicznym oraz omówiono podstawowe pojęcia i czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa, jak również sposób jej upowszechniania w organizacji. Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie, jak ważną rolę w ramach kultury bezpieczeństwa w zarządzaniu ryzykiem klinicznym odgrywa świadomość zasad bezpieczeństwa wśród personelu medycznego. Zaprezentowane wnioski są efektem zastosowania metody analizy oraz przestudiowania wybranych źródeł, adekwatnych do przedmiotowego zagadnienia. Wyniki wskazują, że świadomość kultury bezpieczeństwa w podmiocie leczniczym odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu ryzykiem klinicznym i ma wpływ na osiągane rezultaty działalności klinicznej. Zastosowanie wyników analizy stwarza podstawę do implementacji czynników kulturowych do aspektów zarządzania, co może stanowić obiekt dalszych badań w zakresie roli kultury bezpieczeństwa w kształtowaniu się dojrzałości jakościowej podmiotów leczniczych.

8.1. Wstęp

Sektor ochrony zdrowia jest jednym z kluczowych obszarów gospodarki, w którym zarządzanie ryzykiem jest przedmiotem codziennej praktyki. Polega ono na eliminowaniu lub ograniczeniu zagrożeń w takim stopniu, aby nie wpływały one negatywnie na zdrowie i życie pacjentów. Takie podejście wynika z faktu, iż współczesna medycyna stawia czoła coraz bardziej złożonym metodom leczenia, które z jednej strony poprawiają poziom opieki medycznej, z drugiej jednak zwiększają ryzyko niekorzystnych skutków i zagrożeń dla pacjenta. Wszechobecne ryzyko w działalności leczniczej stanowi przedmiot nieustannych działań, które mają na celu zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa udzielanych świadczeń medycznych. Działania takie wymagają jednak silnego przywództwa, zaangażowania, strategii projakościowej, świadomości występujących zagrożeń, a przede wszystkim – właściwych postaw i zachowań pozwalających zapewnić bezpieczeństwo pacjenta. Ich stała obecność w organizacji przyczynia się do wykształcenia tzw. kultury bezpieczeństwa.

W artykule omówiono istotę i główne etapy zarządzania ryzykiem klinicznym oraz omówiono podstawowe czynniki kształtujące kulturę bezpieczeństwa, jak również mechanizmy jej upowszechniania w organizacji.

Celem artykułu jest ukazanie, że świadomość zasad bezpieczeństwa wśród personelu medycznego stanowi istotę kultury bezpieczeństwa w zarządzaniu ryzykiem klinicznym. Cel ten zrealizowano poprzez zastosowanie metody analizy oraz przestudiowanie wybranych źródeł literaturowych, adekwatnych do przedmiotowego zagadnienia.

8.2. Pojęcie i istota zarządzania ryzykiem klinicznym

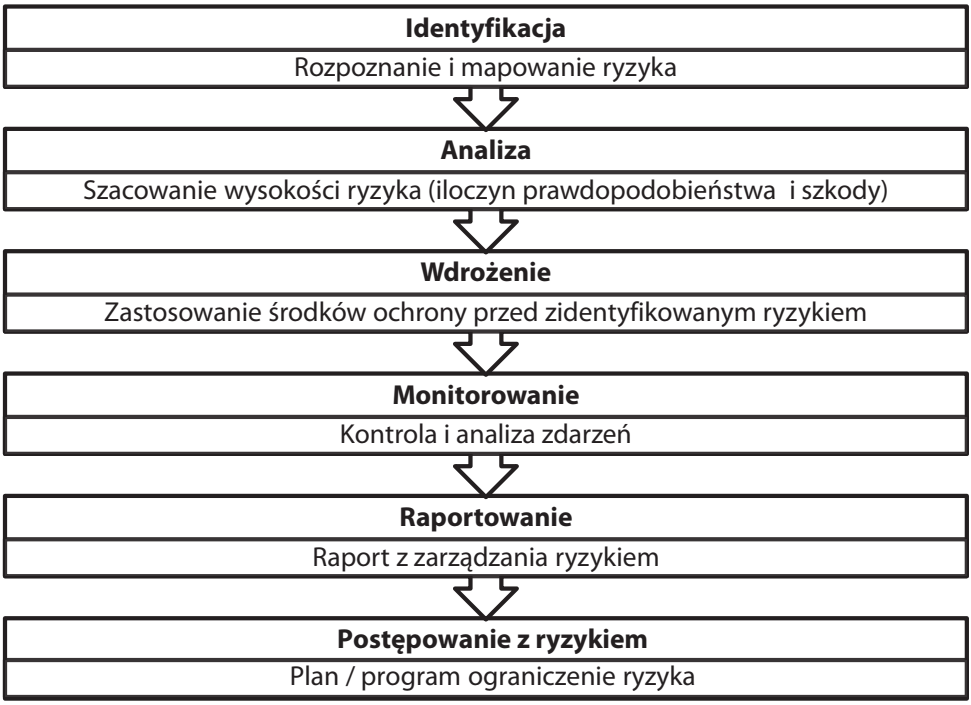
Niestabilna sytuacja na rynku medycznym, coraz większa świadomość pacjentów oraz rosnąca konkurencja wymuszją na podmiotach leczniczych uwzględnianie zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem klinicznym. Wynika to przede wszystkim z rosnących w ostatnim czasie wartości odszkodowań z tytułu szkód, które są konsekwencją udzielania świadczeń medycznych niezgodnie z prawem bądź na skutek zaniedbań w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta.

Zgodnie z normą EN 15224 ryzyko kliniczne definiowane jest jako każda interakcja, jaka zachodzi pomiędzy pacjentem a personelem medycznym w procesie udzielania świadczeń zdrowotnych [6], [16]. Określa ono stopień strat, jakie podmiot leczniczy jest w stanie zaakceptować przy zastosowaniu zabezpieczeń, które ograniczają ryzyko wystąpienia szkody [14].

W literaturze przedmiotu najczęściej obserwuje się podział ryzyka klinicznego na zagadnienia dotyczące błędów medycznych lub działań niepożądanych, związanych z niekorzystnymi wynikami leczenia [20]. Ten ogólny podział łączy w sobie ryzyko związane z farmakoterapią, postępowaniem medycznym oraz szeroko pojętą infrastrukturą i sprzętem. Stwarza to podwaliny do ustanowienia procesu zarządzania ryzykiem poszczególnych obszarów działalności leczniczej, dzięki któremu pracownicy mają możliwość identyfikowania, analizowania, a także monitorowania wpływu ryzyka na bieżącą działalność kliniczną.

Jak wskazuje praktyka oraz badania naukowe, nie da się całkowicie wyeliminować wszystkich zagrożeń związanych z procesem leczenia [4]. Dlatego ustanowienie procesu zarządzania ryzykiem może stanowić pierwszy, ale bardzo istotny krok w określeniu poziomu bezpieczeństwa pacjenta na każdym etapie ścieżki diagnostycznej i terapeutycznej.

Schemat 8.1. Etapy zarządzania ryzykiem klinicznych w podmiocie leczniczym.



Źródło: Trela A: *Zarządzanie jakością w działalności leczniczej. Nowe wymagania systemów zarządzania – normy ISO i standardy akredytacyjne*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2016, s. 221.

Proces zarządzania ryzykiem klinicznym rozpoczyna identyfikacja zagrożeń mogących stwarzać ryzyko dla bezpieczeństwa pacjenta. Na podstawie zidentyfikowanych zagrożeń określa się stopień prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz ich skutki. Na kolejnym etapie decyduje się o istotności ryzyka z perspektywy konieczności zastosowania środków ochrony. Pozwala to określić potrzebę podejmowania działań związanych z ograniczeniem ryzyka oraz zastosowaniem dodatkowych zabezpieczeń [11]. Proces zarządzania ryzykiem kończą działania związane z kontrolą i analizą zidentyfikowanych zagrożeń oraz programy działań, które mają na celu redukcję zagrożeń do poziomu akceptowanego przez podmiot leczniczy.

Kompleksowe zarządzanie ryzykiem klinicznym łączy w sobie możliwość określenia i zrozumienia potrzeb klinicznych pacjentów, co przekłada się na większe bezpieczeństwo realizowanych świadczeń medycznych [1]. W praktyce wpływa to na zmniejszenie kosztów funkcjonowania podmiotów leczniczych poprzez ograniczenie zdarzeń niepożądanych – tj. reoperacji, leczenia powikłań, kosztów odszkodowań z tytułu tzw. błędów medycznych – ograniczenie kosztów społecznych i poprawę wizerunku. Pomaga także lepiej zrozumieć charakter ryzyka oraz znaleźć odpowiednie rozwiązanie, które ograniczy prawdopodobieństwo jego wystąpienia w przyszłości [24].

Proces zarządzania ryzykiem klinicznym jest procesem złożonym, wieloetapowym, nierzadko rozłożonym w czasie. Na każdym etapie angażuje on pracowników do aktywnego uczestnictwa oraz ponoszenia pełnej odpowiedzialności za skutki zmaterializowania się ryzyka. Podejście to wymaga jednak zaangażowania, współodpowiedzialności oraz wykształcenia należytego poziomu świadomości dotyczącej kultury bezpieczeństwa. Świadomość ta potrafi być jednak determinowana przez hierarchiczny system organizacyjny, ścisłą podległość organizacyjną, niechęć do dzielenia się wiedzą czy wewnętrzne przekonanie personelu medycznego o swojej nieomylności. Nie bez znaczenia jest również często spotykane nie przyjmowanie krytyki i sugestii współpracowników czy opór pracowników przed zmianą. Wszystko to wpływa na ostateczny poziom kultury bezpieczeństwa, co znajduje swoje odzwierciedlenie w skuteczności zarządzania ryzykiem klinicznym [19], [23], [28].

8.3. Kultura bezpieczeństwa

Kultura organizacyjna – obok jakości usług medycznych, bezpieczeństwa pacjenta, ciągłości świadczeń zdrowotnych oraz nowoczesnej bazy materiałowej i sprzętowej – jest jednym z kluczowych elementów, które decydują o właściwym funkcjonowania podmiotów leczniczych. W literaturze przedmiotu pojmowana jest ona jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów, adaptacji do śro-

dowiska i integracji wewnętrznej [27]. Jest wartością, którą można łatwo zmienić, o ile tylko istnieją wartości sprzyjające takim zachowaniom i postawie [22].

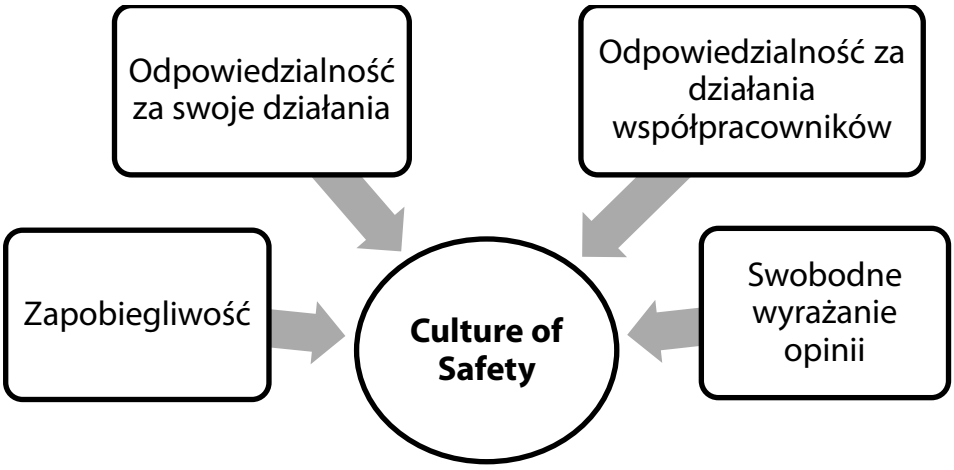
Korzeni kultury bezpieczeństwa można doszukiwać się w:

- dawnej kulturze, kształtowanej przez specyficzny język, rytuały, wyposażenie;
- przyjętych w danej społeczności normach i wartościach;
- naturze ludzkiej oraz relacjach międzyludzkich;
- otoczeniu organizacji oraz relacjach organizacji z otoczeniem [12].

Kultura bezpieczeństwa jest kształtowana przez szereg czynników, które mają za zadanie pobudzenie projakościowej świadomości pracowników oraz zaangażowanie ich w praktykowanie zasad bezpieczeństwa w codziennej działalności klinicznej. To z kolei wymaga zwiększenia nadzoru oraz gotowości na reagowanie na niewłaściwe postawy i zachowania oraz podejmowania działań motywacyjnych w postaci kar i nagród wobec osób stosujących się lub nie do przyjętych zasad [3], [7].

Interesujący punkt widzenia na kulturę bezpieczeństwa prezentuje poświęcona ochronie zdrowia norma jakościowa EN 15224. Jej wymagania zawierają zobowiązanie do uwzględniania perspektywy bezpieczeństwa oraz jej świadomości na każdym etapie leczenia [16]. Uboższa pod tym względem jest uniwersalna norma ISO 9001, która w zakresie elementów kultury bezpieczeństwa ogranicza się do ogólnych wymagań dotyczących realizacji usługi [17] – podobnie jak norma ISO 31000, która określa głównie ramy zarządzania ryzykiem, a nie konkretne wymagania w tym zakresie [18].

Rysunek 8.1. Obszary zainteresowań *Culture of Safety*



Źródło: Trela A.: *Zarządzanie jakością w działalności leczniczej. Nowe wymagania systemów zarządzania – normy ISO i standardy akredytacyjne*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2016, s. 223.

Kultura organizacyjna oparta na zarządzaniu ryzykiem klinicznym obejmuje szereg cech i zachowań personelu, które wpływają na poziom kultury bezpieczeństwa w podmiocie leczniczym. Są to m.in.: zapobiegliwość, odpowiedzialność za działania swoje i współpracowników oraz swobodne wyrażanie opinii.

Wzmożona zbiorowa zapobiegliwość polega na podejmowaniu działań natychmiast po ich wystąpieniu, w celu jak najszybszego wyeliminowania przyczyny bądź skutku błędu. Jest to także działanie prewencyjne polegające na wyciąganiu wniosków z zaistniałych incydentów, na podstawie których budowana jest świadomość zagrożeń w organizacji [2], [13], [24].

Kolejnym obszarem zainteresowania *Culture of Safety* jest odpowiedzialność za działania swoje oraz współpracowników. Pociąga to za sobą konieczność ciągłego monitorowania i raportowania zdarzeń niepożądanych, jak również podejmowania na tej podstawie skutecznych działań naprawczych. Istotnym elementem kultury bezpieczeństwa jest również ustanowienie bezpieczeństwa jako naczelnej wartości, która będzie powszechnie promowana w organizacji. Dotyczy to również wykształcenia zachowań zapewniających utrzymanie czujności podczas wykonywania czynności medycznych, praktyki mówienia głośno o wszelkich nieprawidłowościach czy przestrzegania przez wszystkich pracowników zasad nietolerowania zachowań mogących stwarzać zagrożenie dla pacjenta [24]. Promowanie w organizacji powyższych zachowań pozwala stworzyć fundament pod wykształcenie kultury bezpieczeństwa, której świadomość stanowi ekosystem do podejmowania działań wspierających skuteczne zarządzanie ryzykiem w podmiocie leczniczym.

8.4. Kształtowanie świadomości bezpieczeństwa

Koncepcja kultury bezpieczeństwa w podmiotach leczniczych jest elementem rozumianej bardziej ogólnie kultury organizacyjnej. Koncentruje się ona na podejmowaniu działań zmierzających do ograniczeniu skutków błędów oraz na poprawie wyników procesu leczenia poprzez bardziej świadome działanie [9]. W tym celu wiele organizacji krajowych i zagranicznych podejmuje różne inicjatywy wspierania procesu leczenia, m.in. poprzez tworzenie koncepcji standardów jakości, które mają za zadanie nie tylko określić dobre praktyki postępowania, ale także zbudować odpowiednią świadomość oraz kulturę zarządzania na wszystkich etapach świadczenia usług medycznych [8], [15].

Same standardy nie spowodują jednak, że w organizacji będzie bezpieczniej. Niezbędne jest zbudowanie odpowiedniej świadomości i kultury, które dopiero poprzez odpowiednie zachowania, postawy czy uznawane wartości wpłyną na skuteczność podejmowanych działań poprawiających bezpieczeństwo.

Słownik języka polskiego definiuje świadomość jako wspólne dla określonej grupy ludzi poglądy i cele oraz zdolność poznania i ocenienia siebie i otoczenia [26]. Zgodnie z tą definicją można przyjąć, że tylko wspólne i konsekwentne podejście do odpowiedniego poziomu świadomości bezpiecznych zachowań może bezpośrednio wpłynąć na realny poziom jakości i bezpieczeństwa udzielania świadczeń medycznych oraz na ograniczenie zagrożeń z tym związanych [25]. Promowanie takiego podejścia wiąże się z podejmowaniem działań na poziomie zarządczym oraz egzekwowaniem ich na poziomie operacyjnym. Wśród mechanizmów w największym stopniu wspierających owe działania można wyróżnić:

- reagowanie na sytuacje mogące stanowić zagrożenie dla zdrowia i życia pacjenta;
- stosowanie rozwiązań minimalizujących ryzyko popełnienia błędu;
- działania motywujące pracowników do angażowania się w kwestie bezpieczeństwa;
- postawy i zachowania wspierające współpracę, a nie współzawodnictwo, wprowadzane przez propagowanie pracy zespołowej ułatwiającej wymianę informacji o zdarzeniach niepożądanych, popełnionych błędach czy wdrażanych działaniach poprawiających bezpieczeństwo;
- politykę szkoleniową i świadomość z zakresu jakości i bezpieczeństwa pacjenta;
- efektywną komunikację między personelem w formie np. jasnych procedur czy ustanowionych dobrych praktyk;
- odpowiednie zasoby, struktury i odpowiedzialności w celu utrzymania skutecznych systemów bezpieczeństwa i zarządzania ryzykiem [5], [10], [21].

Zapewnienie odpowiedniej świadomej kultury bezpieczeństwa wymaga przede wszystkim stwarzania atmosfery wzajemnej współpracy i troski o bezpieczeństwo pacjenta. Dlatego żaden podmiot leczniczy nie powinien stać obojętny wobec różnego rodzaju zagrożeń i błędów – a wręcz przeciwnie, powinien stwarzać warunki swobodnej wymiany informacji i monitorowania niebezpiecznych zachowań wśród pracowników.

Kształtując bezpieczną kulturę organizacyjną w działalności leczniczej, należy mieć na uwadze, że zapewnienie bezpieczeństwa opieki to nie tylko programy, plany, polityki, procedury czy wdrożone systemy zarządzania. Elementy te stanowią jedynie narzędzia, które wspierają owe działania. Prawdziwe bezpieczeństwo zaczyna się w głowie osób najbardziej zaangażowanych w proces leczenia, tj. lekarzy, pielęgniarek, obsługi technicznej. Tylko wysoka świadomość dotycząca bezpieczeństwa, współpraca personelu, brak oporów czy konsekwencji służbowych przed zgłaszaniem błędów oraz wyciąganie wniosków z każdej sytuacji niebezpiecznej może spowodować, że jakość i bezpieczeństwo realnie wzrosną, a pacjent będzie czuł się bezpieczniej w podmiotach leczniczych [24].

8.5. Podsumowanie

Kształtowanie świadomości kultury bezpieczeństwa w kontekście zarządzania ryzykiem klinicznym podmiotów leczniczych jest stosunkowo rzadko podejmowanym tematem badawczym. Wynika to z niskiego stopnia łączenia elementów kulturowych i zarządczych w teorii i praktyce biznesowej, co wpływa na niski poziom zaangażowania oraz mało proaktywne zachowania oraz postawy wobec pojawiających się zagrożeń. Warto podkreślić, że realne zarządzanie ryzykiem nie jest wytworem obowiązujących procedur, standardów czy koncepcji zarządzania, ale rodzi się w głowach pracowników, którzy, funkcjonując w organizacji, wspierają wartości ważne dla kultury bezpieczeństwa.

Wyniki przeglądu literatury potwierdzają, że świadomość kultury bezpieczeństwa odgrywa istotne znaczenie nie tylko w relacjach międzyludzkich czy w kreowaniu proaktywnych działań podmiotu leczniczego, ale przede wszystkim w zakresie wpływu kultury bezpieczeństwa na efekty działalności klinicznej, tj. liczbę popełnianych błędów medycznych czy występujących zdarzeń niepożądanych. Dlatego jej obecność w organizacji odgrywa tak ważną rolę.

Ograniczenia w prowadzonych badaniach wynikają z wielowymiarowości pojmowania pojęcia kultury bezpieczeństwa, zwłaszcza kiedy są one rozpatrywane w kontekście zarządzania ryzykiem. Kolejnym determinantem jest jeszcze nie do końca wykształcona w polskich realiach praktyka łączenia elementów kulturowych i zarządczych. Z jednej strony stanowi to ograniczenie, z drugiej jednak stwarza lukę badawczą w obszarze roli czynników kulturowych w kształtowaniu się dojrzałości jakościowej podmiotach leczniczych.

Bibliografia

[1] Badu E.: *Risk Management in Healthcare: Advantages and Disatvantages*, http://www. nurskinganswers.net (dostęp: 27.08.2020 r.).

[2] *Culture of safety: an overview*, Healthcare Risk Control 2019, https://www.ecri.org (dostęp: 15.07.2020 r.).

[3] Czajkowska A., Ingaldi M., Pacana A.: *Projektowania i wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.

[4] Ferdosi M., Rezayatmand R., Taleghani Y.M.: *Risk management in executive level of healthcare organizations*, „Risk Management, Healthcare Policy", No. 13, 2020 s. 215–243.

[5] Goncalves A.P., Watersonb F.P.: *Maturity models and safety culture: A critical review*, „Safety Science", Vol. 105, 2018, s. 192–211.

[6] Holanowski R., Maciejowski J.: *Zarządzanie ryzkiem klinicznym coraz ważniejsze w Polsce*, „Menadżer Zdrowia", nr 5/2014, s. 77.

[7] Kafel P.: *Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.

[8] *JCI Accreditation Standards for Hospitals*, 6th Edition, 2017 r.

[9] Kohn L., Corrigan J., Donaldson M.: *To err is human: building a safer health system*, National Academies Press, Washington, DC 2000.

[10] Le Coze J.C.: *How safety culture can make us think*, „Safety Science", Vol. 118, 2019, s. 221–229.

[11] Lewandowska H., Vikarczuk O.: *Ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Economics Management Innovations", No. 1 (26), 2020, s. 2–10.

[12] Ludwicki A.: *ABC przedsiębiorczości – kultura organizacyjna w ochronie zdrowia,* http://www.oil.org.pl (dostęp: 17.07.2020 r.).

[13] Nieva V., Sorra J.: *Safety culture assessment: a toll for improving patient Safety in healthcare organizations*, www.qualitysafety.bmj.com (dostęp: 15.07.2020 r.).

[14] Maciejewski M.: *Kontrola, nadzór na podstawie ryzyka*, „Kontrola i Nadzór", nr 6, 2016, s. 25–26.

[15] Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 18 stycznia 2010 r. w sprawie standardów akredytacyjnych w zakresie udzielania świadczeń zdrowotnych oraz funkcjonowania szpitali, Dz.Urz.MZ.2010.2.24.

[16] PN-EN 15224:2017, *System zarządzania jakością w ochronie zdrowia – Wymagania oparte na EN ISO 9001:2015*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2017.

[17] PN-EN ISO 9001:2015 – *System zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2015.

[18] PN-EN ISO 31000:2018, *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2018.

[19] Plesanu T.: *The Resistance to Change as. A Specific Risk for the Organization Transformation*, „Journal of US-Chin Public Administration", Vol. 12, No. 8, 2015, s. 593–602.

[20] Prokešová R.: *The application of clinical risk management in hospitals*, „Journal of Nursing and Social Sciences related to Health and Illness", http://kont.zsf.jcu.cz, 2020, s. 1.

[21] Tan K.H., Pang N.L., Siau C.S., Foo Z., Fong K.Y.: *Building an Organization Culture of Patient Safety*, „Journal of Patient Safety and Risk Management", Vol. 24 (6), 2019, s. 253–261.

[22] Tas. Y., Akpinar A.T., Isci E.: *The Effects of Quality Management System on Patient Safety Culture in Hospitals*, „Siyaset, Ekonomive Yönetim Araştırmaları Dergisi", 2016.

[23] Tear M.J., Reader T.W., Shorrock S., Kirwan B.: *Safety culture and power: Interactions between perceptions of safety culture, organisational hierarchy, and national culture*, „Safety Science", 2020, s. 550–561.

[24] Trela A.: *Zarządzanie jakością w działalności leczniczej, Nowe wymagania systemów zarządzania – normy ISO i standardy akredytacyjne*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2016, s. 220–228.

[25] Trela A.: *Kultura bezpieczeństwa zwiększa jakość obsługi pacjenta*, https://zpm.wip.pl/56/kultura-bezpieczenstwa-zwieksza-jakosc-obslugi-pacjenta-2653.html (dostęp: 15.07.2020 r.).

[26] www.sjp.pwn.pl (dostęp: 28.08.2020 r.).

[27] Yorio P.L., Edwards J., Hoeneveld D.: *Safety culture across cultures*, „Safety Science", Vol. 120, 2019, s. 402–410.

[28] Zallman L., Finnegen K.E., Bree M.D.: *Staff engagement and Culture of Safety*, „Journal for Healthcare Quality", Vol. 42, Issue 5, 2020, s. 236–247.

Maria Bajak
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

9.

EKOLOGICZNY WYMIAR SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU A INTERNET RZECZY

Abstrakt

Społeczną odpowiedzialność biznesu należy wskazać jako jedną z najważniejszych strategii zarządzania we współczesnym świecie. Szczególnie ważne z perspektywy przyszłych pokoleń wydaje się omówienie ekologicznego wymiaru tej koncepcji. Nurt ten będzie przybierał w najbliższych czasach na znaczeniu, wyznaczając trendy w sposobach prowadzenia przedsiębiorstwa. Równie mocny nacisk należy położyć na nowe technologie, które automatyzują, optymalizują i kontrolują różne aspekty działalności gospodarczej. Z perspektywy społecznie odpowiedzialnych aktywności, znaczny potencjał mogą wykazywać rozwiązania z obszaru Internetu rzeczy. Technologia ta zakłada wymianę danych między różnymi przedmiotami wyposażonymi w sensory a siecią komputerową. Zastosowanie tego typu systemów daje możliwość nie tylko monitorowania aktualnego stanu ekosystemu, ale pozwala także ograniczać negatywny wpływ przemysłu na otoczenie – między innymi poprzez racjonalne zarządzanie procesem produkcyjnym, optymalizację wydobycia surowców czy też redukcję marnotrawstwa. Ponadto rozwiązania z obszaru Internetu rzeczy umożliwiają ochronę flory i fauny, a nawet mogą się przyczynić do odbudowy populacji zwierząt, które znajdują się na skraju wyginięcia. Nadrzędnym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ekologicznego wymiaru oraz wskazanie praktycznych przykładów wykorzystania rozwiązań technologicznych z zakresu Internetu rzeczy w działaniach przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska.

9.1. Wstęp

W gestii przedsiębiorstw leży dążenie do zapewnienia konsumentowi przyjaznych i bezpiecznych warunków życia. Odczuwany komfort wpływa bowiem pozytywnie na zachowania zakupowe. Przedsiębiorcom egzystuje się również lepiej w sprzyjających warunkach społeczno-środowiskowych. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest więc ściśle skorelowana z prowadzeniem działalności gospodarczej. Tworzenie przyjaznego środowiska wokół przedsiębiorstwa może odbywać się przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, na przykład z obszaru Internetu rzeczy. Ich praktyczna implementacja umożliwia automatyzację, optymalizację i kontrolę różnych dziedzin życia społecznego, przyczyniając się do tworzenia inteligentnego świata złożonego z sieci przedmiotów.

Rozwiązania te wykazują szczególny potencjał między innymi w działaniach z zakresu ekologii i ochrony środowiska. Zastosowanie sensorów umożliwia nie tylko monitorowanie aktualnego stanu, w jakim znajduje się ekosystem, ale również redukcję negatywnego wpływu przemysłu na otoczenie – na przykład poprzez optymalizację wydobycia surowców, ograniczenie marnotrawstwa czy też racjonalne zarządzanie procesem produkcyjnym. Jednocześnie rozwiązania z zakresu Internetu rzeczy umożliwiają ochronę gatunkową flory i fauny, a nawet przyczynić się mogą do odbudowy populacji, które znajdują się na skraju wyginięcia.

Nadrzędnym celem niniejszego artykułu jest omówienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ekologicznego wymiaru oraz wskazanie praktycznych przykładów wykorzystania rozwiązań technologicznych z zakresu Internetu rzeczy w działaniach przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska. Na potrzeby realizacji przyjętych założeń podjęto decyzję o doborze metody studium przypadku. Ze względu na mnogość technologii z obszaru Internetu rzeczy zadecydowano o omówieniu kilku różnych przykładów praktycznych implementacji projektów wpisujących się w nurt ekologicznej i społecznej odpowiedzialności biznesu. W efekcie umożliwi to przyjęcie szerszej perspektywy w ocenie możliwości tego typu rozwiązań.

Choć coraz częściej podejmuje się dyskusję na temat inteligentnych przedmiotów, nadal brakuje opracowań dotyczących możliwości ich zastosowania w obszarze CSR – w szczególności w aspekcie ochrony środowiska. Niniejsza publikacja może skłaniać do dalszej dyskusji w ramach nakreślonej tematyki. Ponadto na kanwie przedstawionych rozważań planowane jest przeprowadzenie badań o charakterze ilościowym oraz jakościowym, które zrewidują i uzupełnią poczynione założenia.

9.2. Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu jako część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Komisja Europejska definiuje społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo". Praktyczną implementację terminu stanowić może włączanie w strategie oraz operacje biznesowe przedsiębiorstw różnorodnych działań społecznych i środowiskowych, szeroko pojętej etyki, ochrony konsumenta czy aktywności na rzecz praw człowieka. Efektem podejmowanych aktywności ma być ograniczanie negatywnych skutków działalności gospodarczej, a także kreowanie wspólnych wartości dla właścicieli firmy, jej akcjonariuszy oraz całego społeczeństwa [1]. Działania, które są określane mianem społecznej odpowiedzialności biznesu, wykraczają poza interesy firm oraz restrykcje prawne, a ich nadrzędnym celem jest sprzyjanie dobru społecznemu [2]. Tak rozumiane CSR nie stoi jednak w opozycji do generowania zysku przez przedsiębiorstwo w wyniku podejmowanych inicjatyw społecznych.

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, kształtując swoją długookresową strategię, powinno uwzględnić cele z obszaru ekonomicznego, społecznego oraz ekologicznego. Ostatnia z wymienionych płaszczyzn związana jest z działaniami podejmowanymi przez jednostkę gospodarczą w odniesieniu do środowiska naturalnego. Stanowi całokształt inicjatyw realizowanych w celu redukcji negatywnego wpływu prowadzonej działalności biznesowej na ekosystem. Obejmuje w szczególności oszczędność energii, wody oraz surowców w procesie produkcji, recykling, produkcję z materiałów przyjaznych środowisku, jak również prowadzenie raportów i ocen środowiskowych [3]. Przedsiębiorstwo, które w swoich działaniach na rzecz społeczeństwa przykłada szczególną wagę do działań zorientowanych na ochronę środowiska naturalnego, może mówić o wdrażaniu koncepcji ECSR – ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej praktyczna implementacja bazuje na następujących założeniach [4]:

- budowaniu fundamentów modelu biznesowego opartego na wskaźnikach ekologicznych;
- wykorzystaniu kryteriów ekologicznych przez przedsiębiorstwo, co ma prowadzić do zwiększenia jego wartości;
- kreowaniu innowacji o charakterze ekologicznym, zorientowanych na dalekosiężne korzyści prowadzące do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa;
- realizowaniu działań proekologicznych umożliwiających osiągnięcie równowagi potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a pozostałymi interesariuszami;

- zwiększaniu efektywności zagospodarowania kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa w oparciu o przyjęte kryteria ekologiczne;
- tworzeniu ukierunkowanych na troskę o środowisko naturalne relacji między otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa;
- wyznaczaniu standardów postępowania dla interesariuszy w ramach wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz późniejszego raportowania;
- pomnażaniu kapitału społecznego przez wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu kapitału intelektualnego firmy;
- obniżaniu ryzyka biznesowego firmy w następstwie pozytywnego odbioru społecznego podejmowanych działań o charakterze ekologicznym.

Działania te nie pozostają w sprzeczności z pozaekologicznymi kryteriami społecznej odpowiedzialności biznesu. Wskazane jest wręcz, aby się wzajemnie uzupełniały, potęgując w ten sposób pozytywny wpływ na rozwój działalności gospodarczej, jak również i na otoczenie przedsiębiorstwa. Warto także podkreślić, że warunki odpowiedzialności ekologicznej są zmienne i skorelowane z rozwojem społecznym. Niejednokrotnie skutki podejmowanych działań są widoczne dopiero w przyszłości [5]. Dlatego też kształtowanie ekostrategii niekoniecznie musi się opierać na szybkich i widocznych efektach – większe znaczenie mają jej szerokie perspektywy i płynące z nich dalekosiężne korzyści dla natury. Ponadto przedsiębiorstwa, które traktują aspekt ekologiczny naprawdę poważnie, nie powinny poprzestawać na zabiegach zorientowanych na ograniczanie negatywnego wpływu swojej działalności, lecz dążyć do zniwelowania dotychczasowej dewastacji środowiska poczynionej przez człowieka.

9.3. Wykorzystanie narzędzi Internetu rzeczy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja Internetu rzeczy (ang. *Internet of Things* – IoT) została zaproponowana po raz pierwszy przez Kevina Ashtona w 1999 roku. Określił on w ten sposób system gromadzenia danych za pośrednictwem sensorów oraz technologii RFID, mający na celu obserwację oraz identyfikację, a w konsekwencji zrozumienie świata przez komputery [6]. W efekcie powstaje inteligentny system, dający możliwość automatyzacji, optymalizacji oraz kontroli różnorakich dziedzin ludzkiego życia.

Podkreślić należy, że sieć Internetu rzeczy, która oparta jest o przedmioty wyposażone w sensory oraz urządzenia elektroniczne, różni się od tradycyjnej koncepcji Internetu, bazującego na serwerach danych łączących się z termina-

Tabela 9.1. Podstawowe obszary optymalizacji życia społecznego przy wykorzystaniu inteligentnych przedmiotów.

Obszar optymalizacji	Opis
Ochrona środowiska i ekologia	Dążenie do redukcji negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne m.in. poprzez kontrolę i optymalizację procesów produkcyjnych, dystrybucyjnych i sprzedażowych, realizowanie założeń gospodarki o obiegu zamkniętym oraz odbudowę ekosystemów z użyciem nowych technologii.
Zaangażowanie społeczne i prawa człowieka	Zabieganie o zapewnienie optymalnych warunków rozwoju dla społeczeństwa oraz wyrównywanie szans wykluczonych jednostek poprzez realizację projektów wewnętrznych oraz zewnętrznych, mających na celu osiągnięcie dobrobytu społecznego przy wykorzystaniu inteligentnych przedmiotów.
Zrównoważony rozwój	Zachowanie harmonii pomiędzy celami ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi przedsiębiorstwa poprzez systematyczny i odpowiedzialny rozwój przedsiębiorstwa, np. poprzez stworzenie zintegrowanych systemów zarządzania umożliwiających kompleksowe podejście do biznesu.
Relacje z pracownikami	Kształtowanie przyjaznego i bezpiecznego środowiska pracy, stwarzanie możliwości do dalszego rozwoju i edukacji zatrudnionych oraz wspomaganie ich efektywności m.in. poprzez systemy polegające na sieci czujników i sensorów umożliwiających automatyzację, kontrolę i optymalizację procesów.
Ochrona konsumenta	Zapewnianie klientowi dostępu do wysokiej jakości produktów i usług, które cechują się bezpieczeństwem użytkowania oraz minimalizacją negatywnego wpływu na środowisko, jak również optymalizowanie procesów zakupowych np. poprzez efektywną komunikację i lepszą ochronę danych.
Otoczenie konkurencyjne	Tworzenie powiązań z otoczeniem konkurencyjnym w celu zapewnienia wzrostu gospodarczego i rozwoju przedsiębiorstwa m.in. poprzez wspólne sieci wymiany danych, systemy zarządzania łańcuchami dostaw czy wspólną realizację projektów społecznie odpowiedzialnych.

Źródło: Bajak, M., Filip, J.: *Internet of Things – technological development in the spirit of corporate social responsibility*. Referat wygłoszony podczas IV Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Positive management and leadership in socially responsible organisations* na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w 2019 r.

lami dostępowymi dla użytkowników. W przypadku koncepcji IoT podstawowe znaczenie ma wymiana danych między rzeczami, zaś interakcja z człowiekiem ma charakter drugoplanowy, oparty na doraźnych potrzebach i dyspozycjach [7]. Inteligentne przedmioty znajdują zastosowanie w różnorakich dziedzinach ludzkiego życia – stosowane są zarówno przez osoby prywatne, przedsiębiorców, jak również i społeczeństwo jako zbiorowość [8].

Nowe technologie mogą stać się narzędziem budowania społecznie odpowiedzialnego biznesu. Szczególny potencjał w tej materii wykazują rozwiązania z obszaru Internetu rzeczy. Zdefiniować można sześć podstawowych obszarów optymalizacji życia społecznego za pomocą inteligentnych przedmiotów (tabela 9.1.). Obszary te pozostają jednak w ścisłej korelacji i niejednokrotnie nakładają się na siebie i uzupełniają. Jednoczesne wsparcie różnych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez zastosowane rozwiązania technologicznych świadczy o kompleksowości wdrażanych systemów oraz w pełni realizuje ideę Internetu rzeczy, w której różnorakie urządzenia tworzą sieć zadań, założeń i celów.

Nie ulega wątpliwości, że działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mają wpływ na interesy przedsiębiorstwa i uzyskiwany przez nie zysk, jednakże jako ich nadrzędny cel należy wskazać dbałość o dobrobyt społeczny. Dlatego też podejmowane aktywności powinny się koncentrować na ludziach oraz środowisku, które ich otacza. Niekwestionowana zaletą systemów inteligentnych przedmiotów jest fakt, że mogą one jednocześnie realizować szereg założeń z różnych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu. Wielowymiarowość technologii świadczy o kompleksowości rozwiązań i ich potencjale do zmiany sposobu funkcjonowania otoczenia biznesu na lepsze. Jednocześnie technologia wciąż ewoluuje, odkrywając zupełnie nowe możliwości przed przedsiębiorcami. Dlatego też wskazane obszary optymalizacji życia społecznego stanowią wyłącznie drogowskaz do dalszej pracy nad poszukiwaniem nowych rozwiązań technologicznych zgodnych z założeniami CSR.

9.4. Cel badań oraz wybrana metoda badawcza

Nadrzędnym celem niniejszego artykułu jest omówienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jej ekologicznego wymiaru oraz wskazanie praktycznych przykładów wykorzystania rozwiązań technologicznych z zakresu Internetu rzeczy w działaniach przedsiębiorstw na rzecz ochrony środowiska. Na potrzeby realizacji tych założeń podjęto decyzję o doborze metody studium przypadku. Jest ona wykorzystywana w celu wyjaśnienia przyczyn, rezultatów, uwarunkowań, jak również sposobów funkcjonowania zjawisk, obiektów i procesów poprzez

ich szczegółowy opis [9]. Ze względu na mnogość technologii z obszaru Internetu rzeczy podjęto decyzję o omówieniu kilku różnych przykładów praktycznych implementacji projektów wpisujących się w nurt ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu. W efekcie umożliwi to przyjęcie szerszej perspektywy w ocenie możliwości tego typu rozwiązań. W ramach procesu badawczego można zastosować różnorodne metody badawcze, obejmujące między innymi obserwacje, ankiety, wywiady i badania dokumentacji [10]. Ponieważ prowadzone rozważania mają wstępny charakter, zdecydowano o wykorzystaniu wyłącznie źródeł wtórnych oraz ich przekrojowym przedstawieniu w części empirycznej.

Niniejsza praca ma charakter teoriotwórczy, który wpisuje się w założenia metody studium przypadku poprzez wyjaśnianie zjawisk, omawianie procesów i rozwijanie dotychczasowych rozważań dotyczących podjętej tematyki [11]. Rozważania te mają stanowić teoretyczny fundament dla dalszych prac poświęconych tematyce ECSR. Podkreślić należy, że realizowana w ramach artykułu tematyka wykorzystania rozwiązań z zakresu IoT jako narzędzi wspierających ekologiczną społeczną odpowiedzialność biznesu nie ma dotychczas mocnych podstaw teoretycznych. Ponadto nadal istnieje niedobór badań empirycznych na ten temat.

Podczas badań przeanalizowano programy, ich specyfikacje techniczne oraz dotychczasowe publikacje na temat stosowanych rozwiązań, takie jak wywiady, artykuły czy opinie rzeczoznawców. Doboru analizowanych projektów dokonano w sposób celowy, przyjmując następujące kryteria:

- zgodność założeń programu z CSR;
- działanie na rzecz ochrony środowiska;
- wykorzystanie elementów koncepcji Internetu rzeczy;
- możliwość upowszechnienia wykorzystywanych rozwiązań;
- perspektywa dalszego rozwoju technologii na podstawie dotychczasowych doświadczeń wynikających zastosowanych rozwiązań.

9.5. Internet rzeczy w proekologicznych działaniach przedsiębiorstw

W ramach podjętych rozważań przeanalizowano pięć różnych projektów realizowanych w Europie (tabela 9.2.). Badane inicjatywy mają odmienne znaczenie dla poszczególnych organizacji – niektóre z nich stanowią wyłącznie pojedyncze działania, inne wyraz holistycznego podejścia do problemu ochrony środowiska. Przesłanki wdrożenia systemów z obszaru Internetu rzeczy również mają heterogeniczne podłoże.

Tabela 9.2. Przegląd badanych projektów.

Projekt	Znaczenie dla organizacji	Główne cele wdrożenia projektu
Smart Port – Hamburg Port Authority	Strategiczne	– monitorowanie wykorzystania zasobów; – ograniczenie emisji szkodliwych substancji; – zmniejszanie zużycia energii elektrycznej; – racjonalizacja wykorzystania mocy produkcyjnych; – zwiększenie bezpieczeństwa; – konserwacja zasobów.
Climate Street Helsinki	Strategiczne	– testowanie nowych rozwiązań proekologicznych; – ograniczenie emisji gazów cieplarnianych; – zmniejszanie zużycia energii elektrycznej; – optymalizacja ruchu i logistyki; – redukcja wytwarzania odpadów; – stworzenie strefy przyjaznej środowisku.
eSad	Taktyczne	– monitorowanie warunków klimatycznych i glebowych; – wzrost precyzji działań agrotechnicznych; – ograniczanie zużycia wody; – optymalizacja fertygacji; – ochrona roślin przed przymrozkami; – wzrost plonów.
Digital beehive – Tieto	Operacyjne	– odbudowa populacji pszczół; – ograniczenie śmiertelności pszczół; – monitorowanie warunków w ulu; – kontrola zachowania populacji; – analiza wytwarzanego miodu; – zachowanie bioróżnorodności i ochrona gatunkowa.
System komunalny w Salamance	Taktyczne	– ograniczenie emisji spalin; – spadek kosztu odbioru śmieci; – monitorowanie warunków w kontenerach; – optymalizacja warunków przechowywania śmieci; – zmniejszenie zużycia sprzętu; – wzrost czystości miast.

Źródło: opracowanie własne.

9.5.1. Smart Port – Hamburg Port Authority – Niemcy

Port w Hamburgu stanowi ważny element niemieckiej gospodarki. Jest istotnym centrum przemysłu, generującym wartość dodaną rzędu 21,8 mld euro i tworzącym ponad 156 tys. miejsc pracy. Na jego terenie wdrożone zostały rozwiązania z zakresu IoT oparte na trzech filarach logistycznych: inteligentnej infrastrukturze portowej, inteligentnym strumieniu ruchu oraz inteligentnym przepływie towarów. Czujniki są rozmieszczone w głównych zasobach materialnych portu. Umożliwiają

między innymi monitorowanie wykorzystania zasobów oraz infrastruktury, zarządzanie przepływem pojazdów i ładunków, optymalizację warunków przechowywania towarów, racjonalizację wykorzystania mocy produkcyjnych, przeciwdziałanie kradzieżom i zwiększenie bezpieczeństwa oraz konserwację zasobów [12]. Podejmowane są działania mające na celu ochronę ekosystemu i klimatu poprzez zmniejszanie emisji szkodliwych substancji do atmosfery, ograniczanie zużycia energii, niższe zanieczyszczanie światłem, jak również ochronę flory i fauny w obrębie portu. Dzięki wdrożeniu projektu nie tylko sam port, ale również i miasto Hamburg ma się stać bardziej przyjazny środowisku [13].

9.5.2. Climate Street – Finlandia

W Helsinkach realizowany jest projekt *Climate Street*, który łączy władze miasta i instytucje samorządowe oraz Uniwersytet Aalto z lokalnymi przedsiębiorcami. W ramach programu ulica Iso Roobertinkatu została zamieniona w eksperymentalne laboratorium, w którym weryfikowane są rozwiązania mające na celu ochronę środowiska naturalnego. Przedsiębiorcy oraz konsumenci biorą udział w warsztatach, eksperymentach oraz pilotażowych programach, które są testowane w obrębie ulicy [14]. Przestrzeń została specjalnie wyremontowana, by zmniejszyć negatywne oddziaływanie na klimat. Wprowadzono rozwiązania ograniczające emisję dwutlenku węgla, specjalną nawierzchnię ulicy, zracjonalizowano oświetlenie oraz zoptymalizowano ruch i logistykę w jej obrębie [15]. Ponadto poszukiwane są nowe sposoby mające na celu zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych oraz redukcję zużycia energii elektrycznej. Firmy mogą sprawdzać własne pomysły oraz wdrażać usprawnienia zaproponowane przez naukowców i specjalistów, a następnie, na podstawie uzyskanych wyników, rozbudowywać je. Rozwiązania testowane są nie tylko wśród przedsiębiorców, ale również wśród mieszkańców terenu objętego eksperymentami [14].

9.5.3. eSad – Polska

System eSad stworzony został z myślą o producentach rolnych, starających się prowadzić swoje uprawy w zrównoważony sposób. Technologia wspiera podejmowanie decyzji dotyczące nawadniania oraz ochrony roślin w gospodarstwach rolnych. Aby określić zapotrzebowanie roślin na wodę w procesie podlewania, za pomocą czujników monitorowane są parametry takie jak temperatura i wilgotność powietrza oraz gleby. Sensory dokonują również pomiaru zasolenia ziemi. Ponadto system analizuje dane pozyskane z zewnętrznych źródeł, dotyczące opadów, prędkości wiatru i nasłonecznienia, co wpływa na precyzję podejmowanych

działań agrotechnicznych [16]. Efektem monitoringu warunków klimatycznych i glebowych oraz zastosowania automatycznej stacji zaworowej jest skuteczniejsze zarządzanie zasobami wodnymi w gospodarstwach rolnych [17]. Czujniki rozproszone w obrębie uprawy rolnej bezprzewodowo transmitują lub pobierają dane ze stacji bazowej za pomocą niskoenergochłonnej sieci radiowej LoRa. Dodatkowo główny terminal może łączyć się z Internetem w celu przesyłania danych do pracującego w chmurze portalu, gdzie użytkownik może prowadzić analizy oraz generować raporty. Projekt jest jeszcze w fazie rozwoju. Obecnie znajduje zastosowanie w nawadnianiu i fertygacji, jednak czujniki wykazują również potencjał między innymi w ochronie sadów przed przymrozkami [18].

9.5.4. Digital beehive – Tieto – Szwecja

Szwedzka firma Tieto, która zajmuje się konsultacjami z zakresu oprogramowania komputerowego, aktywnie działa na rzecz ochrony pszczół. Jednym z przedsięwzięć podjętych przez przedsiębiorstwo było eksperymentalne zamontowanie czujników w dwóch ulach. W efekcie populacja licząca około 160 tys. owadów stała się częścią Internetu rzeczy. Dane zbierane przez sensory przesyłane są do zewnętrznych serwerów, gdzie mogą być analizowane w czasie rzeczywistym [19]. Podjęte działania mają na celu ograniczenie śmiertelności pszczół oraz odbudowę ich populacji. Projekt, poza ochroną gatunkową, ma ułatwić zarządzanie ulem, pomagać budować zdrowe społeczności pszczół i wspierać zachowanie bioróżnorodności w otoczeniu owadów. Za pomocą sensorów mierzone są warunki w ulu – temperatura, wilgotność powietrza i ciśnienie atmosferyczne [20]. Czujniki umożliwiają również kontrolowanie liczebności populacji, monitorowanie żywotności społeczności oraz gromadzą dane na temat wytwarzanego miodu. Ponadto planowane jest wykorzystanie do analizy algorytmów sztucznej inteligencji. Na tej podstawie mogą być prowadzone dalsze badania i obserwacje, które mają na celu zrozumienie pszczół, a w efekcie – ochronę gatunku [19]. Projekt realizowany jest we współpracy z HSB Living Lab w Göteborgu, gdzie umieszczone zostały ule. Badacze zapowiadają rozwijanie koncepcji – jednym z długookresowych celów projektu jest na przykład umożliwienie wykrywania przyczyn wysokiej śmiertelności owadów i ognisk chorób dotykających pszczoły [20].

9.5.5. System komunalny w prowincji Salamanca – Hiszpania

W hiszpańskiej prowincji Salamanca lokalne przedsiębiorstwo komunalne wdrożyło system, który optymalizuje proces odbioru śmieci. Bazuje on na standardzie LoRaWAN. Pojemniki na odpady zostały wyposażone w sensory przesyłające

informacje o stanie zapełnienia koszów do centralnej bazy danych. Na podstawie uzyskiwanych informacji optymalizowane są trasy przejazdu śmieciarek. Pozwoliło to zmniejszyć średni dzienny dystans pokonywany przez pojazdy z około 3050 km do około 1975 km. Obniżeniu uległy koszty odbioru śmieci oraz ograniczono emisję spalin, a w konsekwencji zanieczyszczenie powietrza [17]. Dodatkowo zoptymalizowano wykorzystanie paliwa oraz zredukowano zużycie sprzętu. Ważną korzyść, płynącą z implementacji systemu, stanowi ponadto możliwość wykorzystania pozyskanych danych do analizy wytwarzania odpadów przez społeczeństwo. Monitorowanie kontenerów w poszczególnych miastach pozwala zebrać informacje dotyczące generowania śmieci – ich objętości, masy oraz warunków termicznych panujących w kontenerach. Na tej podstawie rozmieszczane mogą być nowe śmietniki – na stałe lub okresowo, na przykład w czasie sezonu turystycznego. Dodatkowo optymalizowana może być częstotliwość odbioru odpadów, gdyż, jak wykazują zbierane dane, produkcja śmieci w różnych miastach jest nierównomierna. W związku z tym przed wdrożeniem systemu zdolność ich odbioru była czasami niewystarczająca, a w niektórych wypadkach – wprost przeciwnie [21].

9.6. Podsumowanie

Transformacja technologiczna, której jesteśmy świadkami, aktywnie zmienia oblicze biznesu. Przedsiębiorstwa muszą odpowiednio dostosowywać swoją działalność gospodarczą do oczekiwań społecznych. Konsumenci chcą widzieć nowoczesne firmy, wykorzystujące nowinki techniki nie tylko w celu zdobycia zysku, ale również do podnoszenia jakości życia całego społeczeństwa. Zastosowanie zaawansowanych technologii pozwala ograniczać destrukcję środowiska i naprawiać negatywne skutki działalności gospodarczej. Internet rzeczy stanowi narzędzie kreujące zupełnie nową jakość działań proekologicznych. Specyfika sieci połączonych inteligentnych przedmiotów umożliwia mnogość równoległych działań wspierających różne obszary ważne dla społeczeństwa. Do głównych zadań Internetu rzeczy należą automatyzacja, optymalizacja oraz kontrola – są one kluczowe również w procesie ochrony środowiska naturalnego. System może pełnić zarówno proste funkcje związane z monitorowaniem ekosystemu, jak również w inteligentny sposób zarządzać procesami lub budynkami, dostosowując je w możliwie jak najbardziej ekologiczny sposób do warunków zewnętrznych (tabela 9.3). Ponadto wykazuje potencjał pod względem odbudowy flory i fauny oraz procesie ratowania zagrożonych gatunków. Pozwala to wierzyć, że technologia ta nie tylko może ograniczać negatywny wpływ jednostek gospodarczych na środowisko, ale wręcz naprawiać skutki dotychczasowej destrukcji natury.

Tabela 9.3. Działania przedsiębiorstw na korzyść środowiska naturalnego za pośrednictwem Internetu rzeczy.

Działanie	Opis
Zmniejszanie emisji zanieczyszczeń	Inteligentne przedmioty stanowią narzędzie, które pomaga na bieżąco kontrolować emisję szkodliwych substancji, a także w automatyczny sposób ją redukować – na przykład przystosowując się do aktualnych warunków panujących w otoczeniu. Urządzenia nie tylko ograniczają wydzielanie szkodliwych substancji do powietrza czy wody, ale pozwalają również kontrolować poziom zanieczyszczenia światłem, hałasem czy zapachem.
Oszczędność energii i zasobów naturalnych	Oszczędność wykorzystania surowców naturalnych przez przedsiębiorstwa przy użyciu narzędzi Internetu rzeczy może odbywać się na różne sposoby. Działania mogą obejmować zarówno automatyczne przystosowywanie się przestrzeni – na przykład do warunków cieplnych i świetlnych – jak również samodzielne pobieranie lub wytwarzanie energii oraz magazynowanie jej nadmiarów. Duże znaczenie ma również możliwość recyklingu zużytej wody, energii i odzyskiwania surowców naturalnych wykorzystanych w procesie produkcji.
Ograniczanie produkcji odpadów i marnotrawstwa	Inteligentne przedmioty mogą zostać wykorzystane do ograniczania marnotrawstwa w przedsiębiorstwie – zapewniają efektywniejsze wykorzystanie posiadanych materiałów i sprzętu, jak również recykling zużytych surowców. Efektem jest nie tylko lepsza gospodarka dobrami oraz mniejsze zużycie wyposażenia, ale także redukcja wytwarzanych odpadów.
Zrównoważona produkcja rolna	Technologie z obszaru Internetu rzeczy mogą stanowić narzędzie wsparcia sektora rolniczego w hodowli zwierząt oraz uprawie roślin. Umożliwiają zapewnienie zrównoważonej produkcji żywności zgodnej z potrzebami społecznymi. Precyzyjne rolnictwo wspierane przez narzędzia informatyczne pozwala między innymi na optymalizację plonów, zmniejszenie zużycia szkodliwych nawozów sztucznych, racjonalną gospodarkę wodną i ograniczenie marnotrawstwa żywności.
Ochrona gatunkowa roślin i zwierząt	Inteligentne przedmioty znajdują zastosowanie w odbudowie zagrożonych gatunków. Pozwalają monitorować i kontrolować florę oraz faunę, jak również badać zagrażające im zjawiska. W połączeniu ze sztuczną inteligencją dają możliwość stworzenia zupełnie nowego wymiaru opieki nad środowiskiem przyrodniczym. Ponadto Internet rzeczy może stać się narzędziem ograniczenia nieetycznych praktyk względem natury, takich jak testowanie produktów na zwierzętach.

Źródło: opracowanie własne.

Poszukiwanie nowych kierunków rozwoju technologii Internetu rzeczy, a także nieustanny rozwój i optymalizacja dotychczas stworzonych rozwiązań, otwierają zupełnie nowe perspektywy działań na korzyść społeczeństwa. W efekcie nie tylko aspekt ochrony środowiska, ale cała strategia społecznej odpowiedzialności biznesu może wykroczyć poza dotychczas znane ramy, tworząc nową jakość biznesu.

Bibliografia

[1] Komisja Europejska, *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business and Human Rights: Overview of Progress*, Brussels 2019, https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482 (dostęp: 10.08.2020 r.).

[2] McWilliams A., Siegel D.: *Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review", 2001, t. 26, nr 1, s. 117–127.

[3] Słupik S.: *Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii", 2014, t. 4, nr 37, s. 77–89.

[4] Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M.: *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji" 2008, t. 3, s. 30–32.

[5] Marek-Bieniasz, A.: *Odpowiedzialność ekologiczna jako istotny obszar ludzkiej odpowiedzialności – wymiar lokalny i globalny*, „Studies in Global Ethics and Global Education" 2015, t. 3, nr 2, s. 16–28.

[6] Ashton K.: *That "Internet of Things" Thing*, „RFiD Journal", 2009, t. 5, nr 3, s. 97–114.

[7] Ożadowicz A.: *Internet Rzeczy w systemach automatyki budynkowej*, „Napędy i Sterowanie", 2014, t. 16, nr 12, s. 88–93.

[8] Bajak M., *Internet rzeczy*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Internet_rzeczy (dostęp: 16.08.2020 r.).

[9] Matejun M.: *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego", 2012, nr 7, s. 349–366.

[10] Apanowicz A.: *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.

[11] Grzegorczyk W.: *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] Grzegorczyk W. (red.): *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2015, s. 9–16.

[12] Sułkowski Ł., Morawski P., Mazurkiewicz G.: *Realizacja koncepcji smart city na przykładzie portu w Hamburgu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, t. 18, nr 4, s. 163–179.

[13] Hamburg Port Authority, *The Port Development Plan to 2025*, http://www.hamburg-portauthority.de/de/presse/broschueren-und-publikationen/Documents/port-development-plan2025.pdf (dostęp: 20.08.2020 r.).

[14] Helsinki Smart Region: *Helsinki region's Climate Streets: A better city is built one street at a time*, https://helsinkismart.fi/portfolio-items/climate-street/ (dostęp: 21.08.2020 r.).

[15] Sappälä A.: Haanpää S.: Klein J., Juhola S.: *Kokeilujen kautta hiilineutraaleihin kaupunkeihin? – Ilmastokatu-hankkeen arviointiraportti*, „Tiede+Teknologia", 2017, nr 2, s. 1–88.

[16] *InVentia AGREUS. Rolnictwo 4.0 czyli IoT w praktyce rolnej* (online), https://www.inventia.pl/NEWSY/AGREUS-ROLNICTWO-4–0-CZYLI-IIOT-W-PRAKTYCE--ROLNEJ/ (dostęp: 21.08.2020 r.).

[17] Ministerstwo Cyfryzacji: *IoT w Polskiej Gospodarce*, Warszawa 2019, https://www.gov.pl/documents/31305/436699/IOT_raport_internet_c.pdf/9e68cb94–9282–571b-dee0-e11404ed88e2 (dostęp: 21.08.2020 r.).

[18] Treder W.: *Telemetria w sadzie – precyzyjne nawadnianie dzięki telemetrii*, https://www.inventia.pl/newsy/telemetria-w-sadzie-precyzyjne-nawadnianie-dzieki-telemetrii/ (dostęp: 21.08.2020 r.).

[19] Hoikkala H.: *Swedish Researchers Connect 160,000 Bees to the Internet*, https://www.bloomberg.com/news/articles/2019–10–22/digital-beehive-becomes-latest-attempt-to-save-pollinators (dostęp: 22.08.2020 r.).

[20] Tieto: *Digitalized beehive moves into HSB Living Lab – will contribute to research and conservation of biodiversity*, https://www.tieto.com/en/newsroom/all-news-and--releases/corporate-news/2019/09/digitalized-beehive-moves-into-hsb-living-lab/ (dostęp: 22.08.2020 r.).

[21] Lozano Á., Caridad J., De Paz J.F., Villarrubia G., Bajo J.: *Smart Waste Collection System with Low Consumption LoRaWAN Nodes and Route Optimization*, „Sensors", 2018, t. 18, nr 5, s. 2137–2153.

Katarzyna Zabratańska
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

10.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE LUBELSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Abstrakt

Zarządzanie różnorodnością to coraz szerszy obszar działań stanowiący odpowiedź na zachodzące procesy demograficzne, globalizację i zróżnicowanie potrzeb konsumenckich. Ostatnie 40 lat jest dowodem na nieuchronną i ciągłą konieczność dostosowywania się do tych zmian oraz szybkie reagowanie na nowe tendencje. Rozwijający się globalny rynek wymusza tworzenie innowacyjnych rozwiązań i nowych ról w przedsiębiorstwie, aby sprostać wyzwaniom konkurencyjnego otoczenia. Wykorzystanie w działaniach talentów, wiedzy i umiejętności pracowników/pracownic może okazać się kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, tak w teraźniejszości, jak i przyszłości. Ze względu na złożony i wielowymiarowy charakter zagadnienia nadal tylko część przedsiębiorstw wprowadza skuteczne narzędzia i osiąga korzyści z różnorodnego kapitału ludzkiego. Firmy o zasięgu globalnym świadomie wdrażają strategię zarządzania różnorodnością, odnotowując wymierne rezultaty, np. w postaci: poprawy wizerunku firmy i zaufania klientów/klientek, wzrostu rentowności i konkurencyjności, przyciągania talentów oraz wzrost wydajności pracowników/pracownic i ich satysfakcji z pracy. Celem artykułu jest przedstawienie wyników pilotażowych badań nad stanem wdrożenia różnorodności w przedsiębiorstwach z terenu województwa lubelskiego.

10.1. Wstęp

Rosnąca w ostatnich latach w Europie różnorodność w miejscach pracy wynika nie tylko z zachodzących procesów demograficznych (np. starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych, ruchy migracyjne), lecz jest także podyktowana postępującą globalizacją i wzrastającym zróżnicowaniem potrzeb konsumenckich. Te wyzwania wymagają bardziej kreatywnych oraz innowacyjnych strategii, usług i produktów, które mają zapewnić zespoły pracowników/pracownic odzwierciedlające coraz bardziej zróżnicowane społeczeństwa. Zmienia się także sposób myślenia o organizacji jako miejscu pracy oraz oczekiwania samych pracowników/pracownic, rozumiane jako elastyczność, niehierachiczność oraz indywidualizm.

10.2. Definicyjne aspekty różnorodności

Definicyjne aspekty pojęcia różnorodności – w zależności od przyjętej perspektywy – umożliwiają zdywersyfikowane interpretacje [9]. W szerokim ujęciu różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie wykazują różnice i podobieństwa. Jednocześnie nie wszystkie cechy są bezpośrednio obserwowalne i nie każdej z nich przypisywana jest równorzędna istotność [9]. Różnorodność to efekt zróżnicowania cech osobowych pracowników/pracownic [12]. Podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią, mogą być rozpatrywane na trzech zasadniczych płaszczyznach, do których zalicza się: tożsamość pierwotną, tożsamość wtórną i tożsamość organizacyjną [7]. Wzajemne interakcje i zależności pomiędzy tymi elementami wyznaczają obszar różnorodności w miejscu pracy [11].

Analizując różne definicje różnorodności, wskazuje się na kilka aspektów wspólnych dla nich wszystkich. Po pierwsze, różnorodność uwidacznia się na tle społecznym. Jest ona możliwa tylko wówczas, gdy ludzie są w stanie dokonać porównania między sobą a innymi jednostkami tworzącymi grupę. Po drugie, pojęcie różnorodności wiąże się z różnicami występującymi między ludźmi. Po trzecie, ważnym elementem definicji jest wskazanie na poczucie bycia innym/inną, które kształtuje się na podstawie zaobserwowanej różnicy. Po czwarte, różnorodność jest związana z wielorakimi skutkami pracy. Mogą się one ujawniać na poziomie indywidualnym, np. pod postacią satysfakcji z wykonywanej pracy, na poziomie grupowym – poprzez konfliktowość czy kreatywność grupy – i na poziomie organizacyjnym w takich wymiarach, jak innowacje produktowe czy efektywność działań organizacji [4].

Zarówno na gruncie naukowym, jak i biznesowym za akceptowalny uznaje się pogląd traktujący o korzyściach dla organizacji biznesowej wynikających z podejścia opartego na paradygmacie różnorodności [6]. Różnorodność kadry wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Kadra pracownicza o różnych cechach może wzajemnie uzupełniać się w trakcie pracy lub ją dezorganizować [14]. Potencjał kadrowy firmy jest kombinacją poszczególnych cech różnicujących pracowników i pracownice [3]. Zrozumienie i uwzględnianie występujących różnic pomaga organizacji wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności tkwiące w zespole pracowniczym, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizowania celów organizacji.

10.3. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy

Istnieje wiele definicji zarządzania różnorodnością (*diversity management* czy, jak się ostatnio nazywa tę koncepcję, *diversity&inclusion*). M. Özbilgin i A. Tatli twierdzą, że jest to filozofia zarządzania polegająca na rozpoznaniu i docenianiu heterogeniczności w organizacji w celu poprawy jej efektywności. M.M. Barak z kolei uznaje, że są to dobrowolne działania organizacji, które mają służyć większemu włączeniu pracowników/pracownic z różnych środowisk w formalne i nieformalne struktury organizacji za pomocą ukierunkowanych na nich polityk i programów [5].

Rozpatrywane zarządzania różnorodnością jest możliwe z dwóch perspektyw: zasobowej i instytucjonalnej. Przedstawiciele i przedstawicielki perspektywy zasobowej utrzymują, że organizacje mogą zdobywać przewagę konkurencyjną dzięki nabywaniu i wykorzystaniu zasobów, do których inne organizacje nie mają dostępu. W aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się z jednej strony, że to ludzie mogą być takim unikatowym zasobem zapewniającym przewagę. Z drugiej jednak strony wskazuje się na praktyki zarządzania ludźmi w biznesie jako na istotny czynnik sukcesu. W tym kontekście zarządzanie różnorodnością odnosi się do wykorzystywania potencjału tkwiącego w zasobach przedsiębiorstwa pod kątem realizacji założonych celów i jest nastawione na zdobywanie przewagi konkurencyjnej. W podejściu instytucjonalnym uznaje się rolę otoczenia zewnętrznego, kontrolującego dostęp do zasobów. W konsekwencji przedsiębiorstwa pod jego presją starają się o legitymizację swoich działań. Rodzaj legitymizacji wiąże się z odmiennym kształtowaniem podstawowych wartości systemu społeczno-gospodarczego w poszczególnych krajach. Należy przy tym wziąć pod uwagę czynniki wynikające ze specyfiki danej gospodarki, tj.: aspekty kulturowe (wartości, normy, zwyczaje), prawne (system polityczno-prawny), ekonomiczne (system finansowy, czynniki mikro- i makroekonomiczne) oraz system edukacji i stosunki pracy [5].

W biznesowym uzasadnieniu wdrożenia polityki zarządzania różnorodnością odnaleźć można sugestie dotyczące m.in.: większego dostępu do nowych talentów, wzrostu innowacyjności i kreatywności, zminimalizowanie syndromu „myślenia grupowego" oraz intensyfikacji efektywności i motywacji pracowników/pracownic.

Inna definicja mówi, że zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji, bazującym na organizacji opartej na wartościach. Rzeczona organizacja wychodzi z perspektywy akceptacji istniejących różnic, traktując je jako potencjał rozwojowy – proces, który tworzy wartość dodaną dla firmy [5]. Zarządzanie różnorodnością jest również definiowane jako strategia zarządzania personelem, przyczyniająca się do rozwoju organizacji oraz realizacji celów biznesowych. Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. W literaturze przedmiotu spotykane jest również definiowanie zarządzania różnorodnością jako modelu zarządzania, który pozwala organizacjom uzewnętrznić różnice między pracownikami/pracowniami, co powoduje, że organizacja rozwija się i uczy dzięki nim. Umożliwia to efektywne wykorzystanie puli talentów dostępnych na rynku pracy, ponieważ zakłada stworzenie takich warunków instytucjonalnych w organizacji, w których każdy zatrudniony ma szansę na rozwój [8].

Można zatem przyjąć, że zarządzanie różnorodnością jest dobrowolną strategią polegającą na świadomym tworzeniu środowiska pracy, w którym wszyscy pracownicy i wszystkie pracownice, bez względu na dzielące ich różnice, mogą wykorzystywać w pełni swój potencjał na rzecz budowania konkurencyjności firmy i osiągania jej celów. Celem zarządzania różnorodnością jest wykreowanie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba będzie czuła się szanowana i doceniona i w którym będzie mogła w pełni realizować swój potencjał [15]. Firmy przyszłości to firmy otwarte na różnorodność, oparte na inkluzywnej kulturze organizacyjnej, czerpiące z niej swoją siłę. Choć z każdym rokiem przybywa firm, które wdrożyły rozwiązania z tego zakresu, wypracowały kierunki działań i własne programy, wciąż jednak funkcjonują takie, które w tym obszarze nie procedują [13].

10.4. Metodologia badań

Do podjęcia badań autorkę skłoniła chęć znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest poziom wdrożenia zarządzania różnorodnością (ZR) kadrą pracowniczą w wybranych miejscach pracy?

- Jakie aspekty zarządzania różnorodnością są implementowane w ramach działań strategicznych organizacji?
- Na ile zarządzanie różnorodnością stanowi element kultury organizacyjnej?

Celami projektowanych badań były:

- Weryfikacja faktycznego stanu wdrażania różnorodności w wybranych przedsiębiorstwach.
- Określone mechanizmów wdrażania oraz komunikowania zarządzania różnorodnością.
- Identyfikacja sposób postrzegania zarządzania różnorodnością i jej wymiarów w miejscu pracy.

Dla zrealizowania tak postawionych celów badań zaprojektowano kwestionariusz ankiety CAWI, który zawierał pytania dotyczące świadomości respondentów/respondentek na temat zarządzania różnorodnością oraz praktykowania tej idei w codziennej pracy. Narządzie badawcze dystrybuowano w okresie maj–czerwiec 2020 r. wśród celowo dobranej grupy pracowniczej. Kryteriami doboru były: wielkość przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa duże i średniej wielkości), branża (kluczowa z punktu widzenia rozwoju regionu), lokalizacja (obszar województwa lubelskiego). W badaniu ostatecznie uzyskano 37 poprawnie wypełnionych ankiet CAWI.

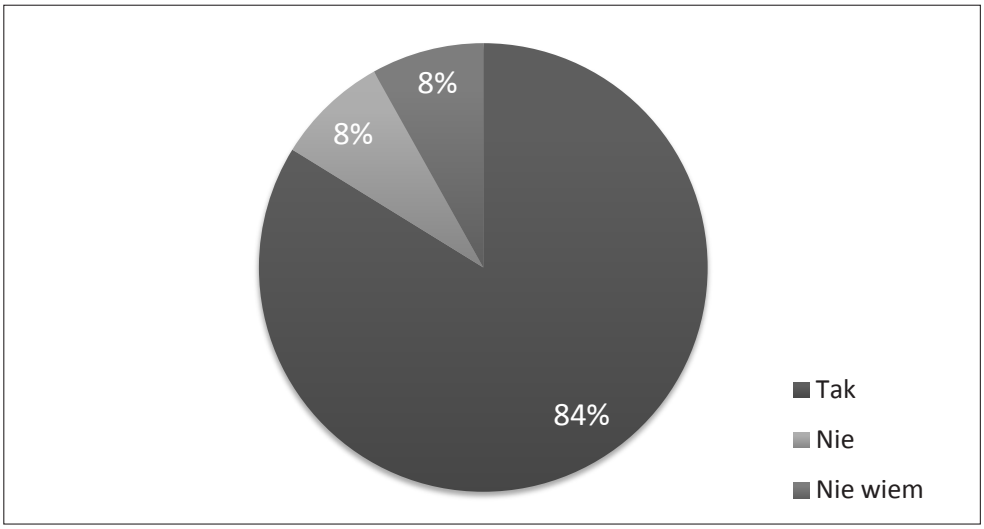
Pytania w ankiecie kwestionariusza CAWI podzielano na 4 obszary:

1. Zarządzanie różnorodnością a strategia firmy;
2. Zarządzanie różnorodnością a struktura organizacyjna firmy;
3. Obszary i programy zarządzania różnorodnością;
4. Komunikowanie zarządzania różnorodnością.

10.5. Wyniki badań

Badania miały charakter pilotażowy i uzyskane wyniki zostały wykorzystane również do weryfikacji narzędzia badawczego. W badaniu wzięło udział 37 respondentów/respondentek zatrudnionych w przedsiębiorstwach dużych (56,8%) i średniej wielkości (43,2%) z branży motoryzacyjnej, energetycznej, spożywczo-przetwórczej oraz IT. Wśród badanych ponad 72% (26 osób) stanowili mężczyźni. Najwięcej osób biorących udział w badaniu ankietowym CAWI było w przedziale wiekowym 26–35 lat (16 osób). Najmniej licznie reprezentowaną grupą wiekową były osoby powyżej 55 r.ż. (2 osoby). Pod względem wykształcenia dominowały osoby z wykształceniem wyższym humanistycznym (64,9%) oraz technicznym (32,4%). Respondenci i respondentki reprezentowali szerokie spektrum stanowisk zajmowanych w organizacjach, niemniej najliczniejsze były role specjalistów/specjalistek (54,1%), menadżerów/menadżerek (27%) oraz ekspertów/ekspertek (10,8%).

Wykres 10.1. Zarządzanie różnorodnością jako priorytet i wartość organizacji

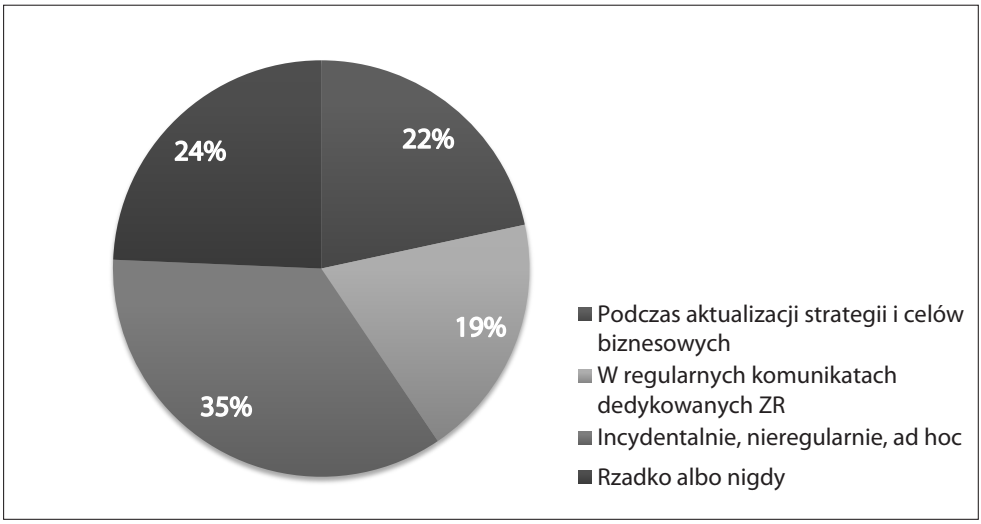


Źródło: opracowanie własne.

Respondenci/respondentki uważają, że zarządzanie różnorodnością oraz inkluzja stanowią jeden z deklarowanych priorytetów w ich miejscu pracy. Zapytani/zapytane o główny cel zarządzania różnorodnością, wskazywali/wskazywały przede wszystkim: dostosowanie się do wymogów prawnych (35,1%), przyciągnięcie i zatrzymanie talentów pracowniczych (29,7%) oraz osiąganie wyników biznesowych (24,3%). Koresponduje to z odpowiedzią na pytanie o cele operacyjne partykularnych programów proróżnorodnościowych wdrażanych w organizacjach, do których osoby badane zaliczyły: rekrutowanie zdywersyfikowanych kandydatów/kandydatek do pracy (59,5%), zapewnienie różnorodnym pracownikom/pracownicom okazji do ukierunkowanego rozwoju (59,5%) oraz kreowanie i rozwijanie zdywersyfikowanej sieci menadżerskiej (27%). Synteza celów strategicznych i operacyjnych generuje zdaniem badanych rezultat zarówno w postaci wypełnienia strategicznych priorytetów firmy, jak i integracji kadry pracowniczej poprzez budowanie wspólnoty doświadczeń, wartości i transferowalność zasobów międzyludzkich (tj. wiedza, kompetencje), zapewniając tym samym ugruntowane poczucie tożsamości i przywiązania. Jednocześnie 54,1% respondentów/respondentek wskazało, że cele zarządzania różnorodnością w ich organizacji są komunikowane publicznie.

O ile zatem organizacje upubliczniają informacje na temat działań związanych z ZR, to wystandaryzowania i ustrukturyzowania wymaga kwestia częstotliwości oraz partykularnych form informowania o ZR, umożliwiająca transparentne i adekwatne wyeksponowanie tego zagadnienia. Deficyty komunikacyjne, zdaniem

Wykres 10.2. Komunikowanie zarządzania różnorodnością w organizacji

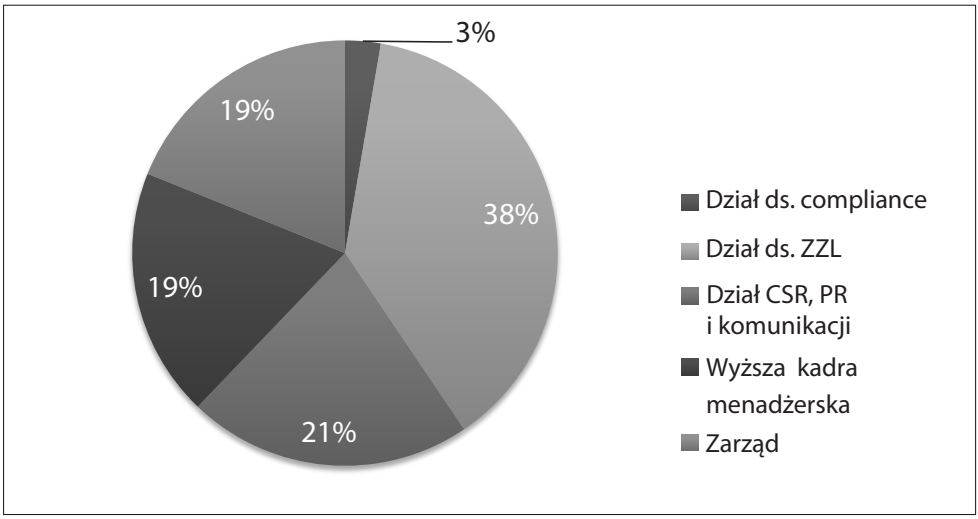


Źródło: opracowanie własne.

respondentów/respondentek, dotyczą także tego, pod jakimi względami różnorodna jest kadra pracownicza oraz kierownicza. Zaledwie co trzecia badana osoba wskazała na fakt dostarczania tego rodzaju informacji.

Zdaniem badanych realizowanie celów biznesowych w powiązaniu z uwzględnieniem perspektywy zarządzania różnorodnością jest wymagane oraz parametry-

Wykres 10.3. Liderzy zarządzania różnorodnością w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10.1. Wymiary różnorodności najczęściej uwzględniane w organizacji

Wymiar różnorodności	L	%
Płeć	29	83,8
Wiek	31	78,4
Poziom sprawności	19	51,3
Narodowość	15	40,5
Religia	10	27
Rasa	9	24,3
Tożsamość psychoseksualna	8	21,3
Pochodzenie etniczne	6	16,2

Źródło: opracowanie własne.

zowane zarówno wśród liderów/liderek biznesowych, jak i kadry pracowniczej niższego szczebla (29,7%). Ich zdaniem osiąganie celów związanych z ZR oraz inkluzją ma wpływ na sposób oceny efektywności i wydajności pracy (59,4%).

Odpowienio niemal 2/3 badanych wskazało, że ich organizacja nie dysponuje celowo przeznaczoną komórką organizacyjną i/lub osobą bezpośrednio odpowiedzialną za działania związane z zarządzaniem różnorodnością. Świadczy to zatem o wysokim rozproszenia odpowiedzialności za obszar ZR oraz o niejednolitości sposobu i jakości podejmowanych działań, które są uwarunkowane specyfiką określonej dywizji organizacyjnej firmy.

Interesujące jest, że choć respondenci/respondentki wskazywali, iż kwestia zarządzania różnorodnością stanowi przede wszystkim odpowiedź na spójność i zgodność z obowiązującymi regulacjami prawnymi, to odpowiedzialność za jej implementację lokują ją wśród kadry top menadżerskiej (wyższa kadra menadżerka i zarząd – 38%) oraz komórek HR (38%), a nie dywizji zarządzających kwestiami prawnymi i tzw. zgodnością (ang. *complience*). Można to zatem zinterpretować jako przypisywanie ZR bardziej horyzontalnego i interdyscyplinarnego znaczenia aniżeli wyłącznie legalne i formalne.

Badane osoby zostały również zapytane o poszczególne wymiary różnorodności, do których przywiązuje się w ich organizacji szczególną wagę. W odpowiedzi na to pytanie wskazywały przede wszystkim na płeć, wiek i stopień sprawności.

Wskazane wymiary przynależą do cech prawnie chronionych [1] i w sposób szczególny narażone są na dyskryminację pośrednią i/lub bezpośrednią. W związku z tym badane osoby zwróciły uwagę na fakt, że w programach szkoleniowych istotną wagę przywiązuje się przede wszystkim do przeciwdziałania dyskryminacji (54,1%), zwalczania uprzedzeń (32,4%), a w dalszej kolejności adekwatnego

Tabela 10.2. Różnorodność jako szansa i bariera w organizacji

	Szansa		Bariera	
	%	L	%	L
Zdecydowanie się zgadzam	32,5	12	0	0
Raczej się zgadzam	40,5	15	0	0
Trudno powiedzieć	18,9	7	21,7	8
Raczej się nie zgadzam	8,1	3	40,5	15
Zdecydowanie się nie zgadzam	0	0	37,8	14
Łącznie	**100**	**37**	**100**	**37**

Źródło: opracowanie własne.

zarządzania różnorodnym zespołem (35,1%) i wykorzystania ZR w codziennej pracy przy projektowaniu produktów i usług (21,6%).

Respondentów i respondentki zapytano również o to, na ile ich zdaniem różnorodność w miejscu pracy jest szansą lub barierą. Zdecydowana większość badanych postrzega różnorodność jako szansę w miejscu pracy (73%), zaś co piąta z zapytanych osób nie miała wypracowanego stanowiska w tej kwestii.

Konkluzje z niniejszego badania pilotażowego można sformułować w następujący sposób:

- zarządzanie różnorodnością uznawane jest za istotny element strategiczny w osiąganiu celów i wartości biznesowej w miejscu pracy oraz komponent zapewniający efektywniejszą zarządczość w obszarze integracji kadry pracowniczej;
- na poziomie implementacyjnym ZR sprawdza się w realizacji zgodności z aktualnym statusem prawnym, w nieznacznym stopniu rozwijając i wykorzystując potencjał biznesowy, jaki może generować, co znajduje swoją egzemplifikację zarówno w jej fragmentarycznym i punktowym praktykowaniu, jak i rozproszonej odpowiedzialności za jej faktyczne realizowanie;
- respondenci/respondentki wyrażają istotne zapotrzebowanie dotyczące komunikowania działań związanych z ZR w ich miejscu pracy, co wiąże się zarówno z dostępem do rzetelnej, transparentnej i aktualnej informacji, jak również pośrednio z zaspokajaniem potrzeb edukacyjnych;
- recepcja ZR jako szansy dla organizacji wskazuje na potrzebę budowania świadomości o roli, jaką ma ono do odegrania na każdym szczeblu organizacji, poczynając od rekrutacji, poprzez programy rozwoju kadry pracowniczej, aż do realnego zarządzania podległym zespołem;
- ZR i różnorodność jako takie konsekwentnie sprowadzają się do wdrażania działań, w ramach których zwraca się uwagę przede wszystkim na cechy

tj. wiek, płeć i stopień sprawności. W znacznie mniejszym stopniu akcentuje się komponenty powiązane z tożsamością wtórną i organizacyjną kadry pracowniczej;
- zróżnicowanie zespołów powinno być traktowanie jako unikalny zasób, który, przy umiejętnym zarządzaniu i strategii, podniesie znacząco swoją wartość, generując wymierne korzyści dla właścicieli organizacji.

10.6. Zakończenie

Cel niniejszego opracowania, tj. zidentyfikowanie stanu wdrożenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach, udało się zrealizować. Stan implementacji zarządzania różnorodnością w analizowanych przedsiębiorstwach jest umiarkowany, co oznacza potrzebę pogłębienia i kontynuowania działań na tym polu. Zarządzanie różnorodnością to nie tylko tymczasowy trend, nowa moda, która ma szansę przeminąć. To wyraz nowego, strategicznego podejścia wymagającego gruntownej zmiany w świadomości liderów/liderek oraz sposobie zarządzania zespołem we współczesnej organizacji.

Chcąc budować przewagę konkurencyjną w coraz bardziej zróżnicowanym społeczeństwie, wobec rosnących oczekiwań klientów/klientek oraz zmieniającego się globalnego rynku, organizacje muszą uwzględnić potencjał swojego kapitału ludzkiego jako ważne źródło konkurencyjności. Umiejętność zrozumienia potencjału intelektualnego każdego pracownika i każdej pracownicy, empatia i dopasowanie kompetencji do rodzaju zadania umożliwi efektywną współpracę oraz dzielenie się doświadczeniami, co wpłynie pozytywnie na realizację celów biznesowych.

Bibliografia

[1] Bogatko K., Drabarz A., Śmiszek K.: *Przeciwko dyskryminacji. Poradnik prawny*, Wydawnictwo FFW, Warszawa 2013.

[2] Boski P.: *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.

[3] Gajdzik B.: *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas", 2015, nr 4, s. 96–101.

[4] Gajek K.: *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2014, nr 350, s. 127–137.

[5] Jastrzębska E.: *Zarządzanie różnorodnością jako element CSR – dobre praktyki i korzyści*, „Marketing i Rynek", 2016, nr 8, s. 12–18.

[6] Kirton G., Greene A.M.: *The Dynamics of Managing Diversity. A critical aprroach*, Routledge Taylor & Francis Group, Oxford 2010.

[7] Sztompka P.: *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.

[8] Waligóra L.: *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2018, nr 314, s. 26–43.

[9] Raport: *Zarządzanie różnorodnością*, Wydawnictwo Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.

[10] Zawadzki K., Wojdyło M.: *Zróżnicowanie tożsamości pierwotnej i wtórnej pracowników małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis", 2017, nr 6, zeszyt 332, s. 113–114.

[11] *Encyklopedia CSR*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/roznorodnosc/

[12] Fazlagić J.: *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor" 2014, nr 1, zeszyt 53, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/53/id/1078.

[13] *Raport CSR: z korzyścią dla pracowników i firm*, https://www.polityka.pl/tygodnik-polityka/rynek/listkicsr/1705700,1,raport-csr-z-korzyscia-dla-pracownikow-i-firm.read.

[14] Walczak W.: *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor", 2011, nr 3, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840.

[15] *Zarządzanie procesami i strategiczne*, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/roznorodnosc-w-firmie.html.

Anna Mazurek-Kusiak
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

11.

SATYSFAKCJA I MOTYWACJA PRACOWNIKÓW JAKO WAŻNY ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Abstrakt

Zarządzanie zasobami ludzkimi to jeden z najważniejszych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstwa i zdobycia przewagi rynkowej. Celem badań było określenie czynników wpływających na satysfakcję z wykonywanych obowiązków zawodowych oraz na motywację do wzrostu efektywności pracy w podziale na pracowników wykonujących pracę umysłową i fizyczną. W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety bezpośredniej. Badania przeprowadzono wśród 1360 pracowników z regionu wschodniej Polski. Dobór próby miał charakter celowo-kwotowy, gdzie zmiennymi kontrolnymi był rodzaj wykonywanej pracy, województwo, rodzaj miejsca zamieszkania, płeć oraz wiek pracowników. Analizę danych przeprowadzono przy pomocy modelu regresji logistycznej przyjmującej postać formuły matematycznej, która służy do opisania wpływu zmiennych jakościowych x_1, x_2,…, x_k na dychotomiczną zmienną Y określną przez dwie wartości: 1 – sukces lub 0 – porażka. W ten sposób stworzono matematyczny model satysfakcji i motywacji pracowników. Czynnikami kształtującymi satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących zarówno pracę umysłową, jak i fizyczną są stabilność zatrudnienia oraz wysokość wynagrodzenia. Stabilność zatrudnienia silniej oddziałuje na pracowników fizycznych (0,394) niż umysłowych (0,261), dla których ważniejsza jest wysokość wynagrodzenia (0,399) oraz możliwość rozwoju (0,307). Pracownicy wykonujący pracę umysłową zwracają także uwagę na atmosferę pracy wyrażającą się w dobrej i niekonfliktowej relacji z przełożonym (0,177). Czynnikami motywującymi obydwie grupy badanych pracowników do wzrostu efektywności pracy są nagrody pieniężne (2,709; 3,913);

nagrody rzeczowe (1,302; 2,189) oraz fundowane przez pracodawcę wyjazdy motywacyjne (0,997; 1,718). Pracowników wykonujących pracę umysłową dodatkowo motywuje możliwość wykonywania czynności zawodowych w elastycznym czasie pracy (0,890), a pracowników wykonujących pracę fizyczną – możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych (1,824). Publiczne wyrazy uznania oraz program punktowej oceny nie są istotnym czynnikiem motywującym pracowników wykonujących pracę umysłową do wzrostu efektywności, a pracowników wykonujących pracę fizyczną wręcz demotywują do poprawienia efektywności, wywołując niepotrzebny stres.

11.1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi to jeden z najważniejszych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstwa i zdobycia przewagi rynkowej. Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie, siłę, motywację – mają one określną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno pracownika, czyli właściciela kapitału ludzkiego, jak i przedsiębiorstwa, które korzysta z tego kapitału na podstawie warunków i zasad określonych w umowie o pracę [1]. Przedsiębiorstwo może osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową tylko zatrudniając ambitnych, kompetentnych i wysoko zmotywowanych pracowników [2]. Jak podkreśla J. Strużyna specyfika kapitału ludzkiego, wyraża się m.in. w tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję, a ze względu na rozproszenie i jakościowy charakter utrudniona jest także ich ewidencja i mierzalność [3].

Pracownicy realizują strategię organizacji i wszystkie jej cele: to oni projektują technologię i z niej korzystają, wytwarzają produkty i świadczą usługi, tworzą oferty sprzedażowe i decydują o formach promocji czy sposobach komunikacji z klientami, sprzedają produkty i obsługują reklamacje. Innymi słowy: to pracownicy tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu od początku do końca. Od ich pracy zależy sytuacja finansowa przedsiębiorstwa i jego pozycja na rynku [4]. Bez strategii w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim zarządzanie przedsiębiorstwem jest niespójne i nieskoordynowane z wizją, misją i strategią firmy [5]. Choć ludzie są coraz częściej zastępowani przez komputery i roboty, to jednak należy pamiętać, że to człowiek programuje te maszyny i nimi zarządza oraz decyduje, z jakiej technologii i w jaki stopniu będzie korzystał. W erze informacji i cyfryzacji, gdzie podmioty rynkowe są zalewane masą informacji, to od człowieka zależy, jak te informację będzie selekcjonował, z których będzie korzystał, a które pomijał podczas podejmowania decyzji biznesowych.

Wielu pracodawców przykłada dużą wagę do zadowolenia pracownika, zakładając, że wzrost satysfakcji przyczyni się do podniesienia efektywności pracy [6]. Przez satysfakcję należy rozumieć „stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych" [7]. Satysfakcja w miejscu pracy związana jest z możliwością realizowania przez jednostkę swoich potrzeb, celów i przekonań [8] tak, aby pracownik mógł zrealizować własne oczekiwania zgodne z wyznawanymi przez siebie wartościami. Jednak nie zawsze pracownik zadowolony i czerpiący satysfakcję z wykonywanego zawodu będzie efektywnie pracował, w związku z czym należy go w odpowiedni sposób zmotywować do osiągania jak najlepszych wyników i rezultatów, które są tak cenne dla przedsiębiorstwa [10]. Zatem do podnoszenia efektywności pracy niezbędne jest zatrudnienie kompetentnych pracowników na wszystkich stanowiskach pracy, a następnie umiejętne ich szkolenie, rozwijanie, motywowanie i wynagradzanie [1].

Celem badań było określenie czynników wpływających na satysfakcję z wykonywanych obowiązków zawodowych oraz na motywację do wzrostu efektywności pracy wśród pracowników wykonujących pracę umysłową i fizyczną.

Przez pracę umysłową rozumie się pracę absorbującą centralny układ nerwowy pracownika, a związany z tą pracą wysiłek psychiczny dotyczy głównie odbioru informacji, podejmowania decyzji i wykonywania czynności razem z ich liczbą, złożonością, zmiennością oraz dokładnością. Praca umysłowa może mieć charakter twórczy, odtwórczy lub pomocniczy. Natomiast przez pracę fizyczną rozumie się pracę absorbującą układ mięśniowy pracownika, ale również centralny układ nerwowy, w związku np. z dokonywaniem obserwacji czy podejmowaniem decyzji. Udział wysiłku umysłowego w pracy fizycznej rośnie w miarę rozwoju mechanizacji, automatyzacji i informatyzacji oraz przejmowania przez mechanizmy i komputery czynności wymagających pracy fizycznej [9].

11.2. Metody i teren badań

W badaniach posłużono się metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety bezpośredniej. Badania przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap był badaniem pilotażowym: 450 pracowników z trzech województw we wschodniej Polsce (podlaskiego, lubelskiego i podkarpackiego) wypowiedziało się na temat czynników, które wpływają na ich satysfakcję z pracy oraz w jaki sposób pracodawcy motywują ich do większej efektywności w wykonywaniu obowiązków. Badania te przeprowadzono w 2016 r. i na ich podstawie opracowano autorski kwestionariusz ankiety, służący do pomiaru postaw pracowników przy

wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta, wykorzystany podczas właściwych badań przeprowadzonych w drugim etapie.

Badania właściwe przeprowadzono w 2019 r. wśród 1360 pracowników ze wschodniej Polski (680 osób wykonujących pracę umysłową i 680 osób wykonujących pracę fizyczną). Na tym etapie procedury doboru próby wśród pracowników wykonujących pracę umysłową oraz fizyczną zastosowano dobór celowo-kwotowy, z wykorzystaniem próby warstwowej. Populację podzielono z uwzględnieniem województwa (podlaskie, lubelskie, podkarpackie) i miejsca zamieszkania: na mieszkających na terenie wiejskim, w miastach do 20 tys. mieszkańców i w miastach powyżej 20 tys. mieszkańców. W kolejnym etapie doboru proporcjonalnie wyznaczono liczbę kobiet i mężczyzn w zależności od wieku. Te czynności pozwoliły na określenie wielkości próby, w której poziom ufności określono na 0,95, szacowaną wielkość frakcji na 0,50, a błąd maksymalny ustalono na poziomie 0,03. Następnie zastosowano dobór losowy, polegający na ankietowaniu z uwzględnieniem dostępności respondentów, do wyczerpania określonej wielkości ankietowanych w grupach. Spośród badanych 21,6% pochodziło z województwa podlaskiego, 39,5% – lubelskiego, a 38,9% – podkarpackiego; 43,6% było mieszkańcami wsi, 20,2% – małych miast, natomiast 36,3% – miast powyżej 20 tys. mieszkańców. W przedziale wiekowym do 35 lat respondenci stanowili 53,9% ankietowanych, od 35 do 50 lat 24,6%, od 51 lat i więcej 21,5%. Kobiety stanowiły 51,6% próby, natomiast mężczyźni – 48,5%.

Dane z ankiet zostały opracowane w programie Statistica 13.3 przy pomocy modelu regresji logistycznej przyjmującej postać formuły matematycznej, która służy do opisania wpływu zmiennych jakościowych $x_1, x_2, \ldots, x_k$ na dychotomiczną zmienną Y określną przez dwie wartości: 1 – sukces lub 0 – porażka. Postać modelu regresji logistycznej zapisano wzorem 11.1.:

$$P(Y = 1|x_1, x_2, \ldots, x_k) = \frac{e^{(\alpha_0 + \sum_{i=1}^{k} a_i x_i)}}{1 + e^{(\alpha_0 + \sum_{i=1}^{k} a_i x_i)}} \qquad (11.1.)$$

gdzie:
α_i, i = 0,…, k – współczynniki regresji logistycznej,
$x_1, x_2, \ldots, x_k$ – zmienne niezależne.

Prawa strona równania to warunkowe prawdopodobieństwo, że zmienna Y przyjmie wartość 1 dla wartości zmiennych niezależnych $x_1, x_2, \ldots, x_k$. Równanie wyznacza parametry α_i metodą największej wiarygodności funkcji. Funkcja ta jest iloczynem prawdopodobieństwa pojawienia się każdej determinanty przy omawianym modelu i parametrach dla wartości x_i [11]. Następnie zamiast równania

(11.1.) zastosowano transformację logit, która przekształca prawdopodobieństwo P(Y=1) zgodnie ze wzorem (11.2.):

$$\text{Logit P} = \log\frac{P}{1-P} = \log\frac{p(Y=1)}{1-P(y=1)} = \alpha_0 + \sum_{i=1}^{k}\alpha_i x_i. \qquad (11.2.)$$

Oceny jakości zbudowanych modeli dokonano za pomocą odsetka przypadków poprawnie sklasyfikowanych.

11.3. Wyniki badań

Aby ocenić, które z elementów środowiska pracy mają wpływ na odczuwaną przez pracownika satysfakcję, na podstawie badań pilotażowych wyodrębniono dziewięć zmiennych:

- x_1 – stabilność zatrudnienia;
- x_2 – wysokość wynagradzania;
- x_3 – jasność odpowiedzialności;
- x_4 – relacje z przełożonym;
- x_5 – współpracę ze współpracownikami;
- x_6 – wyposażenie stanowiska pracy;
- x_7 – możliwość awansu;

Tabela 11.1. Model regresji logistycznej (logit) – czynniki kształtujące satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących pracę umysłową

Determinanty*	Liczba 1: 530; Liczba 0: 150; Całkowita strata: 312,108; χ^2 (9) = 93,389; p<0,001						
	ocena	błąd standardowy	t(670)	p	chi-kwadrat Walda	p (dla Walda)	JISz
Stała B0	-1,719	0,486	-3,537	0,000	12,509	0,000	0,179
x_1 – stabilność zatrudnienia	0,261	0,071	3,694	0,000	13,648	0,000	1,299
x_2 – wysokość wynagrodzenia	0,399	0,141	2,837	0,005	8,051	0,005	1,491
x_4 – relacje z przełożonym	0,177	0,064	2,742	0,006	7,518	0,006	1,193
x_8 – możliwość rozwoju i szkoleń	0,307	0,141	2,175	0,030	4,729	0,030	1,360
*N=680, zmienne niezależne istotne przy p < 0,05;							
Ocena – współczynnik modelu regresji wielorakiej; t(670) – wartość statystyki t oceniającej istotność oszacowanych współczynników; p – wartość poziomu prawdopodobieństwa dla testu t; Chi-kwadrat Walda – wartość statystyki Chi-kwadrat Walda służąca do oceny istotności szacowanych parametrów, p (dla Walda) – wartość poziomu p dla testu chi-kwadrat Walda; JISz – jednostkowy iloraz szans.							

Źródło: opracowanie własne.

- x_8 – możliwość rozwoju i szkoleń;
- x_9 – samodzielność działania.

Następnie stworzono model regresji logistycznej z rozkładem dwumianowym i funkcją logit jako funkcją wiążącą. Wartość współczynników określono metodą największej wiarygodności, a badanie istotności poszczególnych zmiennych przeprowadzono za pomocą statystyki Walda. Estymatory parametrów uzyskanych metodą największej wiarygodności mają asymptotyczny rozkład normalny i są asymptotycznie najefektywniejsze. Zatem dla dostatecznie dużych prób do testowania statystycznej istotności parametrów wykorzystano asymptotyczny test t-Studenta. Wyniki regresji logistycznej przedstawiono w tabeli 11.1.

Wartość p dla statystyki χ^2 jest statystycznie istotna ($p < 0{,}001$), można więc stwierdzić, że czynnikami kształtującymi satysfakcję z pracy wśród grupy pracowników umysłowych są: stabilność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, relacje z przełożonym oraz możliwość rozwoju i szkoleń (tabela 11.1.). Oszacowany model można zapisać wzorem (11.3.):

$$P(YU = 4) = \frac{e^{(-1{,}719+0{,}261x_1+0{,}399x_2+0{,}177x_4+0{,}307x_8)}}{1+e^{(-1{,}719+0{,}261x_1+0{,}399x_2+0{,}177x_4+0{,}307x_8)}}$$

Po przekształceniu model przyjmie postać (11.4.):

$$\text{Logit PU} = (-1{,}719 + 0{,}261x_1 + 0{,}399x_3 + 0{,}177x_4 + 0{,}307x_8)$$

gdzie:

Y – satysfakcja z pracy (1 – pracownik odczuwa satysfakcję z pracy, 0 – pracownik nie odczuwa satysfakcji z pracy);

x_1 – stabilność zatrudnienia;

x_2 – wysokość wynagrodzenia;

x_4 – relacje z przełożonym;

x_8 – możliwość rozwoju i szkoleń.

Dodatnie współczynniki odpowiadające zmiennym wskazują, że wzrost tych wielkości spowoduje zwiększenie satysfakcji z pracy wśród pracowników wykonujących pracę umysłową. Najistotniejszym czynnikiem jest zatem wysokość wynagrodzenia (0,399) oraz możliwość rozwoju (0,307). W dalszej kolejności pojawia się stabilność zatrudnienia (0,261). W mniejszym stopniu na funkcję logitu wpływają relacje z przełożonym (0,177).

Do oceny jakości zbudowanego modelu zastosowano odsetek przypadków poprawnie sklasyfikowanych (tabela 11.2.).

Tabela 11.2. Klasyfikacja przypadków – czynniki kształtujące satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących pracę umysłową

Obserwacja	Iloraz szans: 1,627%, poprawnych: 77,06%		
	przewidywana nie	przewidywana tak	% poprawnych
Nie	5	145	3,33
Tak	11	519	97,92

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11.3. Model regresji logistycznej (logit) – czynniki kształtujące satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących pracę fizyczną

Determinanty*	Liczba 1: 500; Liczba 0: 180; Całkowita strata:355,825; χ^2 (9)=74,324; p<0,001						
	ocena	błąd standardowy	t(670)	p	chi-kwadrat Walda	p (dla Walda)	JISz
x_1 – stabilność zatrudnienia	0,394	0,077	5,085	0,000	0,242	0,546	25,858
x_2 – wysokość wynagrodzenia	0,307	0,076	4,063	0,000	0,159	0,455	16,509
*N=680, zmienne niezależne istotne przy p<0,05;							
Ocena – współczynnik modelu regresji wielorakiej; t(670) – wartość statystyki t oceniającej istotność oszacowanych współczynników; p – wartość poziomu prawdopodobieństwa dla testu t; Chi-kwadrat Walda – wartość statystyki Chi-kwadrat Walda służąca do oceny istotności szacowanych parametrów, p (dla Walda) – wartość poziomu p dla testu chi-kwadrat Walda; JISz – jednostkowy iloraz szans.							

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników podanych w tabeli 11.2. można stwierdzić, że model poprawnie klasyfikuje 97,92% pracowników wykonujących pracę umysłową, którzy odczuwają satysfakcję z wykonywanego zawodu i miejsca pracy.

Czynniki kształtujące satysfakcję z pracy wśród pracowników wykonujących pracę fizyczną przedstawiono w tabeli 11.3.

Czynnikami kształtującymi satysfakcję z pracy przy p<0,001 wśród pracowników wykonujących pracę fizyczną jest x_1 – stabilność zatrudnienia (0,394) oraz x_3 – wysokość wynagrodzenia (0,307). W tym przypadku oszacowany model przyjmie postać (11.5):

$$P(YF = 2) = \frac{e^{(0,394x_1+0,307x_2)}}{1 + e^{(0,394x_1+0,307x_2)}}$$

Po przekształceniu na funkcję logit model przyjmie postać (11.6.):

$$\text{Logit PF} = (0,394x_1 + 0,307x_2)$$

Tabela 11.4. Klasyfikacja przypadków – czynniki kształtujące satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących pracę fizyczną

Obserwacja	Iloraz szans: 5,377%, poprawnych: 75,74%		
	przewidywana nie	przewidywana tak	% poprawnych
nie	41	139	22,78
tak	26	474	94,80

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11.5. Model regresji logistycznej (logit) – czynniki motywujące pracowników wykonujących pracę umysłową do wzrostu efektywności pracy

Determinanty*	Liczba 1: 653; Liczba 0: 27; Całkowita strata:26,5845; χ^2 (8) = 173,96; p<0,001						
	ocena	błąd standardowy	t(670)	p	chi-kwadrat Walda	p (dla Walda)	JISz
Stała B0	-9,778	2,486	-3,934	0,000	15,477	0,000	0,000
x_1 – nagrody pieniężne	2,709	0,654	4,142	0,000	17,158	0,000	5,007
x_2 – nagrody rzeczowe	1,302	0,529	2,460	0,014	6,049	0,014	3,675
x_3 – wyjazdy motywacyjne	0,997	0,377	2,645	0,008	6,999	0,008	2,710
x_4 – elastyczny czas pracy	0,890	0,379	2,349	0,019	5,518	0,019	2,436
*N=680, zmienne niezależne istotne przy p<0,05;							
Ocena – współczynnik modelu regresji wielorakiej; t(670) – wartość statystyki t oceniającej istotność oszacowanych współczynników; p – wartość poziomu prawdopodobieństwa dla testu t; Chi-kwadrat Walda – wartość statystyki Chi-kwadrat Walda służąca do oceny istotności szacowanych parametrów, p (dla Walda) – wartość poziomu p dla testu chi-kwadrat Walda; JISz – jednostkowy iloraz szans.							

Źródło: opracowanie własne.

Model poprawnie klasyfikuje 94,80% pracowników wykonujących pracę fizyczną, którzy odczuwają satysfakcję ze swojego zwodu i miejsca pracy, oraz 22,78% tych, którzy nie odczuwają takiej satysfakcji (tabela 11.4).

Następnie za pomocą regresji logistycznej zbadano, jakie czynniki motywują pracowników do efektywniejszej pracy. W badaniach pilotażowych wyodrębniono osiem głównych czynników, jak stosują pracodawcy w celu zwiększenia efektywności pracy:

- x_1 – nagrody pieniężne;
- x_2 – nagrody rzeczowe;
- x_3 – wyjazdy motywacyjne;
- x_4 – elastyczny czas pracy;
- x_5 – samochód służbowy;
- x_6 – imprezy służbowe;
- x_7 – publiczne wyrazy uznania;
- x_8 – program punktowej oceny.

Wyniki regresji logistycznej dla pracowników wykonujących pracę umysłową przedstawiono w tabeli 11.5.

Wartość p dla statystyki χ^2 jest wysoce istotna (p<0,001), można zatem wyciągnąć wniosek, że nagrody pieniężne (x_1) i rzeczowe (x_2), wyjazdy motywacyjne (x_3) oraz elastyczny czas pracy (x_4) mają istotny wpływ na wzrost efektywności pracy pracowników umysłowych. Zatem model matematyczny przyjmie postać wzoru (11.7.):

$$P(YU = 4) = \frac{e^{(-9{,}778+2{,}709x_1+1{,}302_{x_2}+0{,}997x_3+0{,}890_{x_4})}}{1 + e^{(e^{(-9{,}778+2{,}709x_1+1{,}302_{x_2}+0{,}997x_3+0{,}890_{x_4})}}}$$

Po przekształceniu model można zapisać jako (11.8.):

$$\text{Logit PU}=(-9{,}778 + 2{,}709x_1 + 1{,}302_{x_2} + 0{,}997x_3 + 0{,}890_{x_4})$$

gdzie:
Y – motywacja do efektywnej pracy (1 – pracownik jest zmotywowany do efektywnej pracy,
0 – pracownik nie jest zmotywowany do efektywnej pracy).

Dodatnie współczynniki odpowiadające zmiennym wskazują, że wzrost tych wielkości powoduje zwiększenie motywacji do efektywnej pracy. Jednostkowy iloraz szans pokazuje, że największy wpływ na funkcję logitu mają nagrody pieniężne. Jeżeli pojawi się ten czynnik, prawdopodobieństwo wzrostu efektywności pracy wzrośnie aż o 400,7%. Podobnie można zinterpretować pozostałe wartości. Nagrody rzeczowe spowodują prawdopodobieństwo wystąpienia motywacji do pracy o 267,5%, Wzrost wyjazdów motywacyjnych wpływa na wzrost efektywności pracy o 171,0%. Elastyczny czas pracy spowoduje prawdopodobieństwo wystąpienia motywacji do efektywnej pracy o 143,6%.

Błędy standardowe współczynników regresji logitowej są dosyć niskie, co wskazuje, że przy wnioskowaniu na podstawie tego modelu popełniony błąd szacunku będzie niezbyt duży. Potwierdza to także klasyfikacja przypadków w co do wzrostu motywacji pracowników (tabela 11.6.).

Tabela 11.6. Klasyfikacja przypadków – czynniki motywujące pracowników wykonujących pracę umysłową do wzrostu efektywności pracy

Obserwacja	Iloraz szans: 619,05%, poprawnych: 98,53%		
	przewidywana nie	przewidywana tak	% poprawnych
nie	20	7	74,07
tak	2	650	99,54

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11.7. Model regresji logistycznej (logit) – czynniki motywujące pracowników wykonujących pracę fizyczną do wzrostu efektywności pracy

Determinanty*	Liczba 1: 640; Liczba 0: 40; Całkowita strata:37,802; χ^2 (8)=228,65,96; p<0,001						
	ocena	błąd standardowy	t(670)	p	Chi-kwadrat Walda	p (dla Walda)	JISz
Stała B0	-11,178	2,473	-4,521	0,000	20,437	0,000	0,000
x_1 – nagrody pieniężne	3,913	0,909	4,307	0,000	18,549	0,000	50,065
x_2 – nagrody rzeczowe	2,189	0,490	4,464	0,000	19,927	0,000	8,924
x_3 – wyjazdy motywacyjne	1,718	0,456	3,764	0,000	14,168	0,000	1,718
x_5 – samochód służbowy	1,824	0,544	3,352	0,001	11,236	0,001	1,824
x_7 – publiczne wyrazy uznania	-0,774	0,316	-2,452	0,014	6,013	0,014	0,461
x_8 – program punktowej oceny	-1,596	0,440	-3,629	0,000	13,166	0,000	0,203
*N=680, zmienne niezależne istotne przy p<0,05;							
Ocena – współczynnik modelu regresji wielorakiej; t(670) – wartość statystyki t oceniającej istotność oszacowanych współczynników; p – wartość poziomu prawdopodobieństwa dla testu t; Chi-kwadrat Walda – wartość statystyki Chi-kwadrat Walda służąca do oceny istotności szacowanych parametrów, p (dla Walda) – wartość poziomu p dla testu chi-kwadrat Walda; JISz – jednostkowy iloraz szans.							

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników podanych w tabeli 11.6. można stwierdzić, że model poprawnie klasyfikuje 99,54% pracowników wykonujących pracę umysłową, u których wystąpiła motywacja do efektywnej pracy, oraz 74,04% u tych, którzy nie odczuwają takiej motywacji.

Czynniki, które motywują do efektywnej pracy pracowników fizycznych, przedstawiono w tabeli 11.7.

Wartość p dla statystyki chi-kwadrat jest wysoce istotna (p<0,001). Można zatem wyciągnąć wniosek, że zmienne x_1, x_2, x_3, x_5, x_7 oraz x_8 decydują w sposób istotny o motywacji do efektywnej pracy wśród pracowników fizycznych. Model matematyczny zapisano wzorem 11.9.:

$$P(YF = 6) = \frac{e^{(-11,178+3,913x_1+2,189x_2+1,718x_3+1,824x_5-0,774x_7-1,596x_8)}}{1+e^{(-11,178+3,913x_1+2,189x_2+1,718x_3+1,824x_5-0,774x_7-1,596x_8)}}$$

Po przekształceniu model ten przyjmie postać:

$$\text{Logit PF} = -11,178 + 3,913x_1 + 2,189x_2 + 1,718x_3 + 1,824x_5 - 0,774x_7 - 1,596x_8$$

Tabela 11.8. Klasyfikacja przypadków – czynniki motywujące pracowników wykonujących pracę fizyczną do wzrostu efektywności pracy

Obserwacja	Iloraz szans: 5,49%, poprawnych: 76,87%.		
	Przewidywana nie	Przewidywana tak	% poprawnych
Nie	61	672	8,32
Tak	38	2298	98,37

Źródło: opracowanie własne.

Największy wpływ na zwiększenie efektywności pracy pracowników fizycznych mają nagrody pieniężne (3,913) oraz rzeczowe (2,189). W mniejszym stopniu na funkcję logitu wpływa możliwość korzystania ze służbowego samochodu do celów prywatnych (1,824) oraz wyjazdy motywacyjne fundowane pracownikom przez pracodawcę (1,718). Warto zwrócić uwagę na fakt, że publiczne wyrazy uznania (-0,774) oraz program punktowej oceny (-1,596) ujemnie wpływa na funkcję logitu (tabela 11.7.). Można zatem wyciągnąć wniosek, że pracownicy fizyczni nie lubią publicznych pochwał, gdyż wywołuje to zazdrość wśród kolegów z pracy, a program punktowej oceny pracy wywołuje wśród pracowników dodatkowy, niepotrzebny stres.

Do oceny jakości zbudowanego modelu zastosowano odsetek przypadków poprawnie sklasyfikowanych (tabela 11.8.). Na podstawie wyników podanych w tabeli 11.8. można stwierdzić, że model poprawnie klasyfikuje 98,37% pracowników fizycznych, u których wystąpiło zwiększenie wydajności pracy dzięki czynnikom motywującym wprowadzonym przez pracodawcę.

11.4. Wnioski

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najważniejszych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż zasoby te są unikatowe, niepowtarzalne oraz trudne do naśladowania przez konkurencję. Jednak aby pracownik utożsamiał się z przedsiębiorstwem, musi być usatysfakcjonowany z warunków pracy oraz wysoko zmotywowany do podnoszenia swojej efektywności.
2. Czynnikami kształtującymi satysfakcję z wykonywanego zawodu wśród pracowników wykonujących zarówno pracę umysłową, jak i fizyczną jest stabilność zatrudnienia oraz wysokość wynagrodzenia. Stabilność zatrudnienia silniej oddziałuje na pracowników fizycznych (0,394) niż umysłowych (0,261), dla których ważniejsza jest wysokość wynagrodzenia (0,399) oraz możliwość rozwoju (0,307). Pracownicy wykonujący pracę umysłową zwracają także uwagę na atmosferę pracy, która wyraża się w dobrej i niekonfliktowej relacji z przełożonym (0,177).

3. Czynnikami motywującymi obydwie grupy badanych pracowników do wzrostu efektywności pracy są nagrody pieniężne (2,709; 3,913), nagrody rzeczowe (1,302; 2,189) oraz fundowane przez pracodawcę wyjazdy motywacyjne (0,997; 1,718). Pracowników wykonujących pracę umysłową dodatkowo motywuje możliwość wykonywania czynności zawodowych w elastycznym czasie pracy (0,890), a pracowników wykonujących pracę fizyczną – możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych (1,824).
4. Publiczne wyrazy uznania oraz program punktowej oceny nie są istotnymi czynnikami motywującymi pracowników wykonujących pracę umysłową do wzrostu efektywności, a pracowników wykonujących pracę fizyczną wręcz demotywują do poprawienia efektywności, wywołując niepotrzebny stres.

Bibliografia

[1] Czubak P, Oszust M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi jako element podejścia behawioralnego*, [w:] Krzysztofek A., Przybyłka A. (red): *Zarzadzanie i rynek pracy*, Wydawnictwo ATW, Kraków 2014, s. 117–124.

[2] Jankowska P.: *Znaczenie zarzadzania zasobami ludzkimi w organizacji*, [w:] Krzysztofek A., Przybyłka A. (red): *Zarzadzanie i rynek pracy*, Wydawnictwo ATW, Kraków 2014, s. 109–116.

[3] Strużyna J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] Kożuch B. (red.): *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 51.

[4] Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 401.

[5] Król H., Ludwiczyński A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5.

[6] Spinger A.: *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania", 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 162–180.

[7] Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 115–116.

[8] Bartkowiak G.: *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 116–117.

[9] Zieliński L.: *Praca fizyczna a praca umysłowa – podział i rodzaje prac*, „BHP w Środowisku Pracy", 2016, https://www.portalbhp.pl (dostęp: 29.08.2020 r.).

[10] Mazurek-Kusiak A., Sawicki B, Hawlena J., Rutkowska E., Kwiatkowski C., Dziubiński Z., Sawicka A., Zalech M., Wojciechowska-Solis J.: *Wybrane determinanty rozwoju turystyki i rekreacji*, Agencja Wydawnicza TOP, Wrocławek 2015, s. 16.

[11] Rabiej M.: *Statystyka z programem Statistica*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 171–172.

Arkadiusz Gwarda
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

12.

TECHNIKI PROWADZENIA ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH Z WYKORZYSTANIEM KSZTAŁCENIA NA ODLEGŁOŚĆ

Abstrakt

Kształcenie zdalne daje duże możliwości prowadzenia zajęć dydaktycznych, zarówno na poziomie szkół podstawowych czy średnich, jak i uczelni wyższych – bez względu na warunki niesprzyjające edukacji. Wydarzenia z pierwszego półrocza 2020 roku w Polsce, związane z pandemią i dyrektywami rządowymi zamykającymi szkoły i uczelnie wyższe, pokazały, że mimo szerokiego wyboru platform e-learningowych, wiele placówek szkolnych i uczelnianych nie było przygotowanych na prowadzenie zajęć zdalnych. Mniej niż 20% nauczycieli prowadziło kiedykolwiek lekcje online. Edukacja, nastawiona przede wszystkim na kontakt bezpośredni w budynku placówki, zderzyła się z nagłą potrzebą przejścia na inny rodzaj nauki. Pokazało to przede wszystkim konieczność szkoleń dla nauczycieli szkolnych oraz akademickich z zakresu dydaktyki zdalnej, jak również pozwoliło na ocenę działania szkół i uczelni w trudnych sytuacjach. Ponadto okazuje się, że również osoba ucząca się zostaje wystawiona na pewnego rodzaju próbę. Zajęcia w takiej formie wymagają większego skupienia, zaangażowania i niezależności w działaniach oraz pozwalają na dogłębną kontrolę pracy ucznia bądź studenta. W dodatku platformy takie jak Moodle ułatwiają organizację przedmiotów, przechowywanie zasobów oraz wgląd w pracę nauczycieli akademickich. Rosnące zapotrzebowanie rynku na usługi zdalne z pewnością wiele zyska na absolwentach, którzy z przedstawianiem informacji za pomocą medium zdalnego mieli kontakt już na etapie edukacji.

12.1. Wstęp

Rozwój technologii na każdej z płaszczyzn społecznych spowodował nieuchronną konieczność cyfryzacji wielu codziennych aspektów naszego życia. Dobrym przykładem jest IoE (*Internet of Everything*), który opiera się na czterech filarach:

- ludziach;
- procesach;
- danych;
- rzeczach.

„Ludzie" oczywiście są głównymi odbiorcami „danych", które za pomocą „procesów" pomiędzy „rzeczami" (czyli urządzeniami podłączonymi do Internetu) są nam dostarczane w różnych formach – jako filmy, streaming, dokumenty, zdjęcia czy prezentacje. Niemal wszyscy mamy w swojej kieszeni smartfon, czyli mały komputer z dostępem do Internetu, a co za tym idzie – z dostępem do ludzi oraz zasobów. Od wielu lat w biznesie powszechne są wideokonferencje z oddziałami, klientami czy zarządem oddalonym o setki kilometrów – dzięki technologii mogą znajdować się w każdym miejscu lub w kilku miejscach jednocześnie.

12.2. Rozwój cyfryzacji

Nowe technologie sukcesywnie modyfikują rynek pracy, zmniejszając liczbę miejsc pracy na niektórych stanowiskach, a jednocześnie tworząc nowe, nierzadko wymagające dodatkowych, podwyższonych kwalifikacji od osób zatrudnianych. Nowe formy pracy wynikające z zakupów za pośrednictwem Internetu, e-biznesu czy w końcu e-learningu wymagają odmiennego podejścia, dostosowanego do realiów spotkań z klientami czy studentami za pośrednictwem mediów. Ponadto prognozy wskazują, że na rynku pracy zapotrzebowanie będzie przede wszystkim na osoby pracujące umysłowo – będą one stanowić ponad 80% zatrudnionych, podczas gdy pracę fizyczną oraz usługi będzie wykonywać pozostałe 20% pracowników [1]. Należy się zatem zastanowić, czy wdrażanie technologicznych rozwiązań wymagających wytężonej pracy umysłowej już na etapie szkolnictwa nie byłoby doskonałym przygotowaniem absolwentów do zawodów właśnie takiej specyfikacji – czyli skupionych na pracy o charakterze intelektualnym, w której wykorzystuje się nowoczesne techniki informatyczne i informacyjne.

Postępująca cyfryzacja życia jest widoczna również w sferze rządowej – wiele spraw urzędowych możemy załatwić za pośrednictwem Internetu z wykorzysta-

niem cyfrowego podpisu, profilu ePUAP czy za pomocą warstwy elektronicznej w dowodach osobistych. Od pewnego czasu nie musimy mieć przy sobie dowodu rejestracyjnego pojazdu czy dowodu osobistego, który możemy przechowywać w formie elektronicznej na smartfonie. Edukację również dotknęły ogromne zmiany związane z postępem technologicznym, które nieustannie dążą do zmodernizowania systemu edukacji na całym świecie pod kątem kształcenia zdalnego lub kształcenia wspomaganego dodatkowymi zasobami zdalnymi.

W latach 2012–2013 Ministerstwo Edukacji Narodowej we współpracy z Ministerstwem Administracji i Cyfryzacji realizowało rządowy program *Cyfrowa szkoła*. Kwota przeznaczona z budżetu państwa na realizację tego programu wyniosła 50 mln zł, a dodatkowo należy do niej doliczyć środki przeznaczone na projekt przez samorządy terytorialne. Następstwem tej modernizacji były [2]:

- 62 e-podręczniki;
- 2,7 tys. cyfrowych zasobów edukacyjnych;
- 18 audycji oświatowych w telewizji;
- ponad 15 tys. przeszkolonych nauczycieli;
- 852 drukarki i skanery;
- 1270 projektorów multimedialnych;
- 920 tablic interaktywnych;
- ponad 15 tys. laptopów i tabletów [2].

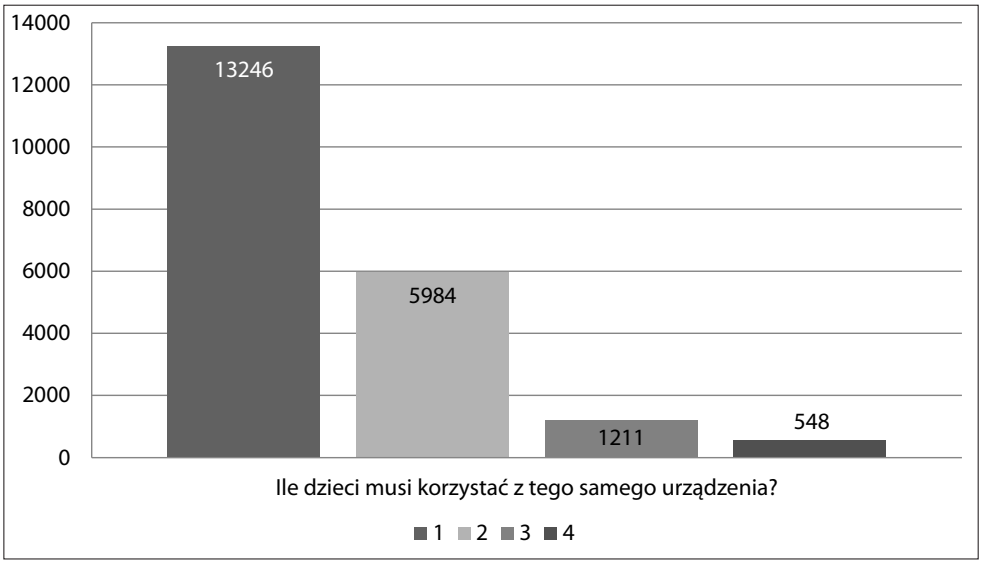
Ponadto wiele szkół rozwijało swoje zaplecze multimedialne we własnym zakresie lub z pomocą funduszy unijnych, jak również przeprowadzało szkolenia w zakresie obsługi urządzeń pozwalających na zdalne nauczanie.

12.3. Weryfikacja w trudnych warunkach

Podczas panującej pandemii koronawirusa szkoły i uczelnie wyższe zostały wyłączone z użytku stacjonarnego, co było swego rodzaju testem dla placówek dydaktycznych. Librus przeprowadził na początku kwietnia 2020 r. ankietę, w której udział wzięło 20 989 rodziców dzieci uczęszczających do szkół podstawowych oraz ponadpodstawowych. Respondenci korzystali z systemu Librus, czyli elektronicznego dziennika, który dzięki swojej popularności rozrósł się do poziomu portalu dla rodziców i uczniów. Badanie miało ukazać realną sytuację związaną z lekcjami przeprowadzanymi zdalnie.

Podczas badania sprawdzono m.in. dostępność sprzętu pozwalającego na uczestniczenie w zajęciach. Jak pokazano na wykresie 12.1., aż 63% rodziców jest w stanie zapewnić urządzenie dla każdego dziecka. W pozostałych przypadkach urzytkownicy muszą dzielić się sprzętem, co podczas równocześnie przeprowa-

Wykres 12.1. Ograniczenia sprzętowe.



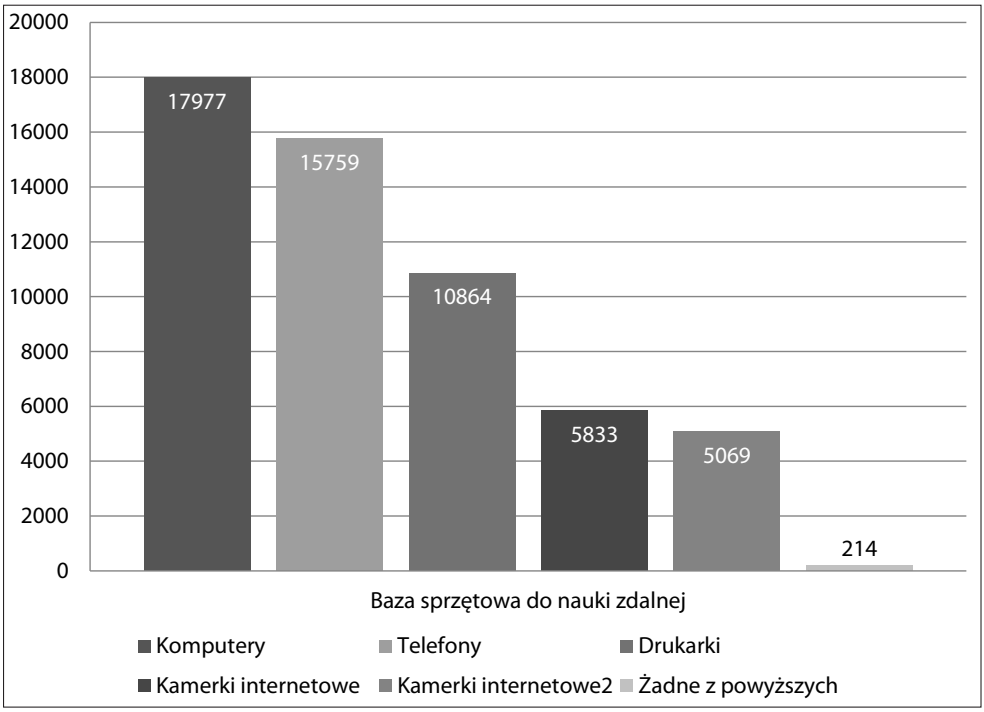
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu Librus.

dzanych zajęć szkolnych może powodować problemy z dostępnością urządzeń pozwalających na uczestniczenie w nich.

Jak pokazują badania, nie jest problemem natomiast samo posiadanie jakiegokolwiek urządzenia mogącego posłużyć za medium dla e-learningu, jak również wspomóc naukę zdalną. Na wykresie 12.2 przedstawiono jak według respondentów wygląda obecność tego typu urządzeń w domach i zaledwie 1% badanych deklaruje brak jakiegokolwiek z nich.

Największym problemem takiej formy przekazywania wiedzy jest sposób prowadzenia zajęć. Według badania jest to głównie forma podawcza: aż 46% rodziców deklaruje, że żaden z nauczycieli nie prowadził lekcji online, zdaniem 31% niewielu nauczycieli zdecydowało się prowadzić takie zajęcia, a tylko 7% informuje, że wszyscy nauczyciele prowadzili lekcje zdalne. Zazwyczaj forma kontaktu nauczycieli z uczniami była pośrednia – uczniowie dostawali zakres materiałów z podręcznika lub ćwiczeń do samodzielnego zrealizowania, zadania do samodzielnego wykonania lub odnośniki do filmów edukacyjnych i e-podręczników [3]. Aby przeciwdziałać wyżej wymienionym problemom, dyrektorzy wielu placówek wprowadzili specjalne czynności pozwalające na lepszą kontrolę nad kadrą dydaktyczną. Według raportu ISP (Instytutu Spraw Publicznych) w niektórych szkołach nauczyciele musieli składać cotygodniowy raport, prowadzone przez nich zajęcia online były hospitowane, a sami dyrektorzy przeprowadzali z nimi rozmowy oraz koordynowali sposoby oceniania. Uczniowie oraz

Wykres 12.2. Zaplecze sprzętowe mogące wspomóc w nauce zdalnej

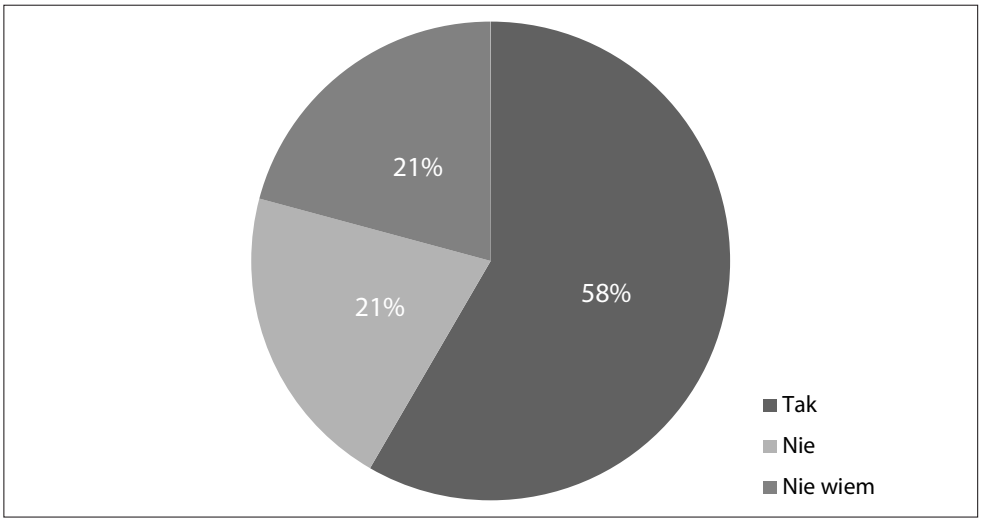


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu Librus.

rodzice mogli liczyć na indywidualne konsultacje, specjalne karty pracy uczniów oraz wydłużony czas na wykonywanie wyznaczonych zadań.

Szkoły wyższe oraz uniwersytety już od lat oferują studia zdalne. Faktem jest, że w tym przypadku zajęcia online nie sprawiają tak dużych problemów ze względu na charakterystykę edukacji wyższej, która wprost zakłada, że obowiązkiem studenta jest doskonalenie się i poszerzanie swojej wiedzy nie tylko podczas zajęć, ale również na własną rękę z pomocą wskazówek, odniesień do publikacji czy książek zadanych przez prowadzącego zajęcia. Mimo to taki rodzaj studiów zakładał przynajmniej dwa zjazdy stacjonarne w trakcie trwania semestru, co siłą rzeczy zapewniało bezpośredni kontakt z prowadzącymi zajęcia, podczas których studenci mogli zestawić stan swojej wiedzy z tym, co zostanie przekazane w trakcie zajęć, zadać pytania prowadzącym i podjąć dyskusję na forum grupy. Pewną przeszkodzą do przeprowadzania zajęć w pełni zdalnych są zajęcia laboratoryjne, które wymagają dostępu do specjalistycznego sprzętu w celu przeprowadzenia badań lub rzeczywistego sprawdzenia wiedzy w praktyce. Siatki programowe studiów, w szczególności na kierunkach technicznych, zakładają dużą liczbę godzin laboratoryjnych czy ćwiczeniowych ze względu na charakter studiów. Trud-

Wykres 12.3. Procentowy wykres odpowiedzi ankietowanych na możliwość korzystania przez nauczycieli akademickich z platform zdalnych



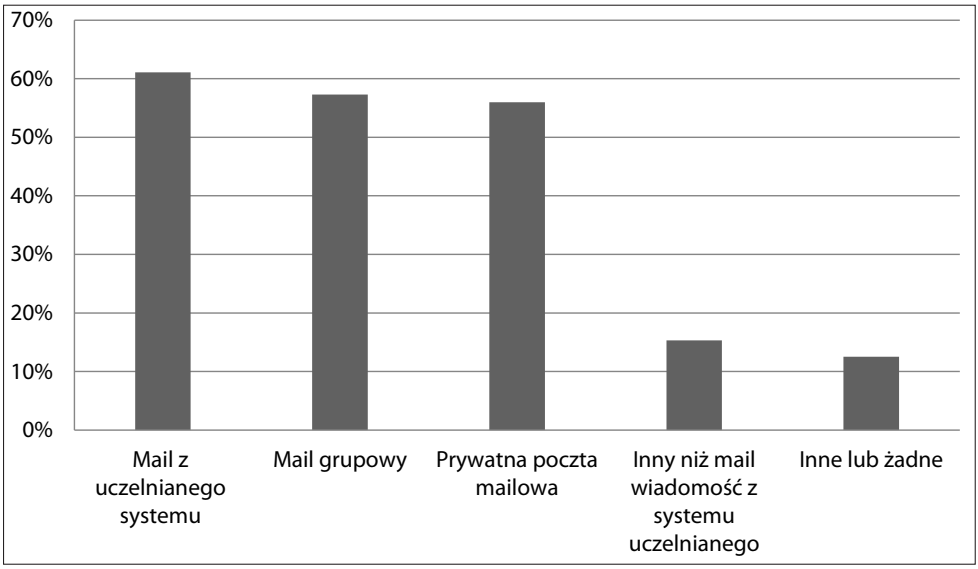
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu NZS.

no wymagać, by uczestnicy zajęć mieli w domu specjalne mierniki, okablowania czy wyspecjalizowane systemy komputerowe. Kolejnym ważnym aspektem są również formy oceniania, które opierają się często na podstawie egzaminów i kolokwiów – przeprowadzenie ich zdalnie może okazać się utrudnione lub wręcz niemiarodajne, choćby ze względy na brak gwarancji samodzielnej pracy studenta.

Centrum Analiz Niezależnego Zrzeszenia Studentów opracowało raport *Cyfryzacja na polskich uczelniach*. Dane pochodzą z 2019 r. i wprost pokazują małe zainteresowanie wykładowców nowoczesnymi platformami do komunikacji z uczestnikami zajęć. Jedno z pytań dotyczyło możliwości korzystania nauczycieli akademickich z elektronicznej formy komunikacji ze studentami, wyłączając pocztę elektroniczną. Okazuje się, że tylko 58,4 % ankietowanych odpowiedziało, że wykładowcy mają taką możliwość. Zestawienie odpowiedzi przedstawia wykres 12.3.

Osoby, które odpowiedziały „tak", mogły udzielić odpowiedzi rozszerzającej o częstotliwość komunikowania się nauczycieli akademickich poprzez platformy wspomagające zdalną komunikację. Aż 45,3% ankietowanych odpowiedziało, że wykładowcy rzadko komunikują się za pomocą platform, a 5% nigdy nie doświadczyło takiego kontaktu. Sytuacja nieco się wyjaśnia, gdy włączy się do danych korzystanie z poczty elektronicznej. Jak przedstawia wykres 12.4., miażdżącą przewagę nad platformami ma poczta elektorniczna. Wykorzystywana jest zarówno w ramach uczelnialych systemów mailowych, jak i do kontaktowania się

Wykres 12.4. Formy komunikacji jakimi posługują się wykładowcy



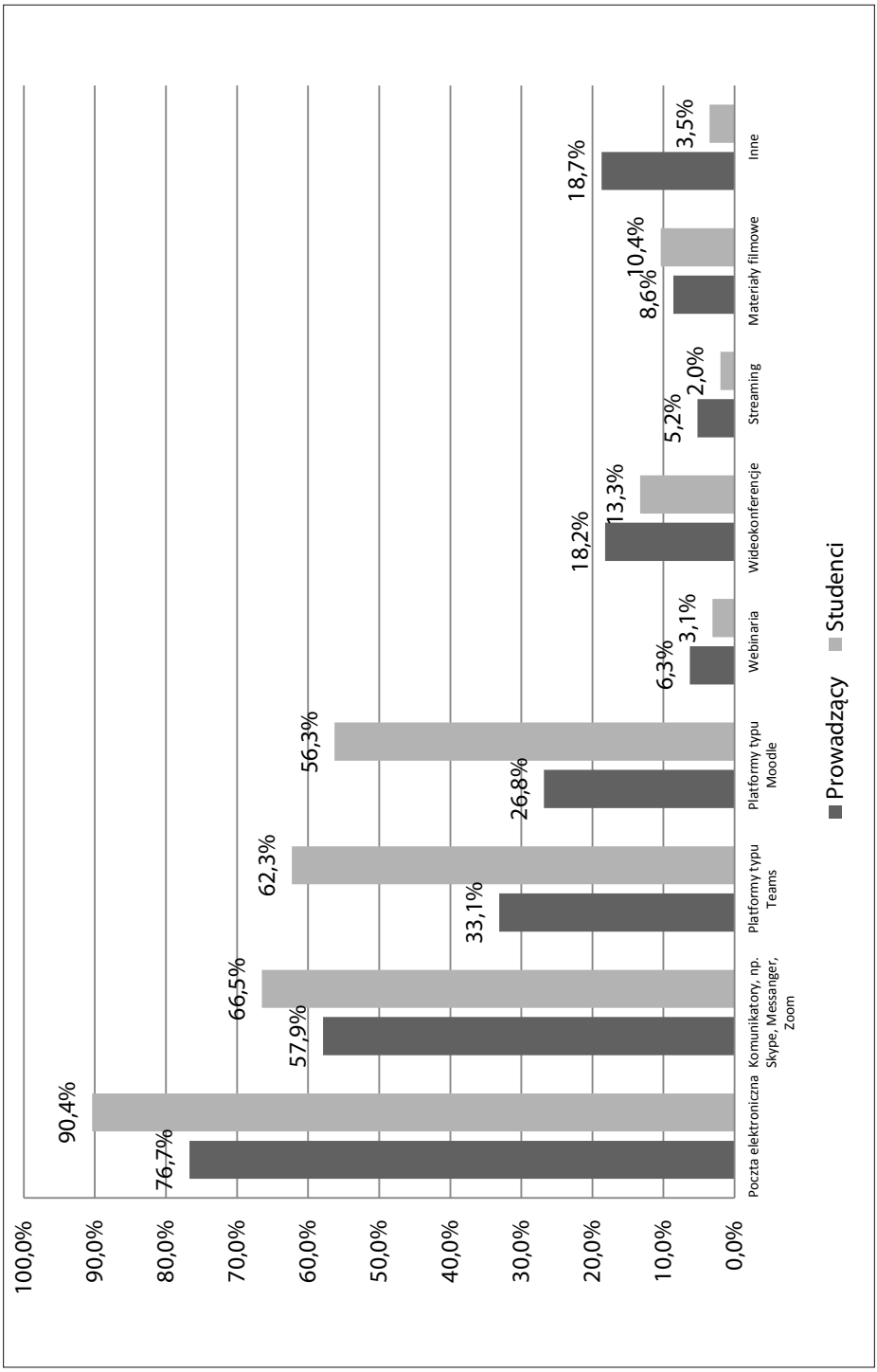
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NZS.

z wykorzystaniem maili grupowych oraz prywatnych maili wykładowców. Dane pokazują, że wykładowcy nie znają lub niechętnie korzystają z systemów, które ułatwiają nie tylko komunikację, ale też organizowanie danych, materiałów czy terminarzy między nimi a studentami [4].

Wydarzenia związane z pandemią spowodowały, że wszystkie uczelnie musiały zawiesić zajęcia stacjonarne, przy czym niemal wszystkie starały się zarządzać edukacją zdalnie, za pośrednictwem specjalnych platform wspomagających e-learning. Jednakże pośpiech, z jakim zmiany zostały wprowadzone, oraz fakt, że większość kadry dydaktycznej nigdy nie prowadziła (lub prowadziła okazjonalnie) zajęcia w takiej formie, spowodowały, że zarówno wykładowcy, jak i studenci nie w każdej sytuacji byli w stanie poradzić sobie z nową formą przekazywania wiedzy. Raport zdalnego kształcenia na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach pokazuje kilka ważnych aspektów, którym należy się przyjrzeć.

Na wykresie 12.5. przedstawiono deklarowane przez studentów i wykładowców formy przekazywania wiedzy akademickiej. Wiele zajęć jest prowadzonych z wykorzystaniem komunikatorów oraz platformy Teams, które pozwalają na kontakt w formie wideokonferencji lub webinarium. Niepokojąca jest ogromna ilości korespondencji mailowej – według studentów dotyczy to aż 90,4% prowadzonych zajęć, co może powodować potencjalnie duży napływ wiadomości i chaos.

Wykres 12.5. Deklaracje formy prowadzonych zajęć według nauczycieli i studentów



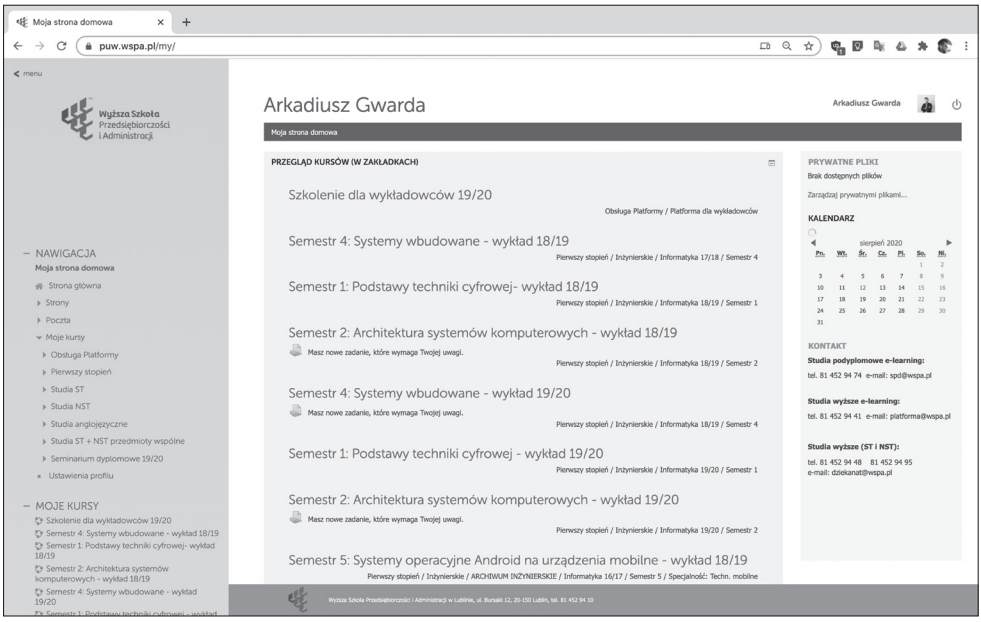
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

Forma ta jest również krytykowana przez studentów, którzy czują się zdani na siebie ze względu na brak bezpośredniego kontaktu z prowadzącym. Jako dużą wadę wskazywana jest także zbyt duża różnorodność platform, na których prowadzone są zajęcia. W skrajnych przypadkach każdy prowadzący realizuje zajęcia za pośrednictwem innego kanału lub wykorzystuje ich kilka naraz, co w efekcie prowadzi do dezinformacji, gdyż każda wiadomość znajduje się gdzie indziej. Ten sam raport wskazuje, że tylko nieco ponad połowa studentów (57,9%) ma w ogóle wpływ na wybór kanału, przez który prowadzone są zajęcia.

12.4. Organizacja nauki zdalnej

Najlepszym sposobem na zapobieganie problemom wynikającym z braku organizacji, chaosu związanego z nadmiarem różnych kanałów informacyjnych czy zarządzania materiałami naukowymi jest zunifikowanie sposobu komunikacji dla danej uczelni lub szkoły oraz opracowanie szczegółowego planu i zasad nauki zdalnej. Pomocne mogą okazać się w tym wypadku platformy przeznaczone do zdalnej pracy oraz nauki. Jednym z najbardziej popularnych systemów – szczególnie w środowisku akademickim – jest Moodle, który został stworzony jako

Rysunek 12.1. Strona główna platformy e-learningowej WSPA w Lublinie



Źródło: www.puw.wpsa.pl/my/.

platforma zarządzająca uczeniem się. Zazwyczaj uniwersytety i uczelnie wyższe opierają na tej platformie swoje platformy wirtualne, udostępniając częściową funkcjonalność i dodając własne nakładki wizualne. Przykładem może być zaprezentowana na rys. 12.1. platforma e-learningowa WSPA w Lublinie, bazująca właśnie ma Moodle.

Każde z kont w systemie ma własne role: prowadzący mogą być przypisywani do swoich przedmiotów, a sami z kolei mogą przypisywać studentów zapisanych do platformy. Strona danego przedmiotu pozwala na dodawanie nowych sekcji, które mogą być tematami zajęć, dodatkowo pozwalają na dodawanie zasobów takich jak pliki, ankiety, filmy czy książki. W ramach sprawdzania wiedzy zorganizować można test – zarówno z pytaniami otwartymi, jak i zamkniętymi – czy uruchamiać skrzynki na zadania. Ograniczone czasowo skrzynki pozwalają na przesłanie przez zapisanych na kurs studentów rozwiązań zadań lub zrealizowanych projektów. Platforma oferuje również możliwość bezpośredniego kontaktu poprzez wysyłanie wiadomości prywatnych między użytkownikami.

Charakter platformy jest podawczy, ale rozbudowując ją o dodatkowe rozwiązania, takie jak BigBlueButton, jesteśmy w stanie przeprowadzać zajęcia na żywo z możliwością udostępniania prezentacji, ekranu rysowania czy wreszcie prowadzenia dyskusji przez uczestników spotkania. Dodatkowo spotkania takie mogą być nagrywane i odtwarzane przez uczestników ponownie, co ma szczególne znaczenie podczas uniwersyteckich wykładów, gdzie wykład może być nagrany raz, a potem odtwarzany przez kolejne grupy studentów.

Podobne zastosowanie może mieć Microsoft Teams, czyli narzędzie stworzone pierwotnie do organizowania pracy grupowej, które doskonale sprawdza się również przy organizacji nauki, w szczególności, gdy dana placówka ma możliwość udostępniania kont Microsoft i pakietu Office 365 dla swoich uczniów lub studentów. Platforma ta pozwala prowadzić wideokonferencję z możliwością podłączenia przez każdego z użytkowników kamery internetowej, co ma znaczenie, jeśli chodzi o komfort prowadzenia takich zajęć – wszyscy się widzą i mogą rozmawiać, co w rezultacie daje efekt podobny do przebywania w jednej sali. Teams współpracuje z pakietem Office 365, co pozwala na prowadzenie terminarza dostępnego dla wszystkich użytkowników, tworzenie dokumentów online w chmurze OneDrive oraz łatwe udostępnianie plików. Konferencje, podobnie jak w przypadku BigBlueButton, mogą być nagrywane przez uczestników.

Ważne jest, by władze poszczególnych placówek wydały odpowiednie zarządzenia, aby wszyscy prowadzący zajęcia, o ile to możliwe, korzystali z tych samych narzędzi oraz odpowiednio zarządzali materiałami, a także żeby w sposób zrozumiały dla uczestników wyznaczyli sposób pracy, terminarz zaliczeń czy stawiane wymagania.

12.5. Wnioski

Techniki wspomagające nauczanie zdalne, odpowiednio wykorzystane, mogą przyczynić się do większego komfortu nauki, ale wykorzystane w błędny sposób, bez należytego przygotowania oraz adekwatnych narzędzi, działają w sposób wprost odwrotny – utrudniają pracę, naukę i prowadzą do nieporozumień. Zarządzanie materiałami dydaktycznymi dostępnymi dla uczestników zajęć powinno być z góry określone i zrozumiałe zarówno dla prowadzących zajęcia szkolne i uczelniane, jak i dla uczestniczących w nich uczniów oraz studentów.

Bibliografia

[1] Jakubczak B.: *Kształcenie zdalne przez Internet jako urzeczywistnienie idei edukacji bez granic*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2008.

[2] *Informacje i wynikach kontroli „Cyfryzacja szkół”*, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2017.

[3] Raport Portal Librus: *Nauczanie zdalne*, 2020.

[4] Raport Centrum Analiz NZS: *Cyfryzacja na polskich uczelniach*, Warszawa 2019.

Arkadiusz Gwarda
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublin

13.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI TURYSTYCZNYMI LUBLINA PRZY WYKORZYSTANIU APLIKACJI INTERNETOWEJ ORAZ MOBILNEJ

Abstrakt

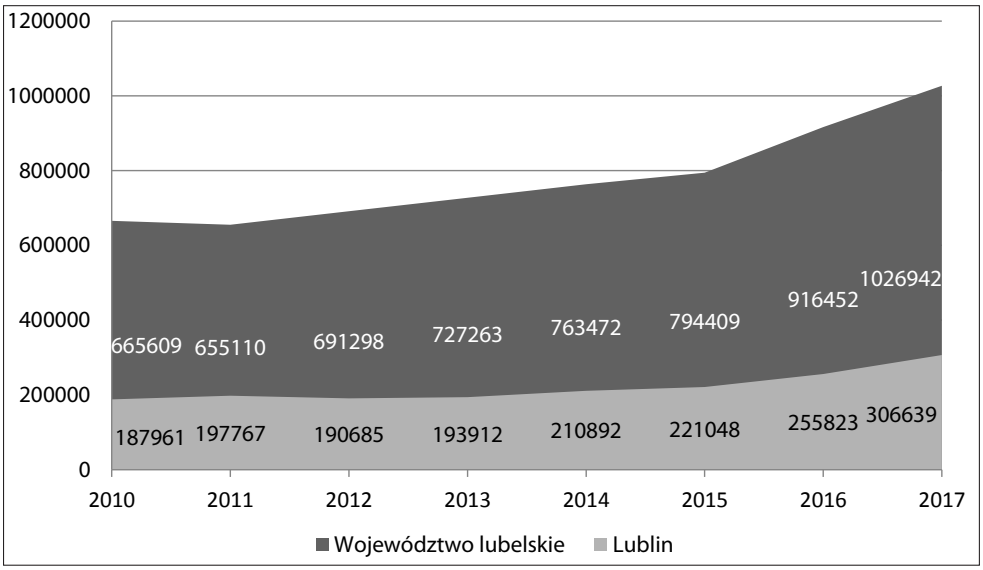
Województwo lubelskie plasuje się na niskiej pozycji w rankingach „bogactwa" województw w Polsce, nie oznacza to jednak ubogiego bogactwa kulturowego. Według raportu Biostatu z 2018 r. w przeciągu 8 lat na terenie Lublina zaobserwowano ponad 50% wzrost liczby obiektów noclegowych, natomiast ruch obsługiwany przez te obiekty utrzymuje się na poziomie 40,9%, co na tle całego kraju jest wysokim wynikiem. Widać zatem, że Lublin swoimi atrakcjami turystycznymi zachęca nowych turystów do odwiedzania miasta oraz że jest na etapie budowania swojej pozycji na rynku turystycznym. Z pomocą branży turystycznej i zarządzaniu jej zasobami przychodzą innowacje z branży IT w postaci różnego rodzaju rozwiązań technicznych i technologicznych, takich jak aplikacje webowe oraz mobilne. Przykładem może być aplikacja internetowa Zabytki Lublina wraz z aplikacją mobilną. Oferuje ona mobilny informator turystyczny, który pozwala poznać atrakcje turystyczne, wyszukać i zarezerwować miejsce noclegowe, jak również wymieniać się opiniami o odwiedzonych miejscach w Lublinie. Podobne innowacje mogą pozytywnie wpłynąć na dalszy rozwój turystyczny miasta, szczególnie wśród ludzi młodych i lubiących nowoczesne rozwiązania.

13.1. Charakterystyka województwa lubelskiego

Województwo lubelskie należy do ścisłej czołówki biedniejszych województw w Polsce. Przeważają tu głównie tereny rolnicze. I właśnie na działalność rolniczą stawiała duża część mieszkańców tego liczącego ponad dwa miliony mieszkańców województwa. Sercem województwa lubelskiego jest Lublin, miasto na prawach powiatu, którego lokację datuje się na 15.08.1317 r. [1]. Na przestrzeni dziejów miasto przeszło wiele przekształceń oraz zmian gospodarczych. Niegdyś było osadą handlową położoną na szlaku prowadzącym z rejonów Morza Czarnego, potem zubożało, by w końcu trafić pod rozbiór austriacki. W XIX w. Lublin włączony został Koleją Nadwiślańską do rosyjskiej sieci kolejowej i stał się tym razem miastem przemysłowym. Rozwój powstrzymały pierwsza oraz druga wojna światowa, podczas których miasto padło ofiarą gospodarki rabunkowej. Ponowny wzrost gospodarczy miał miejsce w czasach Rzeczpospolitej Ludowej, kiedy to doszło do gwałtownego wzrostu ludności. Umocnił się wówczas przemysł, co było spowodowane budową wielu fabryk zatrudniających mieszkańców Lublina i okolicznych miejscowości, jak na przykład Fabryka Samochodów Ciężarowych (FSC), Ursus czy mieszczące się już na terenie Świdnika, ale mające olbrzymi wpływ na rozwój gospodarczy zakłady WSK PZL-Świdnik. Oprócz miasta przemysłu, Lublin zyskał jeszcze jeden przydomek – miasta studenckiego. Do istniejącego już Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego dołączył Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie, Politechnika Lubelska, Uniwersytet Medyczny oraz Akademia Rolnicza (obecnie Uniwersytet Przyrodniczy). Współcześnie Lublin nadal nosi miano miasta studenckiego; prócz wymienionych państwowych uniwersytetów znajduje się w nim jeszcze wiele uczelni prywatnych, cieszących się dużą popularnością. Miasto nadal rozwija się gospodarczo mimo zamknięcia wielu dawnych zakładów pracy, z których wcześniej słynęło: powstają nowe zakłady produkcyjne, stworzono nawet wydzielone strefy ekonomiczne i przemysłowe z infrastrukturą przystosowaną do budowy fabryk i magazynów. Powstaje także coraz więcej biurowców oraz firm z branży IT, która zyskuje tu coraz większą popularność. Jak widać, Lublin jest miastem o wielu obliczach, jednak nigdy nie był wymieniany jako miasto o charakterze turystycznym. Czy to znaczy, że Lublin nie oferuje żadnych atrakcji turystycznych? Wprost przeciwnie – bogata historia miasta przekłada się na interesujące zabytki.

Rozwój turystyczny Lublina jest zauważalny. Jak podaje Barometr Turystyczny Lublina, raport z badania przeprowadzonego przez Biostat w 2018 r., od 2010 r. zaobserwowano 56,7% wzrost liczby obiektów noclegowych na terenie miasta, co daje większy przyrost niż na terenie reszty kraju (48,2%) [2]. Zwięk-

Wykres 13.1. Turyści korzystający z obiektów hotelowych w Lublinie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu Barometru Turystycznego Lublina 2018.

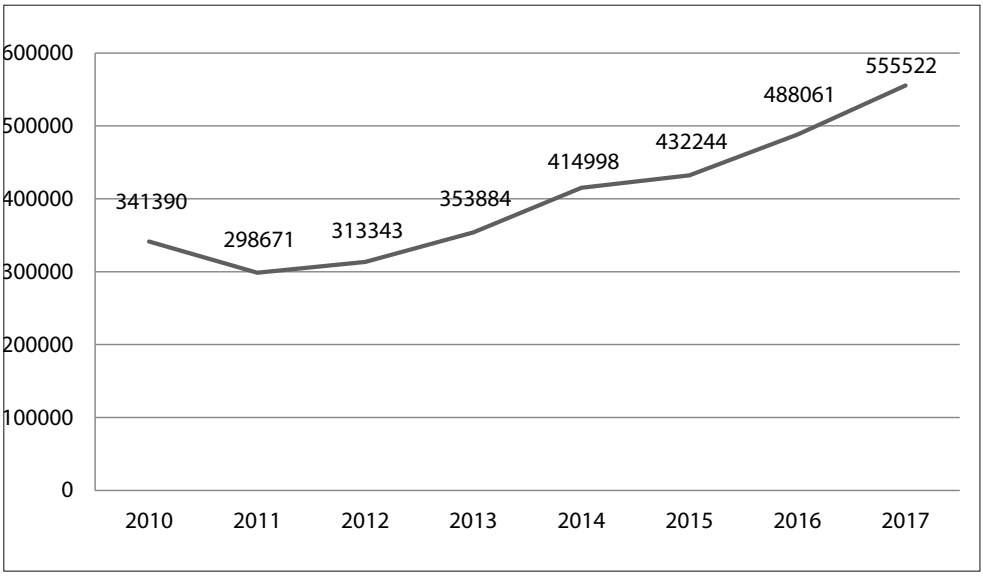
szającą się liczbę turystów korzystających z obiektów noclegowych pokazuje wykres 13.1., na którym widać wzrost liczby turystów w Lublinie na tle wzrostu w całym województwie. Lublin znajduje się na 10. miejscu wśród miast wojewódzkich pod względem ogółu turystów korzystających z obiektów noclegowych. Dane te przedstawiają ogół turystów, którzy przybyli na więcej niż jeden dzień i potrzebowali noclegu. Nie odróżnia się celu wizyty, która może mieć zarówno charakter turystyczny, jak i biznesowy.

Warto tutaj odnieść się do konkretnych danych przedstawiających liczbę turystów odwiedzających atrakcje turystyczne. Jak przedstawia wykres 13.2., gdy spojrzymy na liczbę odwiedzających lubelskie muzea, zobaczymy przyrost aż o 62,7% w stosunku do lat ubiegłych.

Czynnikiem w dużej mierze decydującym o liczbie odwiedzających są również imprezy masowe. Lublin oferuje kilka dorocznych wydarzeń, takich jak Jarmark Jagielloński czy Dni Kultury Studenckiej, gdzie koncerty znanych wykonawców ściągają do miasta ludzi z całej Polski, Noc Kultury, Carnaval Sztukmistrzów, podczas których można obejrzeć artystów z całego świata, oraz ważną Noc Muzeów.

Lublin to nie tylko hotele i muzea. Znajduje się tu wiele innych atrakcji turystycznych, które ściągają setki turystów. Leżą one głównie w centrum, gdzie znajdują się najbardziej rozpoznawalne zabytki: Stare Miasto, Zamek w Lublinie czy Brama Krakowska.

Wykres 13.2. Liczba turystów odwiedzających lubelskie muzea na przestrzeni lat



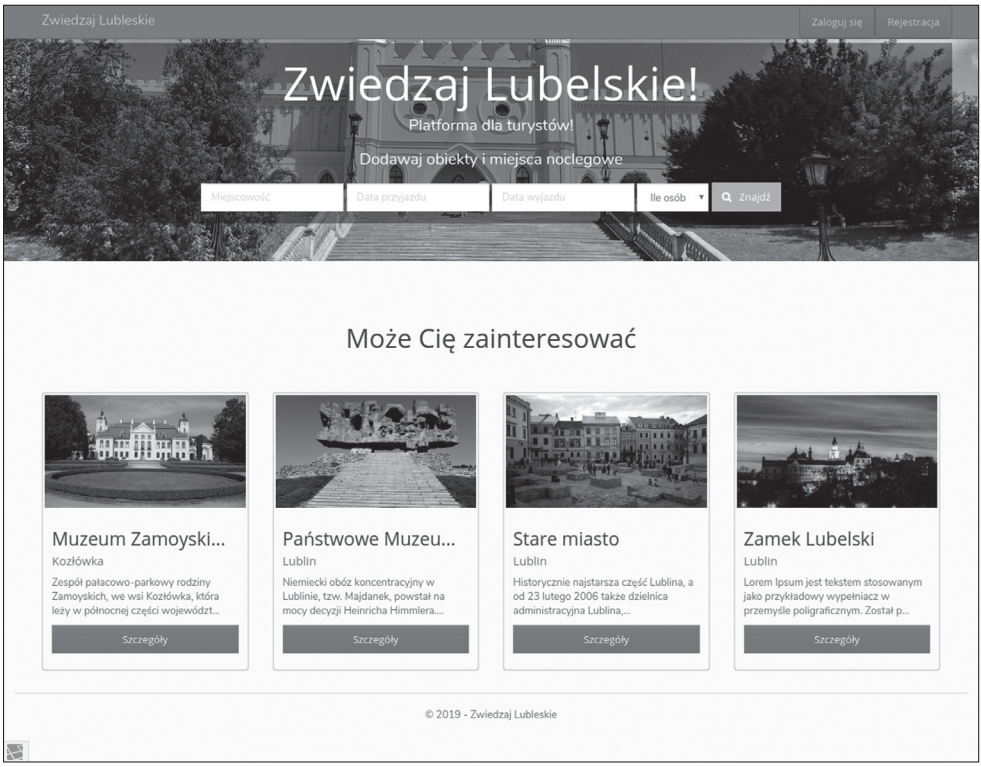
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu Barometru Turystycznego Lublina 2018.

13.2. Aplikacja internetowa oraz mobilna

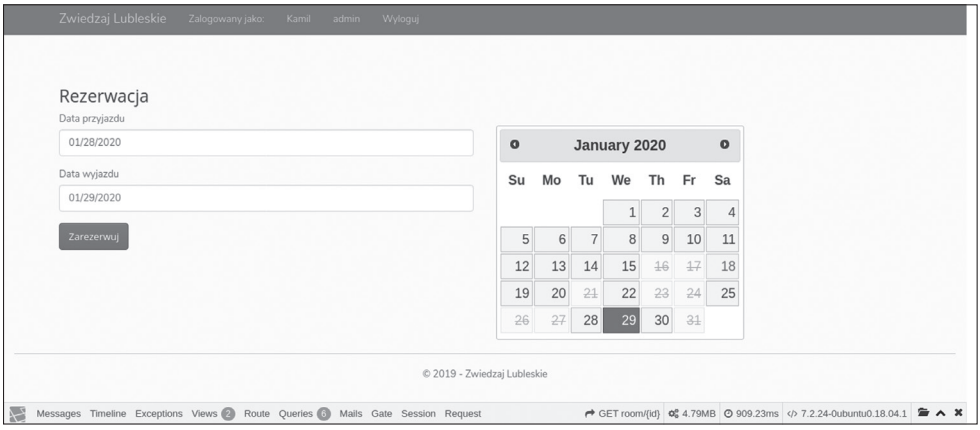
Znaczący wzrost zainteresowania turystycznego Lublinem wymaga rozwiązań nowoczesnych, ułatwiających zarządzanie zasobami turystycznymi. Ciekawym rozwiązaniem jest wykorzystanie technologii webowych oraz mobilnych do stworzenia autorskiej aplikacji, która łączący w sobie informator dla turystów przybywających do miasta z możliwością zarezerwowania noclegu.

Aplikacja internetowa Zabytki Lublina wraz z aplikacją mobilną powstała w celu umożliwienia łatwego zlokalizowania noclegu w pobliżu określonego zabytku lub innej atrakcji turystycznej położonej na terenie Lublina lub w jego okolicy. Docelową grupą odbiorców są turyści odwiedzający Lublin oraz właściciele gospodarstw agroturystycznych lub innych miejsc noclegowych. Oprogramowanie nie jest z założenia skierowane do właścicieli hoteli, ponieważ, dysponując znacznie większymi możliwościami finansowymi, mają oni dostęp do droższych, komercyjnych serwisów. Dzięki kaskadowym arkuszom stylów i Bootstrapowi aplikacja samoistnie dostosuje się do rozmiarów wyświetlacza. System operacyjny nie jest istotny, ponieważ aplikacja będzie wyglądała tak samo w każdym z nich. To, jak dla niezalogowanego użytkownika wygląda strona główna, zostało przedstawione na rys. 13.1., natomiast na rys. 13.2. zobaczyć można kalendarz rezerwacji.

Rysunek 13.1. Strona główna aplikacji webowej



Rysunek 13.2. Kalendarz rezerwacji aplikacji webowej

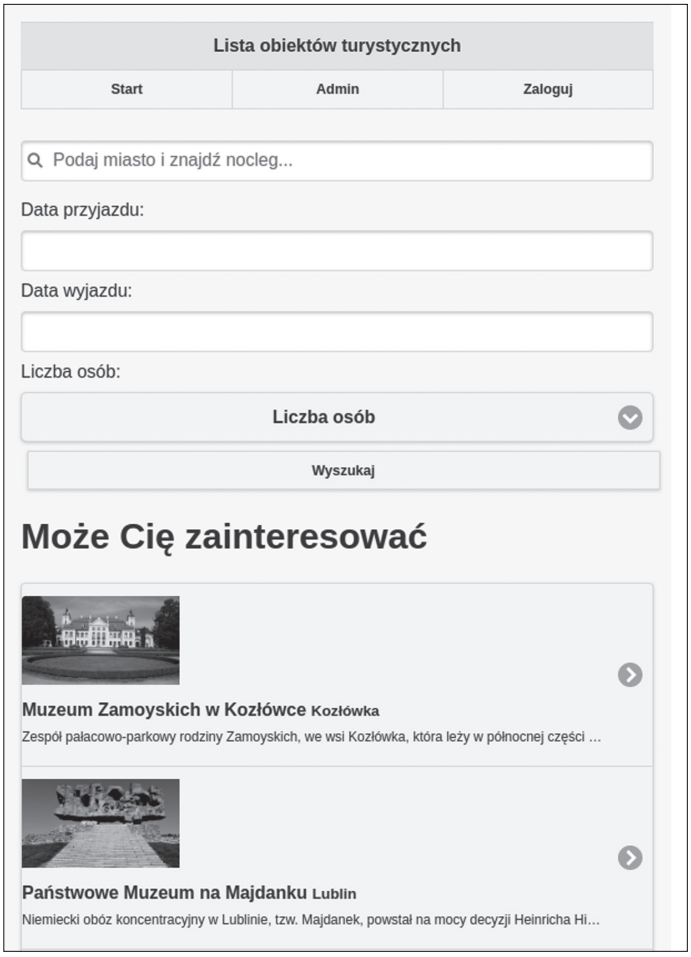


Ze względu na mobilność turystów oraz potrzebę dotarcia zarówno do jak największej ich liczby, jak i do właścicieli obiektów, opracowano dwie aplikacje korzystające z tego samego API:

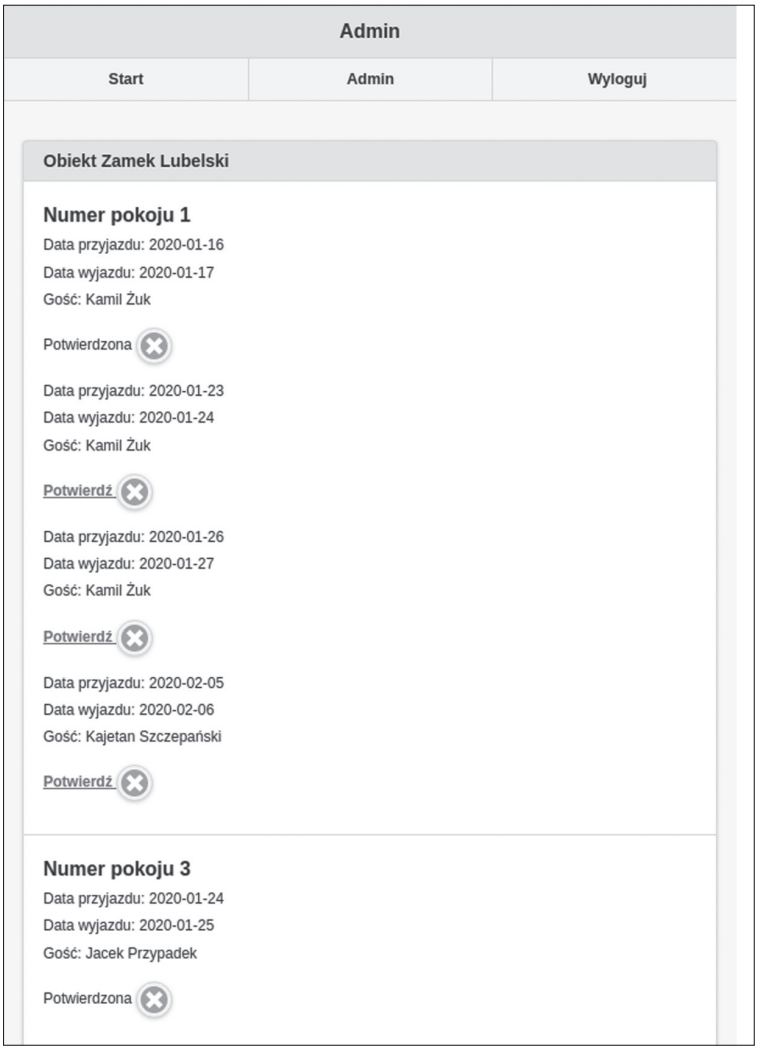
- aplikację webową na desktop;
- hybrydową aplikację mobilną na systemy Android oraz iOS.

Głównym celem aplikacji jest promocja atrakcji turystycznych znajdujących się w Lublinie. Umożliwia ona turystom zapoznanie się z najciekawszymi punktami miasta, jak również z terenami położonymi w niedaleko od centrum. Aplikacja może okazać się pomocna przy planowaniu zwiedzania miasta bądź do zdobycia informacji o konkretnym obiekcie. Co więcej, turysta, dzięki hybrydowej aplikacji mobilnej, może szybko wyszukać nocleg znajdujący się w okolicy zwiedzanego obiektu. Aplikacje umożliwiają wybór zakresu dat oraz liczbę osób rezerwujących nocleg. Na rys. 13.3. i 13.4. przedsawione zostały odpowiednio wyszukiwanie noclegu w aplikacji hybrydowej oraz panel zarządzania już istniejącymi rezerwacjami w danym obiekcie.

Rysunek 13.3. Wyszukiwanie noclegu w aplikacji hybrydowej



Rysunek 13.4. Panel zarządzania rezerwacjami w aplikacji hybrydowej



Do stworzenie powyższych aplikacji wykorzystano szereg technologii. Najważniejszą jest Laravel w wersji 5.8. Laravel jest jednym z najpopularniejszych *frameworków* języka PHP, który umożliwia sprawne stworzenie API, zarówno dla aplikacji webowej, jak i mobilnej. Jego dodatkowym atutem jest niebywale elastyczny system szablonów Blade, ułatwiający pracę programiście. Jest to prosty, ale potężny silnik szablonów dostarczany wraz z *frameworkiem*. Blade, w przeciwieństwie do innych silników do tworzenia szablonów PHP, nie ogranicza używania zwykłego kodu PHP w widokach. W rzeczywistości wszystkie widoki Blade są kompilowane do zwykłego kodu PHP i przechowywane w pamięci podręcznej

dopóki nie zostaną zmodyfikowane, co oznacza, że Blade właściwie nie nakłada na aplikację żadnego obciążenia. Pliki Blade View mają rozszerzenie blade.php i są zwykle przechowywane w katalogu resources/views. Niezastąpionym elementem jest też dołączony do Laravela Eloquent ORM, zapewniający prostą implementację ActiveRecord do pracy z bazą danych. Każda tabela bazy danych ma odpowiadający jej „model", który jest wykorzystywany do interakcji z tą tabelą. Modele umożliwiają tworzenie zapytań dotyczących danych w tabelach, a także wstawianie nowych rekordów do tabeli.

Kolejną istotną technologią wykorzystaną podczas prac jest Bootstrap w wersji 3.3.7. Bootstrap jest *frameworkiem front-endowym* ułatwiającym tworzenie responsywnych interfejsów stron internetowych. To zbiór predefiniowanych „snippetów" HTML, klas CSS oraz skryptów JavaScript, które w znaczącym stopniu przyspieszają tworzenie dostosowanych do wszelkich szerokości ekranu stron internetowych. W jego skład wchodzi siatka (*grid*) oraz szereg gotowych komponentów takich jak rozwijane menu (*dropdown*) lub predefiniowane przyciski (*buttony*).

Zarówno w aplikacji webowej, jak i hybrydowej wykorzystano kaskadowe arkusze stylów (CSS). CSS jest językiem opisowym używanym do definiowania sposobu wyświetlania stron WWW. Przy pomocy identyfikatorów i klas umożliwia nadawania poszczególnym elementom HTML unikalny wygląd. Kod CSS w aplikacji webowej został wygenerowany z plików SCSS (Syntactically Awesome Style Sheet), natomiast w kodzie źródłowym aplikacji hybrydowej występuje w postaci klasycznej. Sass/SCSS to język arkuszy stylów skompilowany w CSS, jest też do niego bardzo podobny. W odróżnieniu od CSS, w SCSS możemy używać zmiennych, zagnieżdżonych reguł, *mixinów* oraz funkcji. Dodatkowo SCSS pomaga łatwiej zarządzać dużymi projektami, jednak istnieje konieczność skompilowania kodu.

Trudno sobie wyobrazić aplikację webową funkcjonującą bez JavaScriptu, czyli utworzonego w 1995 r. skryptowego języka programowania działającego po stronie klienta. JavaScript jest językiem umożliwiającym wzbogacenie kodu HTML o efektowne animacje, interaktywność oraz dynamicznie zmienianą zawartość lub wygląd strony. Poprzez udostępnianie natychmiastowych danych zwrotnych JavaScript może zwiększać użyteczność witryn internetowych, ponieważ odwiedzający nie musi czekać na przeładowanie całej strony, a jedynie jej wymaganej małej części, co bardzo często jest procesem wręcz niezauważalnym. Za przykład może tu posłużyć dodanie produktu do koszyka w sklepie internetowym. Jest to możliwe, ponieważ JavaScript nie musi przesyłać danych między przeglądarką a serwerem.

Opisując JavaScript, nie sposób zapomnieć o bibliotece jQuery, która jest rozbudowanym oprogramowaniem napisanym w czystym JavaScripcie. Niewątpliwie niejednokrotnie ułatwia on zakodowanie bardzo skomplikowanych problemów. Ponadto w łatwy sposób rozwiązuje wiele problemów związanych ze zgodnością

kodu pomiędzy różnymi przeglądarkami. Hybrydowa aplikacja mobilna została wykonana właśnie z wykorzystaniem jQuery Mobile oraz narzędzia pomagającego „przekompilować" – czy też zamknąć – tak przygotowany kod w pojedynczym kontenerze. Użytkownik jest przekonany, że korzysta z aplikacji mobilnej, choć w rzeczywistości jest to responsywna aplikacja internetowa.

Do budowy aplikacji hybrydowej wykorzystana została technologia Apache Cordova. Jest to mobilna platforma programistyczna dostępna na licencji Open Source. Jej niezaprzeczalną zaletą jest korzystanie ze standardowych fundamentalnych technologii internetowych (HTML5, CSS3 i JavaScript) do wieloplatformowego kodowania aplikacji. Aplikacje napisane przy pomocy Cordovy działają na zasadzie „kontenerów" lub opakowań. Polegają one na zgodnych z normami powiązaniach API w celu uzyskania dostępu do możliwości każdego urządzenia, takich jak czujniki, dane czy stan sieci.

Aplikacje przejawiają duży potencjał rozwoju. Mogą przyczynić się do znacznego zwiększenia liczby turystów w regionie, a co za tym idzie – wypromować region lubelski w Polsce i na świecie. Biorąc pod uwagę funkcjonalności obu aplikacji, aplikację mobilną należałoby wzbogacić o szereg funkcji. Nie powinna ona funkcjonować produkcyjnie bez możliwości rejestracji bezpośrednio z poziomu smartfona. Kluczową funkcją może okazać się rejestracja i logowanie za pomocą portali społecznościowych takich jak Facebook lub LinkedIn oraz konto Google lub Microsoft. Co więcej, możliwość dodania ciekawego miejsca z poziomu aplikacji hybrydowej byłaby ogromnym plusem. Dodatkowo obie aplikacje wymagają poprawienia UI. Bez wątpienia wskazane jest doprecyzowanie stylowania CSS, ponieważ obecny wygląd jest bardzo surowy.

Dobór technologii wynikał z wiedzy i umiejętności autora. Niemniej jednak istnieje możliwość rozwoju aplikacji oraz jej ewolucji. Aplikacja webowa została stworzona w stabilnym *frameworku* dojrzałego języka jakim jest PHP, jednak hybrydowa aplikacja mobilna wydaje się wymagać zastosowania nowocześniejszej i odpowiedniejszej technologii takiej jak React Native lub Vue Native. Można pokusić się nawet o stworzenie natywnych aplikacji na iOS oraz Android.

13.3. Podsumowanie

Omówione aplikacje są tylko jednym z wielu sposobów na wykorzystanie branży technologicznej do rozwinięcia oraz zareklamowania turystyki Lublina i okolic. Potencjalnym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie podobnych rozwiązań do stworzenia aplikacji-przewodnika. Aplikacja mogłaby pozwalać na odczytywanie kodów QR, a kody te dostępne byłyby przed obiektami: zabytkami, muzeami,

kościołami i podobnymi istotnymi dla turystyki miejscami w postaci widocznych i specjalnie oznaczonych tabliczek. Po sczytaniu kodu użytkownik otrzymywałby pełne informacje o obiekcie – mogłaby to być jego historia, ważne wydarzenia, szczegóły budowy czy cenniki biletów – lub nawet mógłby kupić bilet. Szczególnie istotna jest możliwość przystosowania aplikacji dla cudzoziemców: po wyborze języka informacje mogłyby być tłumaczone, a asystent głosowy mógłby opowiadać o obiekcie podobnie jak urządzenia w postaci elektronicznych przewodników w niektórych muzeach. Zunifikowana aplikacja mogłaby odczytywać informacje nie tylko na zewnątrz obiektów, ale i wewnątrz, jak na przykład w muzeum, gdzie pod poszczególnymi eksponatami także widniałyby kody wykorzystujące nadal tę samą aplikację. Podobne rozwiązania w muzeach już są stosowane, najczęściej jednak odsyłają do strony internetowej i nie zawsze pozwalają na odsłuchanie informacji. Tu różnica polegałaby na wykorzystaniu jednej tylko aplikacji korzystającej z jednej bazy danych, wszystkie informacje zatem byłby w jednym miejscu, co zapewniałoby ich aktualność i ogólnodostępność. Propagowanie zasobów turystycznych w Internecie z wykorzystaniem technologii semantycznych umożliwia precyzyjne, interaktywne i proaktywne udostępnianie usług turystycznych [3].

Wykorzystanie aplikacji internetowej oraz mobilnej do zarządzania zasobami turystycznymi Lublina niesie szereg korzyści, poczynając od dobrej reklamy dla miasta, a na dużym ułatwieniu dla turystów odwiedzających region kończąc. Autorskie rozwiązania dodają również prestiżu i indywidualności miastu, które nadal prężnie rozwija się w wielu sektorach gospodarki.

Bibliografia

[1] Strategia rozwoju turystyki miasta Lublin do roku 2025. Część I analityczna.

[2] Raport: Barometr Turystyczny Lublina 2018.

[3] Dobrowolski D., Tucki A., Kapłański P., Marciniak A., Stokłosa J.: *Ontologia zasobów turystyki kajakowej w województwie lubelskim na przykładzie Roztocza*, [w:] Prochorowicz M., Stankiewicza B. (red.): *Turystyka wodna dla regionu*, Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Szczecin 2016.

Aleksandra Kondratowicz
Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

14.

INTERNET RZECZY – REWOLUCJA W TRANSPORCIE

Abstrakt

Transport przeżywa dynamiczny rozwój. Jest to w dużej mierze spowodowane rozpowszechnieniem się e-commerce, czyli handlu elektronicznego. Wraz z rozwojem pojawiają się jednak nowe problemy i wyzwania w branży spedycyjnej. W związku z tym istnieje potrzeba ciągłego tworzenia technologii mających na celu usprawnienie procesu transportu. Jednym z takich innowacyjnych rozwiązań jest Internet rzeczy (IoT). Można go uznać za jedno z najważniejszych osiągnięć XXI wieku. Dzięki niemu urządzenia mogą odbierać, gromadzić i przesyłać informacje przy użyciu Internetu. Internet rzeczy ma szerokie zastosowanie. Jest wykorzystywany w smartfonach, smartwatchach, Smart TV, lodówkach z dostępem do sieci lub inteligentnych głośnikach, a także w handlu. Jego zastosowanie zwiększa się z roku na rok. Niniejszy artykuł ma na celu zaprezentowanie zastosowania Internetu rzeczy w obszarze transportu, a także przedstawienie korzyści i zagrożeń wynikających z jego wdrożenia. Artykuł ma charakter teoretyczny.

14.1. Wstęp

Transport towarzyszy człowiekowi nieustannie od początku rozwoju cywilizacji. Jego podstawową funkcją było i jest zaspokajanie potrzeby przemieszczania towarów i ludzi. To dzięki niemu dokonano wielkich odkryć geograficznych. Umożliwił on również międzynarodowy podział pracy. Producenci za pomocą transportu wykorzystują wiele źródeł zaopatrzenia, a następnie dystrybuują swoje produkty

na wiele rynków. Z perspektywy człowieka transport jest niezbędny to zaspokajania codziennych potrzeb życiowych [1].

Transport to istotny element systemów logistycznych. Z jego pomocą realizowane są czynności związane z przemieszczaniem surowców, półproduktów oraz gotowych wyrobów w podsystemach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Dobrze działający system transportu może wpływać na efektywność handlu krajowego i międzynarodowego [2]. W połączeniu z logistyką i spedycją, transport wchodzi w skład branży TSL (transport – spedycja – logistyka) [3];

Wyróżnia się dwa rodzaje funkcji transportu:

- funkcje pierwotne – dotyczące przewozu i przeładunku towarów;
- funkcje wtórne – dotyczące zabezpieczenia dróg, organizowania logistyki pod kątem bezpieczeństwa i odpowiedzialności za pracowników oraz przewożony towar.

Z punktu widzenia logistyki głównym zadaniem transportu jest: „sprawne przemieszczanie się pomiędzy dwoma jasno sprecyzowanymi punktami materiałów oraz towarów, zapewnienie ich dostarczenia w dobrym stanie, właściwym czasie i akceptowalnych przez zleceniodawcę kosztach" [4].

14.2. Problemy i wyzwania branży TSL

Transport jest ważnym elementem funkcjonowania firm i życia ludzkiego od wieków, jednak z powodu obecnego rozwoju handlu elektronicznego i globalizacji rozwój transportu staje się szybszy.

Wraz z dynamizacją transportu pojawiają się nowe problemy i wyzwania w branży TSL. Jednym z większych problemów jest niedobór pracowników. Dotyczy to w szczególności wykwalifikowanych kierowców. Średni wiek kierowcy w Unii Europejskiej wynosi 44 lata. Większość pracowników w Unii Europejskiej osiągnie niedługo wiek emerytalny, a wśród młodego pokolenia brakuje chętnych do pracy tego typu [5].

Kolejnym problemem mogą być nowe regulacje prawne, do których należy na przykład zakaz spędzania przerw w kabinie. Oprócz wysokich kosztów, które musi ponieść firma w związku z wynajęciem miejsca do wypoczynku, stanowi to również często problem logistyczny. Liczba miejsc noclegowych przy trasach tranzytowych jest zbyt mała, a ponadto nie zawsze da się przewidzieć wszystko, co wydarzy się na trasie. Wówczas kierowca jest zmuszony do postoju w innym miejscu niż planowane [6]. Do krajów egzekwujących taki przepis należą: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Belgia, Holandia, Dania, Hiszpania oraz Włochy [7].

Istotnym problemem są również rosnące ceny paliw. Według badań połowa kosztów ponoszonych przez firmy transportowe to koszty paliwa. Dodatko-

wo ceny paliw podniosła ustawa o biokomponentach i biopaliwach, która została wprowadzona 1 stycznia 2019 r. Na jej mocy wprowadzono opłatę emisyjną, która zwiększyła ceny paliw.

Ponadto samochody transportowe są eksploatowane w niewystarczającym stopniu. Według badań są wykorzystywane tylko w niespełna 30%, reszta czasu jest przeznaczana na przestoje, wypoczynek kierowcy oraz na rozładunek i załadunek towaru [8].

Co więcej, wraz z postępem wzrastają również wymagania klientów. Chcą oni wiedzieć, gdzie znajduje się pojazd z ich towarem oraz jakie przedmioty zawiera.

Poza powyższymi problemami, które pojawiły się stosunkowo niedawno, istnieje również wiele odwiecznych problemów. Należą do nich m.in.: transport towarów łatwo się psujących oraz farmaceutyków, przestoje spowodowane usterkami i wypadkami. Często dochodzi również do kradzieży pojazdów lub towarów [9].

14.3. Internet rzeczy

Internet rzeczy (z języka angielskiego: *Internet of Things*, IoT) to „sieć połączonych ze sobą przedmiotów". Jest koncepcją, która zakłada, że „jednoznacznie identyfikowalne przedmioty mogą pośrednio albo bezpośrednio gromadzić, przetwarzać lub wymieniać dane za pośrednictwem instalacji elektrycznej inteligentnej KNX lub sieci komputerowej, np. Internet". Do takich przedmiotów zalicza się urządzenia gospodarstwa domowego, artykuły oświetleniowe lub instalacje grzewcze. Głównym celem Internetu rzeczy jest stworzenie inteligentnych przestrzeni, czyli na przykład: inteligentnych miast lub inteligentnego transportu [10].

Po raz pierwszy koncepcja ta została zdefiniowana przez Kevina Ashtona, który był dyrektorem Auto-ID Center. Nastąpiło to w 1999 r., kiedy to Ashton wraz z Davidem Brockiem i Sanjayem Sarmą zastosowali technologię RFiD (*Radio-frequency Identification*). Za jej pomocą identyfikowali poszczególne urządzenia połączone w ramach jednej sieci. W 2000 r. LG stworzyło pierwszą lodówkę podłączoną do Internetu. W tamtym czasie została ona przyjęta przez klientów bez wyraźnego entuzjazmu. Ich niechęć wzbudzała wysoka cena oraz, ich zadaniem, zbędne funkcje [11].

Od tamtego czasu jednak wszystko się zmieniło. Z Internetem rzeczy spotykamy się na co dzień, mimo że czasami nie jesteśmy tego świadomi. Z koncepcji tej korzysta większość urządzeń typu smart home. Należą do nich między innymi: pralki, telewizory, roboty sprzątające czy oczyszczacze powietrza. Kolejną grupą, która korzysta z koncepcji Internetu rzeczy, są urządzenia *wearebles*, czyli na przykład smart zegarki albo opaski treningowe. Korzystają z niego również samochody z funkcjami smart [12].

14.4. Internet rzeczy w transporcie

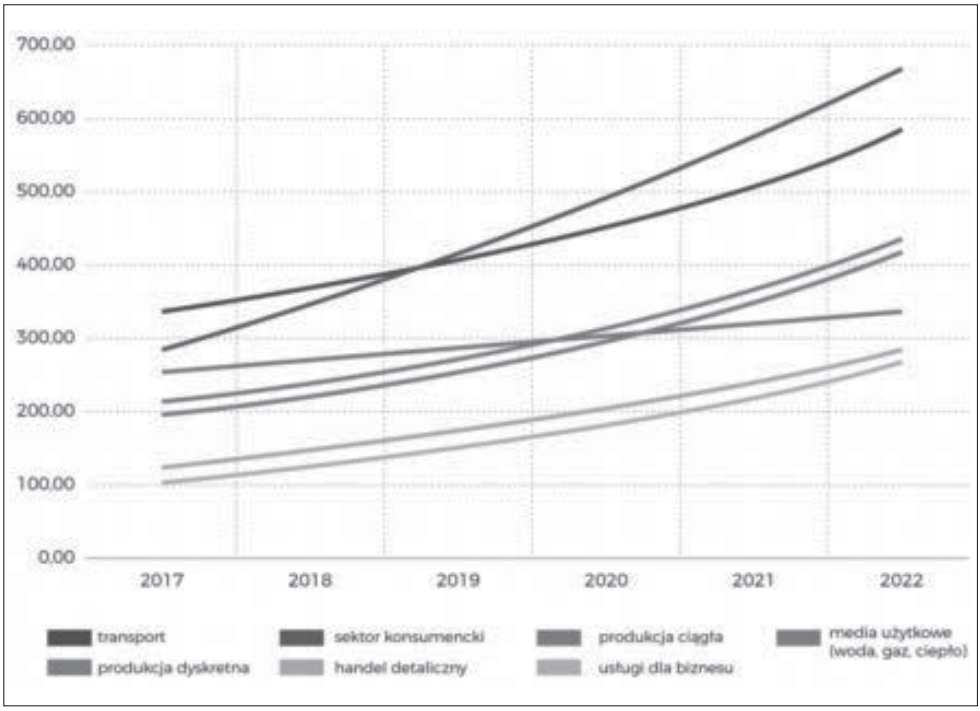
Internet rzeczy odgrywa coraz większa rolę w transporcie. Dotyczy to każdego rodzaju transportu: drogowego, kolejowego, morskiego oraz powietrznego. Internet rzeczy pozwala na wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania oraz sprawniejsze zarządzanie spedycją [13].

W transporcie przeznacza się coraz większe fundusze na Internet rzeczy. Jedyny sektor, który w 2018 r. przegonił sektor transportu, to konsumencki.

Według raportu *IoT w polskiej gospodarce*, przygotowanego przez Grupę Roboczą ds. Internetu rzeczy, w 2018 r. na Internet rzeczy przeznaczono 367,43 mln dolarów, a w 2019 r. – 404,24 mln. Szacuje się, że w 2020 r. będzie to 450,29 mln, a w 2022 r. kwota ta może sięgnąć nawet 590 mln dolarów [14].

Porównanie wydatków na Internet rzeczy w poszczególnych sektorach w latach 2017–2022 obrazuje wykres 14.1.

Wykres 14.1. Wydatki na IoT w poszczególnych branżach (M USD).

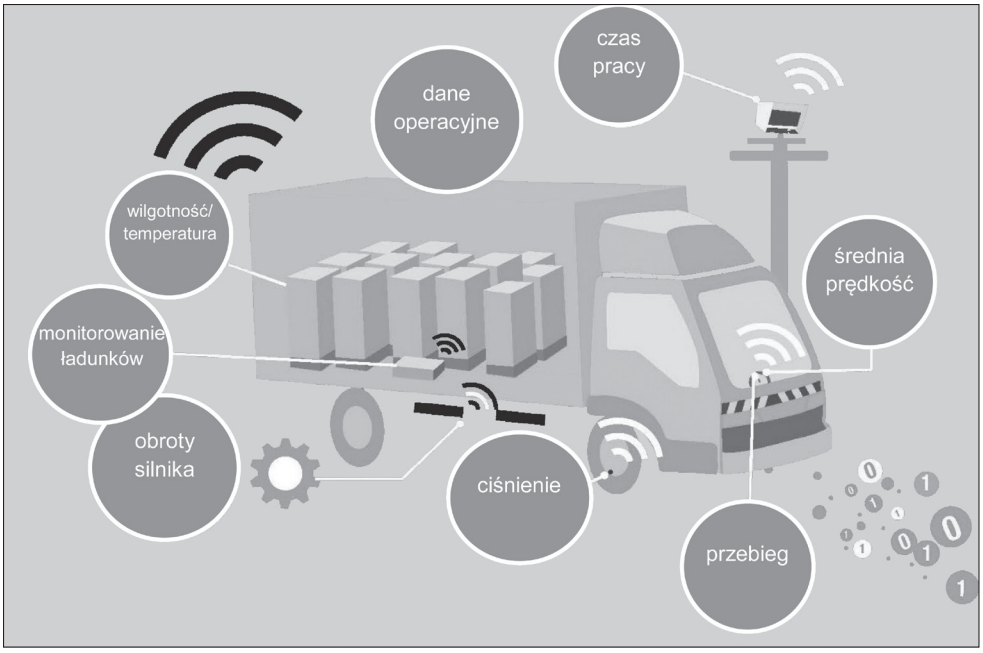


Źródło: https://pitd.org.pl/2019/12/19/logistyka-4–0-automatyzacja-w-lancuchu-dostaw/ (dostęp: 26.08.2020 r.).

Internet rzeczy jest bardzo przydatny w transporcie. Dzięki wyposażeniu ciężarówek w czujniki operatorzy flot są w stanie zgromadzić wiele użytecznych danych. Czujniki są montowane w różnych miejscach ciężarówki, następnie zbierają one dane, które są przesyłane do chmury i w niej analizowane. Czujniki monitorują pracę ciągnika, zachowanie kierowcy, stan ładunku, a także pozycję całego pojazdu [15].

Przykładowe lokalizacje czujników i ich funkcje zostały zilustrowane na rys. 14.1.

Rysunek 14.1. Lokalizacja czujników i ich funkcje



Źródło: https://przemysl-40.pl/index.php/2019/01/23/iot-w-transporcie/ (dostęp: 28.08.2020 r.).

Wprowadzenie Internetu rzeczy pozwala na wykrywanie różnych zdarzeń oraz na zbieranie i analizowanie przesłanych informacji. Dzięki temu użytkownicy otrzymują istotne komunikaty na temat ważnych wydarzeń.

Z pomocą czujników operatorzy firm spedycyjnych są w stanie monitorować zużycie paliwa. W ten sposób mogą określić również, czy kierowca hamuje zbyt mocno albo zbyt szybko przyspiesza. Po analizie danych systemy są również w stanie dobrać optymalną prędkość pojazdu na konkretnej trasie.

Zbieranie danych ułatwia także cały proces zarządzania czasem pracy kierowców z zachowaniem zgodności z przepisami.

14.5. Systemy wykorzystujące Internet rzeczy w transporcie [16]

14.5.1. Blackberry Radar

Jest to system przydatny m.in. do walki z kradzieżami towaru. Dzięki niemu możliwe jest monitorowanie lokalizacji ciężarówek i kontenerów oraz odczytywanie zgromadzonych danych w każdym miejscu na świecie. System działa w oparciu o chmurę. Przesyłane dane są zaszyfrowane, a wykorzystywane urządzenia są uwierzytelniane.

System wykrywa przekroczenie granicy państwowej określonej przez użytkownika oraz otwarcie lub zamknięcie drzwi pojazdu. Dodatkowo, dzięki monitorowaniu temperatury, wilgotności i obecności ładunku, pozwala na uniknięcie uszkodzenia lub utraty towaru.

System informuje obsługę magazynów o tym, że pojazd się zbliża, co pozwala pracownikom na lepsze zorganizowanie swojej pracy.

Ponadto system można rozbudować, dodając kolejne podsystemy, które zwiększają bezpieczeństwo. Należą do nich: czujniki stanu drzwi i zamków, przyciski alarmowe i urządzenia wykrywające zakłócenia GPS.

14.5.2. OnCommand Connection

System OnCommand Connection został stworzony przez firmę International Truck i wykorzystuje techniki *big data* oraz Internet rzeczy. Jego celem jest zmniejszenie liczby przestojów.

System podłącza się do silnika. Sczytuje on dane z podzespołów pojazdu i mierzy prędkość obrotową silnika, szybkość pojazdu, temperaturę płynu chłodniczego, zużycie hamulców itp. Dane są zbierane w odstępach od 15 do 60 sekund, a następnie przesyłane do serwerów Amazon Web Services. Dostęp do zgromadzonych danych mają zarówno klienci, jaki i producent.

Zebrane dane i ich analiza pozwalają na wdrożenie konserwacji predykcyjnej zamiast prewencyjnej. W ten sposób zmniejsza się liczba przestojów. Prowadzi to do ogromnych oszczędności dla przedsiębiorstw, ponieważ każdy dodatkowy dzień przestoju powoduje straty dochodu.

14.5.3. Smart Freight

Firma Intel stworzyła globalny system, który ma za zadanie uczynić transportowane towary „inteligentnymi". Do opakowań ładunku dołącza się sensory ze zin-

tegrowanymi procesorami, pamięcią i interfejsami komunikacji bezprzewodowej, które zbierają dane. Odbywa się to za pomocą bramek zlokalizowanych w pojazdach lub w różnych punktach trasy. Bramkami można zarządzać za pomocą specjalnych aplikacji z funkcją analizy. Aplikacja działa w chmurze. Przetwarza ona wszystkie przychodzące dane, a także przygotowuje dane do przekazania.

Dzięki temu systemowi zleceniodawcy mają stały dostęp do stanu przesyłki podczas podróży. Informacje są przesyłane w czasie rzeczywistym. Ponadto czujniki temperatury pozwalają na monitorowanie warunków przewozu oraz ewentualne zmiany tych warunków. Zbierane dane mogą również wspomóc planowanie długoterminowe.

14.6. Zalety i korzyści wykorzystania Internetu rzeczy w transporcie

Jedną z korzyści Internetu rzeczy jest możliwość nadzorowania oraz monitorowania lokalizacji i stanu przewożonych towarów za pomocą wbudowanych czujników. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą obserwować przebieg poszczególnych procesów, co pozwala na podejmowanie bardziej optymalnych decyzji.

Czujniki pozwalają m.in. na: monitorowanie zużycia paliwa, prędkości pojazdu i czasu pracy kierowcy. Pracownicy mogą łatwiej zaplanować trasę przewozu ładunków z uwzględnieniem przepisowych postojów i odpoczynku kierowcy.

Internet rzeczy zapewnia również bezpieczeństwo przewożonych towarów, ponieważ ich stan jest stale monitorowany. Jest to szczególnie ważne w przypadku transportu łatwo się psujących towarów oraz farmaceutyków. Stanowi to również atut dla klientów, ponieważ mogą śledzić swoje przesyłki.

Internet rzeczy wpływa również na problem kradzieży pojazdów i towarów dzięki systemom do walki z kradzieżami, jak na przykład Blackberry Radar.

Największą, ogólną korzyścią zastosowania Internetu rzeczy jest zwiększenie efektywności codziennej pracy. Pozwala to na sprawniejszą realizację niektórych zadań i czynności za pomocą autonomicznych urządzeń. Wszystkie systemy wykorzystujące Internet rzeczy pozwalają również na odciążenie pracowników.

Optymalizacja procesów, zwiększenie ich wydajności oraz przejęcie przez urządzenia części obowiązków pracowników przekłada się na oszczędności dla przedsiębiorstw. Dzięki nim firma może poprawić swój wynik finansowy.

14.7. Wady i zagrożenia wykorzystania Internetu rzeczy w transporcie

Ponieważ urządzenia są podłączone do Internetu, największym zagrożeniem związanym z Internetem rzeczy jest możliwość wycieku danych lub atak hakerski. Zgromadzone dane mogą zostać wykorzystane przez hakerów w niewłaściwy sposób. Takie ataki mogą wpływać na funkcjonowanie całej sieci. Aby uniknąć zagrożenia ze strony ataków hakerskich, które mogą prowadzić m.in. do udostępnienia ważnych dokumentów czy receptur należących do przedsiębiorstwa, informacje powinny być dobrze zabezpieczone, a pracownicy powinni odbywać szkolenia z metod ochrony danych [17]. Najbardziej na ataki hakerskie są narażone smartfony, ponieważ są one najpopularniejszymi urządzeniami IoT. Z tego powodu najlepszym działaniem jest włączenie smartfonów pracowników w sieć wewnętrzną firmy [18].

Kolejnym problemem jest zmniejszenie zapotrzebowania na pracę ludzką w firmie, a tym samym na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie. Wynika to z faktu, iż Internet rzeczy automatyzuje wiele procesów. Może to skutkować wzrostem bezrobocia w społeczeństwie [19].

Dużym problemem jest również wysoka zależność od technologii. Zagrożeniem są przede wszystkim awarie. Nawet najmniejsza może spowodować paraliż całego systemu. Dodatkowo żadna aplikacja nie jest wolna od błędów, dlatego nie powinno się polegać wyłącznie na urządzeniach IoT [20].

Wprowadzenie Internetu rzeczy w przedsiębiorstwie jest również związane z kosztami poniesionymi przez firmę. Urządzenia należy wyposażyć w czujniki, odpowiednio przeszkolić pracowników i przekształcić całą infrastrukturę przedsiębiorstwa. Często dla małych firm są to zbyt wysokie koszty i stanowią one przeszkodę dla wdrożenia rozwiązań Internetu rzeczy [21].

14.8. Podsumowanie

Postęp technologiczny, globalizacja, wyzwania i problemy współczesnej branży TSL oraz wzrastające oczekiwania klientów zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowoczesnych rozwiązań.

Internet rzeczy jest nowoczesnym rozwiązaniem na miarę XXI wieku. Ma zarówno wady, jak i zalety. Jednak zalet i korzyści jest zdecydowanie więcej niż wad i zagrożeń.

Internet rzeczy może być sposobem na usprawnienie zarządzania transportem. Daje on możliwość zbierania wielu danych, a następnie ich analizowania. Roz-

wiązanie to pozwala na zmaksymalizowanie efektywności prowadzonych działań.

Badania pokazują, że wszystkie sektory (w tym transportu) przekazują coraz większe fundusze na rozwój Internetu rzeczy. Nowoczesne przedsiębiorstwa muszą wdrażać innowacyjne rozwiązania, aby sprostać oczekiwaniom współczesnych klientów.

Internet rzeczy ma w sobie duży potencjał, który pozwoli udoskonalić wiele procesów w branży transportowej. Dla wielu przedsiębiorstw może okazać się kluczem do sukcesu oraz do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Według badań przeprowadzonych przez Forrester Consulting większość liderów biznesu uważa, że Internet rzeczy zrewolucjonizuje rynek w najbliższej przyszłości oraz że może on pozytywnie wpłynąć na procedury i poprawić procesy gromadzenia danych. Ponad 95% badanych uważa, że jest on inicjatywą kolejnej dekady. Ponad 80% uważa, że są gotowi na niezbędne zmiany związane z Internetem rzeczy. Z kolei 50% ma plan wdrożenia IoT w swojej firmie w najbliższych latach [22].

Bibliografia

[1] Budzyński W.: *Transport w przedsiębiorstwie. Logistyka, spedycja, reklamacje*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 9.

[2] Urbanyi-Popiołek I.: *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2013, s. 7.

[3] http://skntsl.pollub.pl/?page_id=85 (dostęp: 20.08.2020 r.).

[4] https://www.templatka.pl/transport.html (dostęp: 20.08.2020 r.).

[5] https://www.pracujwlogistyce.pl/11-tydzien-1/7039-brak-rak-do-pracy-w-transporcie-zmora-nie-tylko-polskich-przewoznikow-jak-poradzi-sobie-z-tym-europa (dostęp: 22.08.2020 r.).

[6] https://fructustransport.com/3-najwieksze-wyzwania-branzy-tsl-2019-roku/ (dostęp: 22.08.2020 r.).

[7] https://truckeronroad.com/zakaz-noclegu-w-kabinie-sprawdz-w-ktorym-kraju-grozi-mandat-za-45-h-pauze-w-ciezarowce-mapa/ (dostęp: 22.08.2020 r.).

[8] https://platformalogistyczna.com/nowe-wyzwania-dla-branzy-tsl-co-nas-czeka-w-transporcie/ (dostęp: 25.08.2020 r.).

[9] https://przemysl-40.pl/index.php/2019/01/23/iot-w-transporcie/ (dostęp: 25.08.2020 r.).

[10] https://home-world.pl/internet-rzeczy-iot/ (dostęp: 25.08.2020 r.).

[11] https://log24.pl/news/internet-rzeczy-i-jego-dluga-historia/ (dostęp: 25.08.2020 r.).

[12] https://www.benchmark.pl/aktualnosci/co-to-jest-internet-rzeczy-iot.html (dostęp: 25.08.2020 r.).

[13] https://przemysl-40.pl/index.php/2019/01/23/iot-w-transporcie/ (dostęp: 25.08.2020 r.).
[14] https://pitd.org.pl/2019/12/19/logistyka-4–0-automatyzacja-w-lancuchu-dostaw/ (dostęp: 26.08.2020 r.).
[15] https://przemysl-40.pl/index.php/2019/01/23/iot-w-transporcie/ (dostęp: 28.08.2020 r.).
[16] https://pl.farnell.com/the-transportation-process-in-the-iot-world (dostęp: 28.08.2020 r.).
[17] Stanisławska K., Smarzyńska N.: *Internet rzeczy – droga do inteligentnego przemysłu*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 45.
[18] https://magazynfakty.pl/plusy-minusy-uzytkowania-technologii-iot-przedsiebiorstwie/ (dostęp: 29.08.2020 r.).
[19] https://www.bbntimes.com/companies/pros-cons-of-internet-of-things (dostęp: 29.08.2020 r.).
[20] https://www.pixelcrayons.com/blog/what-are-pros-and-cons-of-internet-of-things/ (dostęp: 29.08.2020 r.).
[21] Stanisławska K., Smarzyńska N.: *Internet rzeczy – droga do inteligentnego przemysłu*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 46.
[22] http://www.automatyczna-identyfikacja.pl/iot-internet-of-things-forrester-research/ (dostęp: 31.08.2020 r.).

Urszula Tokarska
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

15.

PODNOSZENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH NAUCZYCIELI (W ŚWIETLE BADAŃ)

Abstrakt

Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia podnoszenia poziomu kompetencji nauczycieli-studentów poprzez kształcenie na studiach podyplomowych z pedagogiki w WSNS z siedzibą w Lublinie. Głównym problemem badawczym było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jaki jest aktualny stan kompetencji zawodowych nauczycieli-wychowawców? Jakie uwarunkowania wpływają na ten stan? W artykule zostaną przedstawione wyniki badań dotyczące poziomu kompetencji zawodowych nauczycieli-studentów przed udziałem w wykładach z podnoszenia kompetencji nauczycieli i po zapoznaniu się z treścią podręcznika multimedialnego *Podnoszenie kompetencji zawodowych nauczycieli*. W teoretycznej części artykułu zostanie zaprezentowana definicja kompetencji zawodowych i definicja kompetencji nauczyciela. W części metodologicznej omówiono metody badawcze i opis grupy badawczej. Zaś w części końcowej zostały poddane analizie wybrane elementy kompetencji nauczycieli: wpływ wykształcenia i stażu pracy na cechy nauczyciela-wychowawcy przed i po zajęciach z podnoszenia kompetencji zawodowych. Badania potwierdzają, że na „drodze zawodowej" nauczyciela – niezależnie od stażu pracy – występują etapy rozwoju, ale też stagnacji, a nawet regresu. Dlatego kompetencje zawodowe należy podnosić poprzez ustawiczne kształcenie: szkolenia i studia podyplomowe dla nauczycieli.

15.1. Teoretyczne podstawy badań. Podstawowe pojęcia

Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia podnoszenia poziomu kompetencji nauczycieli-studentów poprzez kształcenie na studiach podyplomowych z pedagogiki w WSNS z siedzibą w Lublinie. Głównym problemem badawczym było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jaki jest aktualny stan kompetencji zawodowych nauczycieli-wychowawców? I jakie uwarunkowania wpływają na ten stan?

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że niezwykle trudno jest zdefiniować pojęcie kompetencji zawodowych, istnieje bowiem wiele definicji. Początkowo sprecyzował je F. Taylor w *Zasadach naukowego zarządzania*. W Polsce definiowane były przez: A. Rakowską i A. Sitko-Lutek [1], G. Filipowicza [2], J. Moczydłowską [3], M. Sidor-Rządkowską [4].

Zazwyczaj przyjmuje się ogólną definicję:

> *Kompetencje zawodowe, nazywane przez M. Armstronga kompetencjami ogólnymi, są charakterystyczne i wspólne dla poszczególnych zawodów (lub pełnionych funkcji). Świadomość ich występowania kształtowała się na przełomie wielu lat, np. kompetencje lekarza, nauczyciela, księgowego. Kompetencje te są analogiczne, niezależnie od tego, w jakiej instytucji wykonywany jest zawód [5].*

Można zatem za E. Kowalczyk, przyjąć, że: „Kompetencje przez wielu badaczy zajmujących się tą tematyką rozumiane są jako zestaw wiedzy (na którą składają się doświadczenie i formalna edukacja), umiejętności, postawy, wartości, osobowości i motywów" [6].

Również autorzy definicji kompetencji nauczycieli-wychowawców nie są zgodni nie tylko co do samej definicji, ale też co do jej elementów składowych [7]. Można wyróżnić kompetencje dyrektora szkoły [8], kompetencje nauczyciela-wychowawcy [9], [10], [11], [12], [13], kompetencje emancypacyjne [14].

K. Stech zauważa trzy grupy definicji, które:

- mają charakter instrumentalny;
- mają charakter emocjonalno-normatywny – definiuje je S. Dylak [15], [16];
- są integratywne, kompleksowe – za R. Kwaśnicą [17] – to splot, kompozycja wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji, emocji, wartościowania [18].

Zatem należałoby przyjąć definicję za J. Aksman i S. Nieciuńskim:

> *[…] pojęcie kompetencji oznacza system opartych na metawiedzy zdolności jednostki do metodycznej realizacji osobliwego rodzaju takich lub innych zadań (misji). […] Słowo zdolność oznacza w nim zespół psychicznych warunków,*

w tym cech intelektualnych, emocjonalnych i motywacyjno-wykonawczych, niezbędnych podmiotowi, a zarazem wystarczających dla przejawiania określonego rodzaju aktywności. […] warunkiem kompetencji jest zdolność świadomego oraz refleksyjnego sterowania przez podmiot własnym postępowaniem [19].

Z powyższej definicji wynika, że zdobywanie kompetencji to proces długotrwały, właściwie ustawiczny, trwający przez całe życie. Zmiany w strukturach pojawiają się dopiero wówczas, gdy podmiot w dostatecznym stopniu opanuje umiejętność wykonywania opartych na metawiedzy postformalnych operacji umysłowych.

Uczenie się przez całe życie to intensywny proces rozwoju intelektualnego, zawodowego i społeczno-kulturalnego. Przybiera rożne postaci: nauczania szkolnego, edukacji na kursach, w uczelniach wszechnicowych. Jego mocnym elementem jest poradnictwo zawodowe, rodzinne i życiowe oraz samokształcenie [20].

K. Misiołek wyróżnia następujące kompetencje nauczyciela: moralne, współdziałania, prakseologiczne, komunikacyjne, kreatywne i informatyczne [21], społeczne [22]. I. Jazukiewicz wyróżnia natomiast wymiar pasji [23], zaś E. Kobyłecka wymienia kompetencje aksjologiczne nauczyciela-wychowawcy, takie jak: życzliwość i akceptacja, zrozumienie stanu psychicznego wychowanka, dobroć, podmiotowość, troskę o rozwój ucznia oraz wdrożenie go do przestrzegania zasad moralnych, sprawiedliwość, odpowiedzialność, dyskrecję, humanizm [24].

Z badań A. Guzik i M. Błaszczak wynika, że dokształcanie nauczycieli jest niezbędne, ponieważ kompetencje wychowawcze nauczycieli gimnazjum są na niskim poziomie. W sytuacjach trudnych emocjonalnie stosują kary i narzucają własną wolę uczniom, rzadko okazują zadowolenie lub stosują nagrody; postępowanie nauczycieli ma charakter chaotyczny i niespójny. Nauczyciele nie mają przemyślanej koncepcji działania ani nie tworzą relacji nauczyciel – uczeń, są autorytarni i sami podejmują większość decyzji [25].

J. Kuźma również pisze o konieczności dokształcania nauczycieli, gdyż już na poziomie studiów rezygnuje się z metod aktywizujących studentów – wykłady są realizowane drogą tradycyjną (96%), wykład połączony z pokazem stanowił 28%, a wykład z zastosowaniem pracy z tekstem tylko 8% zajęć. Jeśli chodzi o ćwiczenia z obserwacji uczestniczących wynika, że 46,7% realizowanych jest metodami podającymi, a metodami samodzielnego dochodzenia do prawdy – tylko 26,7%. Metody eksponujące i praktyczne zastosowano w 13,3% zajęć. W związku z tym zaleca się stosowanie nowoczesnych metod jak: metody dyskusyjne i dialogowe, metody sytuacyjne i przypadków, w tym techniki jak „burza mózgów" i „metaplan", gry dydaktyczne, opracowywanie projektów oraz badanie w działaniu i inne. Dlatego zalecana jest realizacja edukacji ustawicznej zarówno w okre-

sie przedstudialnym, studialnym, jak i postudialnym. Jest to również związane z podziałem na stadia rozwoju zawodowego nauczycieli, a mianowicie: orientacji zawodowej, doboru i selekcji, kształcenia zawodowego (studiowania), doskonalenia i samodoskonalenia w zawodzie, startu i adaptacji emerytalnej [26].

Współcześnie od nauczyciela funkcjonującego w stale zmieniającej się rzeczywistości szkolnej oczekuje się, by był on przede wszystkim: dobrym organizatorem i skutecznym dydaktykiem (stosującym przemyślane, zróżnicowane, aktywizujące metody kształcenia); mądrym i otwartym wychowawcą, praktykiem poddającym ciągłej refleksji swoje doświadczenia i działania, korzystającym z informacji zwrotnych, które pozwalają mu zmieniać nawyki i burzyć rutynę; innowatorem (wprowadzającym w praktykę szkolną nowe rozwiązania, podnoszące efektywność nauczania) [27].

E. Jezierska-Wiejak w podnoszeniu kompetencji przyszłego nauczyciela dostrzega ważną rolę praktyki pedagogicznej w szkole, która umożliwia nie tylko kształtowanie umiejętności i pogłębianie znajomości całokształtu pracy pedagogicznej nauczyciela w naturalnych warunkach szkoły, ale także kształtowanie właściwej postawy zawodowej. Studenci poznają: sposoby realizacji treści programowych, metody i formy organizacji pracy z uczniami, obowiązki nauczycieli-wychowawców klasy, zasady i formy współpracy z rodzicami, różne formy pracy pozalekcyjnej z dziećmi, plany pracy, dokumentację pracy szkoły [28].

Z perspektywy rodziców nauczyciel kompetentny to przede wszystkim taki, który cechuje się empatią, potrafi nawiązać pozytywne relacje zarówno z dziećmi, jak i dorosłymi. Nauczyciel współpracując z rodzicami może również wyposażyć ich w wiedzę na temat metod wychowawczych czy cech rozwojowych odpowiednich dla danego wieku dziecka. Dobre relacje pozwolą rodzicom włączać się w życie placówki, np. pomagając nauczycielowi w organizowaniu różnych imprez dla i z udziałem dzieci (uroczystości, festynów, wycieczek itp.) [29].

M. Herbst podkreśla, że w zarządzaniu oświatą

> *Stosuje się obserwacje pracy nauczyciela i porównuje z tym, jak pracował przed ukończeniem danej formy doskonalenia. Sprawdza się także, jak nauczyciel dzieli się uzyskaną wiedzą w trakcie indywidualnych kontaktów, w czasie prac zespołów przedmiotowych […], badanie wyników nauczania w szkole, w szczególności wyników uczniów danego nauczyciela [30].*

W podnoszeniu kompetencji zawodowych nauczycieli: „Multimedia mogą pełnić funkcję informacyjną, komunikacyjną, prezentacyjną, edukacyjną, czy wirtualizacyjną. Komunikacja może przybierać formę m.in. Hbbwideo, poczty, wideokonferencji, pracy grupowej czy telepracy" [31].

Na zakończenie można powiedzieć, że uczelnia wyższa dysponuje niezębnymi warunkami do ukształtowania nauczyciela poprzez budowanie autentycznej wspólnoty profesorów i studentów opartej na relacji uczeń – mistrz oraz promowanie takich wartości aksjologicznych jak: prawda, odpowiedzialność, życzliwość, sprawiedliwość, rzetelność, tolerancja, lojalność, samodzielność, uczciwość, godność oraz wolność nauki i wolność uczonych. Taki ideał i cele kształcenia w szkole wyższej pozwolą na zmiany zarówno w wiedzy przekazywanej studentowi, jak i w jego umiejętnościach, zdolnościach, przekonaniach i postawach, co umożliwi wszechstronny i harmonijny rozwój osobowości [32].

15.2. Podstawy metodologiczne badań

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jaki jest aktualny poziom kompetencji wychowawczych nauczycieli i jakie uwarunkowania wpływają na kształtowanie się jego optymalnego poziomu?

Hipoteza badawcza: na obecny poziom kompetencji wychowawczych nauczycieli wpływają uwarunkowania takie jak: staż pracy, poziom wykształcenia, płeć, wiek, dokształcanie się, warunki materialne szkoły, atmosfera wychowawcza klasy, motywacja [33], asertywność, inteligencja poznawcza (na rozwój inteligencji poznawczej wpływa również wiek emocjonalny i poznawczy, a także temperament i płeć) [34].

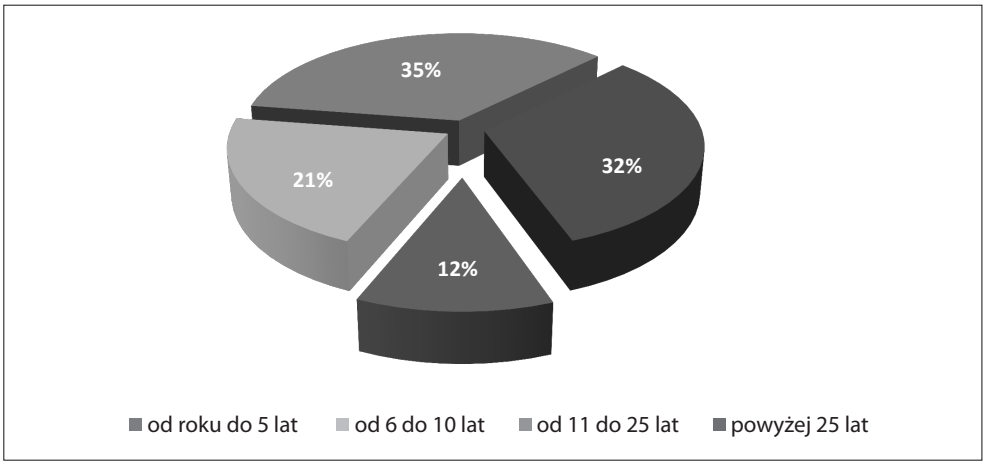
Dobór grup badawczych i analizowane zagadnienie pozwoliły zastosować następującą technikę obliczeń statystycznych: rozkład chi – kwadrat, czyli X^2 (chi kwadrat), Kwestionariusz Kompetencji Wychowawczych dla Nauczycieli – autorstwa U. Tokarskiej. Skala temperamentu i asertywność – Test Studenta [35]. Powyższa technika pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy różnice między liczebnościami zaobserwowanymi i teoretycznymi są istotne, czy też potwierdzają założone hipotezy badawcze, jeżeli istotność statystyczna (p. u.) zawiera się w przedziale $0{,}001 < p < 0{,}05$. Jeśli natomiast mieściła się w granicach $0{,}05 < p < 0{,}1$, wówczas współzależności traktowano jako tendencję statystycznie nieistotną [36].

15.3. Wyniki badań

W badaniach wzięło udział 814 badanych studentów Wyższej Szkoły Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie w latach 2015–2018. Liczba studentek-nauczycielek jest znacznie wyższa (63%) niż studentów-nauczycieli (37%).

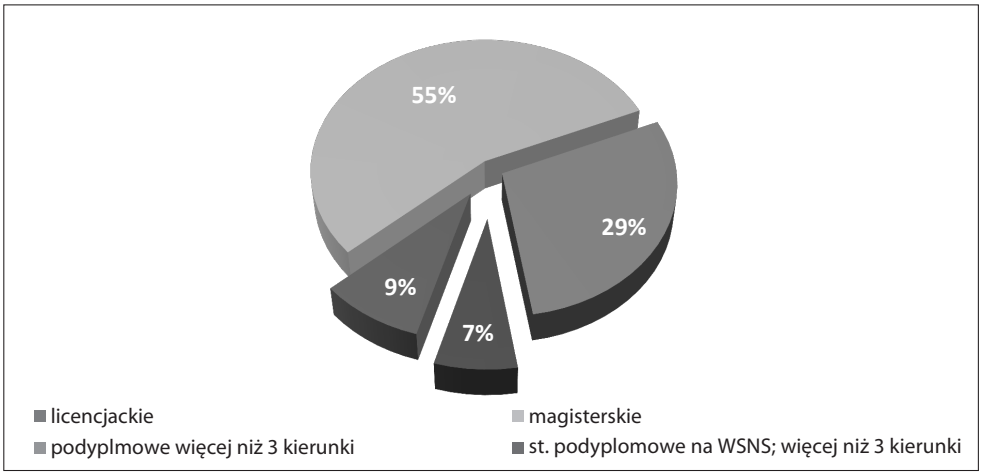
Z rys. 15.1. wynika, że im dłuższy staż pracy badanych nauczycieli-wychowawców, tym bardziej wzrasta zainteresowanie podnoszeniem kompetencji (ze stażem od 6 do 10 lat – 21%, od 11 do 25 lat – 35%, powyżej 25 lat – 32%,). Przy niższym stażu pracy (od roku do 5 lat – tylko 12%) spada dokształcenie na kierunkach podyplomowych. Prawdopodobnie związane jest to z zainteresowaniem awansem zawodowym i pełnieniem odpowiedzialnych funkcji, które wymagają specjalistycznej wiedzy ułatwiającej wykonywanie obowiązków zawodowych.

Rysunek 15.1. Staż pracy badanych nauczycieli-studentów studiów podyplomowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 15.2. Wykształcenie badanych nauczycieli-studentów



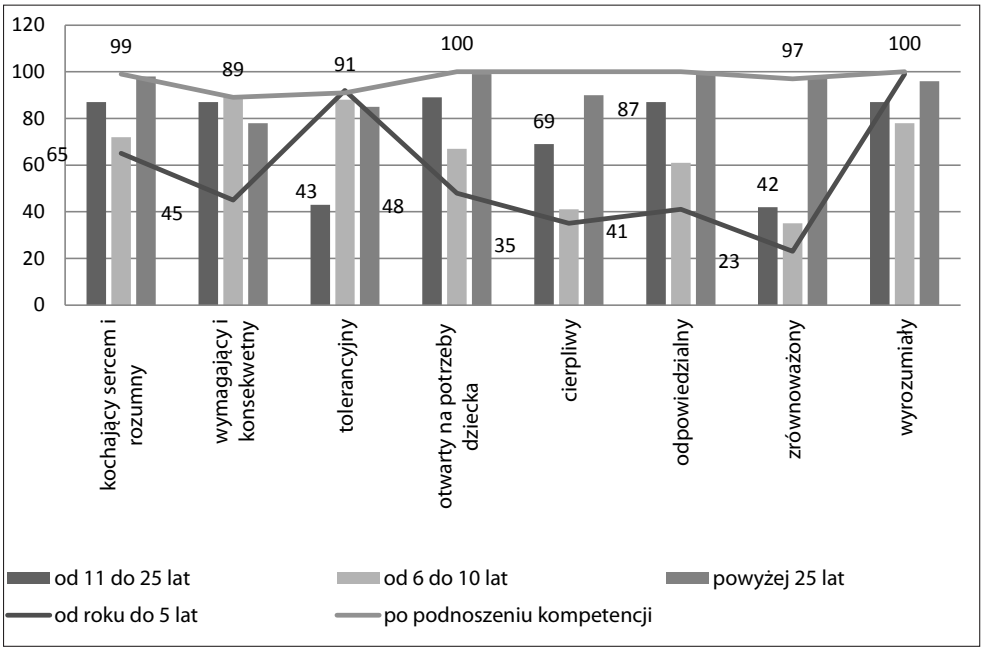
Źródło: opracowanie własne.

Z rys. 15.2. wynika, iż podnoszeniem kompetencji zawodowych poprzez naukę na studiach podyplomowych są najczęściej zainteresowani badani z wykształceniem magisterskim – ich liczba to 55%, czyli ponad połowa. Wiedza i umiejętności uzyskane na studiach dziennych muszą być często uzupełnione na kierunkach podyplomowych o wiedzę specjalistyczną, m.in. z zakresu oligofrenopedagogiki, socjoterapii, diagnozy terapeutycznej czy logopedii.

Niewiele, bo tylko 9% studiuje po zdobyciu wykształcenia licencjackiego – wpływa na to zapewne brak stabilizacji zawodowej, trudno zdecydować, która specjalizacja najbardziej będzie przydatna na przyszłej drodze zawodowej. Blisko 30% badanych ukończyło przynajmniej trzy kierunki studiów podyplomowych. Może to świadczyć, że badani nauczyciele mają już ustalony plan ścieżki zawodowej, a dokształcając się, pogłębiają wiedzę i umiejętności, aby zastosować je w praktyce szkolnej. Bardzo ciekawe jest to, że 7% studentów decyduje się na kilka kierunków studiów podyplomowych w WSNS, aby udoskonalić warsztat pracy nauczyciela.

Z badań (rys. 15.3.) wynika, że im większy staż pracy i doświadczenie, tym wyższe kompetencje zawodowe. Wpływa na to wykształcenie: studia magisterskie i podyplomowe, odbywanie różnych szkoleń i kształcenie ustawiczne [37]

Rysunek 15.3. Podnoszenie kompetencji wychowawczych nauczycieli a staż pracy



Źródło: opracowanie własne.

(niemal 100%). Natomiast im niższe wykształcenie (licencjat) i krótszy staż pracy, tym niższy poziom kompetencji. Młodzi nauczyciele wskazują, że ważne są takie cechy nauczyciela jak: wyrozumiałość, tolerancyjność, wymagający charakter i konsekwentność (około 90%). Nie doceniają natomiast tak ważnych cech nauczyciela jak: zrównoważony (42%), cierpliwy (35%), odpowiedzialny (41%), a kochający sercem i rozumny – tylko (65%).

Janusz Korczak pisał:

> *Pozwól dzieciom błądzić i radośnie dążyć do poprawy. Dzieci chcą się śmiać, biegać, swawolić. Tu musi panować atmosfera szerokiej tolerancji dla żartu, psoty, złośliwości, podstępu, fałszu, naiwnego grzechu. Tu nie ma miejsca dla żelaznego obowiązku, kamiennej powagi, twardego musu i bezwzględnego przekonania [38].*

Osoby uczące się na kilku „podyplomówkach" (więcej niż trzy kierunki oraz ci, którzy wskazali, że studiują na trzech kierunkach w WSNS) cechują się nieomal idealnym poziomem kompetencji wychowawczych – wybierają cechy wychowawcy kochającego sercem i rozumność, wskazują cierpliwość, zrównoważenie, odpowiedzialność, są bardziej wyważeni w tolerancyjności i w stawianiu wymagań. Pojawia się również następująca refleksja: każdy nauczyciel-wychowawca [39] winien odznaczać się gotowością do długiego oczekiwania na skutki swoich działań: „w dziedzinie wychowania bardziej niż w każdej innej nie należy zbyt liczyć na to, że się wnet będzie oglądało owoce swojej pracy. Nieraz człowiek oglądać będzie wprost przeciwne do swych zamierzeń rezultaty, a owoce jego zabiegów przyjdą dopiero później" [40].

Z badań innych autorów wynika, że zarówno sami nauczyciele, jak i dyrekcja szkoły mogą rozwijać miękkie i twarde kompetencje zatrudnionej kadry, podejmując świadome, planowe działania. Do działań takich zaliczyć można m.in.: udział w projektach edukacyjnych przez nauczycieli i szkołę; udział w stażach, praktykach organizowanych przez firmy, skierowanych do kadry dydaktycznej; organizowanie szkoleń z zakresu rozwoju kompetencji miękkich; wykorzystywanie wiedzy ukrytej nauczycieli; rozwój praktycznych umiejętności nauczycieli; współpracę szkoły ze środowiskiem lokalnym; udział w testowaniu innowacyjnych narzędzi dydaktycznych" [41]. Z badań K. Wicińskiej wynika, że: „Odpowiedzi na pytanie pokazują, że polscy studenci byli zadowoleni z systemu szkoleń, jakie oferują ich organizacje. Nieco bardziej sceptyczni w tym zakresie byli studenci niemieccy. Notę »10« przyznało systemowi szkoleń 24% Polaków i zaledwie 4% Niemców" [42].

15.4. Zakończenie

Podsumowując wyniki badań można stwierdzić, że współczesny nauczyciel nieustannie podnosi swoje kwalifikacje, niezależnie od tego, czy jego staż pracy wynosi 25 lat, czy dopiero wchodzi on na „drogę zawodową". Kształceniem ustawicznym są zainteresowani nie tylko nauczyciele chcący awansować, ale również i tacy, którzy potrzebują wsparcia lub próbują podnieść konkretne umiejętności praktyczne. Również nauczyciele po 65 roku życia kierują się wówczas realizacją swoich niespełnionych - czy to z braku oferty studiów, czy z braku czasu - zainteresowań. Wielu nauczycieli-studentów wybiera ponad trzy kierunki studiów podyplomowych, by zdobyć wiedzę nie tylko teoretyczną, ale i praktyczną. Badania zatem potwierdzają to, o czym pisał S.M. Kwiatkowski: „[…] rozwój kompetencji zawodowych można rozpatrywać w kategoriach postępu wyrażającego się przyrostem wiedzy (w), umiejętności (u) i kompetencji społecznych (k). […] W »drodze zawodowej«, na której występują etapy rozwoju, ale też stagnacji, a nawet regresu" [43]. Dlatego też te kompetencje zawodowe należy nieustannie podnosić.

Bibliografia

[1] Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[2] Filipowicz G.: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

[3] Moczydłowska J.: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

[4] Sidor-Rządkowska M.: *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[5] Kęsy M.: *Kompetencje menadżerskie personelu medycznego*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2018, s. 29.

[6] Błocisz P., Kowalczyk E.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach zawodowych pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, z. 511, s. 22.

[7] Tokarska U.: *Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców*, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2017, s. 6–7.

[8] Pyżalski J.: *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwo Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 15.

[9] Ferenz K., Kozioł E.: *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, Redakcja Wydawnictw Humanistyczno-Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002.

[10] Minkiewicz-Najtkowska J.: *Komunikowanie się nauczyciela* z *uczniami jako jedna* z *kompetencji wychowawczych*, [w:] Minkiewicz-Najtkowska J. (red.): *Kompetencje wychowawcze nauczycieli*. *Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 26–38.

[11] Pyżalski J.: *Wychowawcze i społeczno-kulturowe kompetencje współczesnych nauczycieli. Wybrane konteksty*, Wydawnictwo the Q studio, Łódź 2015.

[12] Strykowski W., Strykowska W., Pielachowski J.: *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, Oficyna Wydawnicza eMPi2 Mariana Pietraszewskiego, Poznań 2003.

[13] Żegnałek K. (red.). *Kompetencje nauczyciela edukacji podstawowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2008.

[14] Czerepaniak-Walczak M.: *Kompetencje nauczyciela w kontekście założeń pedagogiki emancypacyjnej*, [w:] Dudzikowa M., Kotusiewicz A. (red.): *Z pogranicza idei i praktyki edukacji nauczycielskiej*, Filia Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: Wydział Pedagogiki i Psychologii, Białystok 1994, s. 53–61.

[15] Dylak S.: *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Wydawnictwo Naukowe Adama Mickiewicza, Poznań 1995, s. 37. Zob. także: Dylak S.: *Nauczyciel – kompetencje i kształcenie zawodowe*, [w:] Plich T. (red.): *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2004.

[16] Pilch T. (red.): *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 3, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2004, s. 559.

[17] Kwaśnica R.: *Przygotowanie pojęciowe i próba analizy potrzeb rozwojowych uczestników dokształcania*, [w:] Kwaśnica R.: *Pytanie o nauczyciela*. *Prace pedagogiczne XCIX*, Wydawnictwo Uniwersytetu, Wrocław 1993, s. 91–114.

[18] Stech K.: *Kompetencje zawodowe nauczyciela – spojrzenie na problem*, [w:] Ferenz K. Kozioł E. (red.): *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, Redakcja Wydawnictw Humanistyczno-Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002, s. 11–20.

[19] Aksman J., Nieciuński S.: *Pojęcie kompetencji. Problemy definicyjne*, [w:] Aksman J., Nieciuński S. (red.): *Proces uczenia się przez całe życie. Aspekty kształtowania kompetencji nauczycielskich,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012, s. 36.

[20] Aleksander T.: *Etapy i uwarunkowania całożyciowego uczenia się*, [w:] Aksman J., Nieciuński S. (red.): *Proces uczenia się przez całe życie. Aspekty kształtowania kompetencji nauczycielskich,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012, s. 53–56.

[21] Misiołek K. (red.): *Kompetencje dydaktyczne i opiekuńczo-wychowawcze nauczycieli w zreformowanej szkole*,: Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Mysłowice 2000.

[22] Walat W.: *Kompetencje społeczne nauczycieli edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej na przełomie XX i XXI wieku*, „Problemy Profesjologii", 2017, z. 2, s. 69–78.

[23] Jazukiewicz I.: *Wymiary profesjonalizmu współczesnego nauczyciela*, „Problemy Profesjologii", 2017, z. 2, s. 57–68.

[24] Kobyłecka E.: *O kompetencjach aksjologicznych nauczyciela – wychowawcy*, [w:] Ferenz K., Kozioł E. (red.): *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, Redakcja Wydawnictw Humanistyczno-Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002, s. 35–43.

[25] Guzik A., Błaszczak M.: *Kompetencje wychowawcze współczesnego nauczyciela gimnazjum w kontekście procesu uczenia się przez całe życie*, [w:] Aksman J., Nieciuński S. (red.): *Proces uczenia się przez całe życie. Aspekty kształtowania kompetencji nauczycielskich*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012, s. 142–148.

[26] Kuźma J.: *Kompetencje a strategie i metody pracy nauczycieli* w *procesie edukacji ustawicznej*, [w:] Aksman J., Nieciuński S. (red.): *Proces uczenia się przez całe życie. Aspekty kształtowania kompetencji nauczycielskich*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012, s. 125–136.

[27] Gołek B.: *Kompetencje współczesnego nauczyciela (wybrane obszary)*, „Rocznik Komisji Nauk Pedagogicznych", 2014, t. LXVII, s. 87–103.

[28] Jezierska-Wiejak E.: *Założenia a rzeczywistość edukacji wczesnoszkolnej – z perspektywy studenta edukacji wczesnoszkolnej*, [w:] Kochanowska E., Skibska E. (red.): *Nauczyciel wobec wyzwań współczesności. Dylematy, poszukiwania i inspiracje*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2013, s. 115–128.

[29] Sikorska D.: *Praca pedagogiczna nauczyciela i jego kompetencje w pierwszym etapie edukacji szkolnej w opinii rodziców*, [w:] Kochanowska E., Skibska E. (red.): *Nauczyciel wobec wyzwań współczesności. Dylematy, poszukiwania i inspiracje*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2013, s. 307–319.

[30] Herbst M. (red.): *Zarzadzanie oświatą*, Wydawnictwo ICM, Warszawa 2012, s. 243.

[31] Karczewska A.: *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarzadzanie", 2013, z. 17, s. 14.

[32] Derdziuk A.: *Kompetencje personalne i społeczne a sprawności moralne. Perspektywa teologicznomoralna*, „Zagadnienia Naukoznawstwa", 2015, z. 4 (206), s. 483–496.

[33] Smółka P.: *Kompetencje społeczne*. *Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 27–28.

[34] Matczak A., Knopp K.: *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Liberi Libri, Osieck 2013, s. 50–81.

[35] Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985, s. 302.

[36] Michalski T.: *Statystyka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 20–24.

[37] Kwiatkowski S.M.: *Idea uczenia się przez całe życie*, [w:] Kwiatkowski S.M. (red.): *Pedagogika pracy*, Wydawnictwo WAiP, Warszawa 2007, s. 196.

[38] Korczak J.: *Jak kochać dziecko*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2002, s. 22.

[39] Tokarska U.: *Cechy nauczyciela – wychowawcy*, „Wychowawca", 2016, t. 282, z. 10, s. 6–7.

[40] Woroniecki J.: *Katolicka etyka wychowawcza*, RW KUL, Lublin 2014, s. 442.

[41] Konieczna-Kucharska M.: *Miękkie i twarde kompetencje nauczycieli*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2015, z. 19, s. 238–239.

[42] Wicińska K.: *Różnice i podobieństwa w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie polskich i niemieckich organizacji studenckich,* „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie", 2017, t. XLV, z. 2, s. 35.

[43] Kwiatkowski S.M.: *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca", 2016, z. 12, s. 14.

Joanna Hołda
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

16.

ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ W SEKTORZE PRZEMYSŁÓW KREATYWNYCH

Abstrakt

Własność intelektualna jest ściśle związana z sektorem przemysłów kreatywnych, a od sposobu ochrony i zarządzania prawami zależy sukces komercyjny i pozycja rynkowa podmiotów. Zarządzanie własnością intelektualną ma fundamentalne znaczenie w działalności kreatywnej. Polega na podejmowaniu działań, których nadrzędnym celem jest efektywne wykorzystanie dóbr intelektualnych. Zarządzanie własnością intelektualną jest także elementem ogólnej strategii działalności organizacji – wiąże się z polityką rozwoju i wybranym modelem biznesowym. Zarządzanie własnością intelektualną w sektorze przemysłów kreatywnych jest kluczowe z punku widzenia praktycznego. Można przewidywać, że przywiązywana do niego będzie coraz większa waga – i to także w kontekście zwiększającej się roli współpracy międzynarodowej, która to również wpływa na modele zarządzania prawami.

16.1. Wstęp

Własność intelektualna ma wpływ na rozwój gospodarczy i biznesowy (również indywidualnego podmiotu/organizacji) w każdym obszarze, ale to właśnie dla sektora przemysłów kreatywnych ma szczególne znaczenie. Efekty działalności intelektualnej (kreatywnej) w przemysłach kreatywnych mają wartość ekonomiczną, którą można wyliczyć także w kontekście wartości poszczególnych praw własności intelektualnej. Wynika z tego, że od sposobu ochrony i zarządzania własnością intelektualną może zależeć sukces komercyjny podmiotu działającego w tym sektorze.

Zarządzanie własnością intelektualną (czy też zarządzanie prawami własności intelektualnej) ma fundamentalne znaczenie dla przemysłów kreatywnych głównie dlatego, że wytwarzane przez nie dobra (z różnych dziedzin – od reklamy czy wzornictwa, przez muzykę, po architekturę) z samej swojej istoty podlegają reżimowi ustaw z zakresu własności intelektualnej. Zarządzanie w tym kontekście polega więc na podejmowaniu decyzji, których nadrzędnym celem jest najefektywniejsze wykorzystanie (w sensie zawodowym i zarobkowym) dóbr niematerialnych, intelektualnych. Co więcej, zarządzanie własnością intelektualną jest elementem ogólnej strategii działalności organizacji (a dla podmiotów z branż kreatywnych powinno być głównym elementem), wiąże się więc z szerszą polityką rozwoju tego podmiotu i wybranym przez niego modelem biznesowym.

Przemysły kreatywne w dyskursie naukowym pojawiły się dopiero w ostatnich latach. W tym czasie można zaobserwować rozwój tego obszaru: wzrasta liczba przedsiębiorców kreatywnych, generowane są nowe miejsca pracy. Specyfika sektora, do którego napływają utalentowane jednostki i w którym powstają świeże, oryginalne i innowacyjne pomysły, powoduje, że przemysły kreatywne wzbudzają coraz większe zainteresowanie zarówno doktryny, jak i decydentów.

Z tych powodów dyskusja i refleksja nad ideą zarządzania własnością intelektualną w tym specyficznym i wyjątkowym sektorze są zasadne.

Celem niniejszego opracowania jest więc pokazanie tych wszystkich zależności – czy kontekstów – i zwrócenie uwagi na rolę oraz znaczenie własności intelektualnej w działalności podmiotów z branż kreatywnych. Podjęcie tego tematu jest także istotne ze względu na powszechnie zauważany rozwój sektora kreatywnego i coraz większą świadomość jego przedstawicieli co do konieczności ochrony swoich praw.

16.2. Pojęcie przemysłów kreatywnych

Przemysły kreatywne mają coraz większe znaczenie w gospodarkach krajów rozwiniętych (dotyczy to również Polski [18]), mimo że nie są formalnie przyporządkowane do żadnego z tradycyjnych sektorów gospodarki. Nie oznacza to jednak, że są pojęciem czysto doktrynalnym, abstrakcyjnym czy umownym. Od ponad dwóch dekad, kiedy to brytyjskie Ministerstwo Kultury, Mediów i Sportu przyjęło definicję sektora kreatywnego, docenia się ich wpływ na rozwój gospodarczy. Zgodnie ze wspomnianą definicją, w przemysłach kreatywnych prowadzone są działania, które są efektem indywidualnej kreatywności i talentu, i które mają zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej.

Biorąc pod uwagę polityki i strategie poszczególnych krajów (regionów, a nawet miast), a także – szerzej – również politykę Unii Europejskiej, należy przyznać, że przemysły kreatywne odgrywają ważną rolę we współczesnej gospodarce i społeczeństwie. Ich znaczenie wzrasta z roku na rok, podobnie jak udział w rynku [19].

Co więcej, wraz z rozwojem przemysłów kreatywnych pojawiła się tzw. „klasa kreatywna", którą tworzą przedstawiciele tych przemysłów. Wspomniana klasa kreatywna, wyodrębniona przez Richarda Floridę, jednego z głównych badaczy sektora kreatywnego, to intelektualny zasób sektora, do którego można zaliczyć artystów różnych dziedzin, programistów, architektów, projektantów itp., a także środowiska opiniotwórcze, analityków, wydawców („superkreatywny rdzeń"), jak również „twórczych profesjonalistów", którzy pracują w dziedzinach wymagających zaawansowanej wiedzy [7].

Obecność klasy kreatywnej powoduje, że przemysły kreatywne słusznie kojarzą się głównie z działalnością w miastach – są bardzo „miejskim" sektorem. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na szeroki i stosunkowo łatwy właśnie w miastach dostęp do wiedzy (a przemysły kreatywne tworzą gospodarkę opartą na wiedzy) – uniwersytetów, akademii, ośrodków badawczych, ale też i biznesu. Łatwo w takim przypadku o dostęp do rozmaitych idei, koncepcji oraz talentów (tzw. „kreatywny tygiel"). Przemysły kreatywne wpływają natomiast na rozwój miast, ich atrakcyjność, a nawet konkurencyjność ekonomiczną [10].

Jak wspomniano wyżej, charakterystyczne dla działalności w przemysłach kreatywnymch jest wytwarzanie dóbr chronionych przez własność intelektualną. Oznacza to, że już sama specyfika sektora determinuje ochronę praw. Własność intelektualna powinna więc być traktowana jako podstawowy komponent działalności, a przedstawiciele branży, podejmując decyzję o zawodowej i zarobkowej działalności, powinni od początku przywiązywać do niej szczególną wagę.

16.3. Zróżnicowanie w przemysłach kreatywnych

Przemysły kreatywne są sektorem niejednorodnym, który ciągle ewoluuje i się rozwija, także dzięki innowacjom i nowym technologiom, które mają coraz większe znaczenie. Ich wspomniana niejednorodność dotyczy bardzo wielu aktywności w różnych dziedzinach twórczości: z jednej strony są to działania bardziej tradycyjne, z drugiej – coraz mocniej związane z technologią.

Przemysły kreatywne, czyli działalność opartą na innowacyjności, indywidualnym talencie i kreatywności człowieka, można więc podzielić na konkretne podsektory, które mają swoje specyfikacje (klasyfikacja podsektorów może być różna

u różnych autorów, ale w istocie zawsze jest spójna z ogólną ideą przemysłów kreatywnych). W szczególności można wyróżnić następujące dziedziny:

- reklamę;
- film i wideo;
- architekturę;
- wzornictwo (design), w tym np. projektowanie mody;
- rzemiosło artystyczne;
- muzykę;
- rynek sztuki i antyków, sprzedaż detaliczną dóbr kultury;
- sztuki performatywne;
- IT (oprogramowanie, gry komputerowe, aplikacje);
- działalność wydawniczą;
- dziennikarstwo (media, radio i telewizja).

Traktowanie wszystkich wymienionych wyżej podsektorów w sposób jednakowy – także biorąc pod uwagę możliwości, jakie daje każdemu z nich ochrona własności intelektualnej – nie wydaje się trafne. Każdy przypadek trzeba przeanalizować indywidualnie. Z jednej strony wszystkie z wymienionych dziedzin dają specyficzne możliwości korzystania z wytworzonych dóbr/usług, jednak z drugiej strony – w niektórych z branż większy udział w zarządzaniu własnością intelektualną będzie mieć indywidualny twórca (np. rzemiosło), inne zaś opierają się na znacznie bardziej skomplikowanej współpracy na linii twórca – przedsiębiorca (np. jest tak w przypadku działalności wydawniczej, branży muzycznej czy przy produkcjach filmowych). Jednakże bez względu na charakter działalności należy mieć na uwadze, że kluczowym podmiotem z punktu widzenia funkcjonowania przemysłów kreatywnych są indywidualni twórcy, na których opiera się cały sektor, i bez względu na zaangażowanie korporacji, wydawców czy producentów w cały proces komercjalizacji dóbr, prawa twórców powinny być zawsze odpowiednio zabezpieczane.

Podmioty działające w przemysłach kreatywnych są bardzo zróżnicowane, trudno porównywać skalę ich działalności, wyzwania czy cele, dlatego nie uda się stworzyć jednego, uniwersalnego sposobu ochrony własności intelektualnej dla całego sektora. Jednak wspólnym mianownikiem dla wszystkich podmiotów z branż kreatywnych jest świadomość własności intelektualnej jako podstawy swojej działalności i szacunek dla niej. Trzeba też pamiętać, że niektóre branże mają bliższe związki z biznesem niż inne – tak jest np. w przypadku designu: rozwój wzornictwa sprawił, że obecnie sektor jest silnie związany ze sferą marketingu, konkurencji i biznesu, a działalność projektanta wykracza poza projektowanie. We współczesnym designie współpracuje się ze specjalistami od marketingu i technologami [15]. W konsekwencji będzie mieć to znaczenie w zarządzaniu własnością intelektualną.

Różnorodność dotyczy wielu sfer – skali działalności, sposobu jej prowadzenia, ale też doświadczenia. Wobec ciągłego rozwoju sektora pojawiają się nowe podmioty, nowi przedsiębiorcy (formalnie najczęściej są to przedstawiciele MŚP – mali i średni przedsiębiorcy [21]). Niemniej jednak młodzi i nowi przedsiębiorcy powinni szczególnie się zainteresować własnością już na początku prowadzenia swojej działalności. Dotyczy to wszystkich, choć wyjątkowe znaczenie ma dla dynamicznie rozwijającej się branży IT i młodych przedsiębiorstw technologicznych, czyli start-upów, które współcześnie możemy zaliczyć do podmiotów o najszybszym wzroście. Istotą takich podmiotów jest tworzenie innowacji, nowych technologii i komercjalizowanie wytwarzanych dóbr. Efektywne zarządzanie własnością intelektualną powinno być podstawą tworzenia polityki rozwoju takich przedsiębiorców, ponieważ może znacząco przyczynić się do wzrostu ich konkurencyjności rynkowej [1]. Bez wątpienia młode, technologiczne firmy powinny od początku swojej działalności zabezpieczyć własność intelektualną, również w umowach z potencjalnymi inwestorami.

16.4. Przedmiot ochrony prawnej

Istotą własności intelektualnej w przemysłach kreatywnych jest ochrona przede wszystkim przez prawo autorskie [22]. W takim duchu wypowiedziała się także Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO), definiując przemysły kreatywne jako sektor oparty właśnie na prawach autorskich [17]. Ochrona gwarantowana przez prawo własności przemysłowej ma nieco mniejsze zastosowanie, choć jest również ważna [23].

Zastosowanie mieć będzie także ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji [24], która co prawda nie reguluje kwestii związanych z samymi dobrami chronionymi przez własność intelektualną jako takimi, ale zwalcza przejawy nielojalnego zachowania się uczestników rynku względem siebie, zgodnie z zasadą, że każdy przedsiębiorca ma prawo oczekiwać, że inni będą szanować rezultaty jego wysiłków i nakładów poczynionych, aby osiągnąć pozycję rynkową. Ustawa wprowadza w tym kontekście ochronę interesów przedsiębiorców [14]. Przykładami w tym przypadku są kwestie dotyczące np. ochrony know-how i tajemnicy przedsiębiorstwa.

Zakres przedmiotowy prawa autorskiego ustalają przepisy wspomnianej ustawy w art. 1, zgodnie z którym utworem, tj. przedmiotem prawa autorskiego, jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia.

System obejmuje w szczególności utwory:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe);
- plastyczne;
- fotograficzne;
- lutnicze;
- wzornictwa przemysłowego;
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne;
- muzyczne i słowno-muzyczne;
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne;
- audiowizualne (w tym filmowe).

Zakres przedmiotowy ustawy Prawo własności przemysłowej (zgodnie z przepisem art.1) to problematyka dotycząca:

- wynalazków;
- wzorów użytkowych;
- wzorów przemysłowych;
- znaków towarowych;
- oznaczeń geograficznych;
- topografii układów scalonych;
- problematyki projektów racjonalizatorskich.

Z perspektywy przemysłów kreatywnych w przypadku własności przemysłowej największe znaczenie będą mieć regulacje wzorów przemysłowych i znaków towarowych, a w pewnych okolicznościach także wynalazków (patenty na wynalazek).

Trzeba jednak pamiętać, że dla uzyskania pełnej ochrony prawnej w odniesieniu do własności przemysłowej wymagane jest zgłoszenie do odpowiedniego organu (urzędu patentowego) w celu uzyskania decyzji wydanej przez ten podmiot w sprawie udzielenia patentu, praw ochronnych lub praw z rejestracji. Poza tym, poza krajową, możliwa jest ochrona międzynarodowa i regionalna, a w przypadku tej ostatniej na szczególną uwagę zasługuje ochrona znaków i wzorów przemysłowych [29] w Unii Europejskiej (Urząd Unii Europejskiej do Spraw Własności Intelektualnej – EUIPO – w hiszpańskim Alicante). Z kolei w przypadku prawa patentowego kluczowa jest możliwość uzyskania patentu europejskiego [31] (system powstały w ramach Europejskiej Organizacji Patentowej, której członkami są także państwa członkowskie Unii Europejskiej – jest to ważne szczególnie wobec braku takiego systemu na poziomie Wspólnoty) przed Europejskim Urzędem Patentowym mającym siedzibę w Monachium (EPO).

Na marginesie rozważań warto zasygnalizować koncepcję tzw. wynalazków implementowanych przy użyciu komputera (co jest ważne dla branży IT). Tradycyjnie w większości ustawodawstw programy komputerowe chronione są prawem

autorskim i nie podlegają ochronie prawa patentowego, ale sytuacja komplikuje się, gdy program komputerowy stanowi niezbędny do odpowiedniego funkcjonowania element wynalazku (który, co do zasady, podlega ochronie patentowej). Wydaje się, że to zagadnienie, przede wszystkim ze względów praktycznych, będzie mieć coraz większe znaczenie już nie tylko dla poszczególnych przedsiębiorców czy twórców, ale także interesów gospodarek krajowych i całego systemu ochrony własności intelektualnej [13].

16.5. Wybór modelu zarządzania prawami własności intelektualnej

Zarządzanie to proces związany z planowaniem, podejmowaniem decyzji, kontrolowaniem i organizowaniem, nakierowany na osiągnięcie określonego celu w sposób sprawny i skuteczny. W sferze zarządzania pozostają różne aktywa, w tym innowacje czy właśnie własność intelektualna. Dobre zarządzanie ma kolosalne znaczenia dla wzmacniania pozycji rynkowej i konkurencyjności.

Przemysły kreatywne są miejscem powstawania innowacyjnych rozwiązań (a dla budowania pozycji rynkowej mają znaczenie już same innowacje tworzone w danej organizacji [11]). Dobre zarządzanie w obszarze własności intelektualnej daje przewagę konkurencyjną – wzmacnia pozycję rynkową, sprzyja kreowaniu marki, wzmacnia atrakcyjność produktów [20]. Dobrze zabezpieczone efekty pracy kreatywnej mogą wręcz „trwać wiecznie", a nawet zyskać status ikon popkultury [8], choć to zdarza się znacznie rzadziej. Można nawet stwierdzić, że własność intelektualna ma nie tylko wpływ na lepszą kondycję przedsiębiorcy (twórcy), ale wręcz brak odpowiedniego zabezpieczenia może doprowadzić do poważnych konsekwencji ekonomicznych. Uznać bowiem należy, że własność intelektualna ma wymierną handlową wartość [9] – stanowiąc własność twórcy/przedsiębiorcy, wchodzi w aktywa i tworzy jego majątek.

Coraz częściej przedstawiciele branży kreatywnej mają świadomość wartości, jaką daje własność intelektualna, choć jest to wciąż obszar wymagający wzmocnienia. Sytuacja się poprawia również dzięki działaniom systemowym. Warto tu choćby wspomnieć o działaniach i programach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), które dotyczą ochrony własności intelektualnej czy działalności edukacyjnej i propagatorskiej Urzędu Patentowego RP.

W zarządzaniu własnością intelektualną chodzi o stworzenie najskuteczniejszego systemu ochrony praw. W praktyce będzie to dotyczyć problematyki umów i bez względu na to, czy będą one regulowane przez prawo autorskie czy własność przemysłową, będą dotyczyć sfery praw majątkowych (co zostało szczególnie

wyraźne podkreślone w prawie autorskim – prawa osobiste twórcy jako niezbywalne nie stanowią przedmiotu obrotu prawnego). W tym kontekście najistotniejszy będzie wybór odpowiedniej umowy – przenoszącej prawa lub licencyjnej. W przypadku własności przemysłowej istotny będzie również wybór systemu ochrony – krajowy, międzynarodowy lub regionalny.

W sensie praktycznym samo tworzenie standardów zarządzania własnością intelektualną nie polega na przyjęciu formalnego dokumentu (choć można wprowadzić odpowiednie zasady choćby w formie regulaminu własności intelektualnej, tak się dzieje np. na uczelniach wyższych), ale raczej o zdefiniowanie celów gospodarczych swojej działalności i przyjęcie sposobu komercjalizowania własności intelektualnej w zakresie najbardziej dla siebie odpowiednim. Zarządzanie własnością intelektualną jest procesem złożonym, który faktycznie wiąże się nie tylko z samym doborem najodpowiedniejszego sposobu ochrony prawnej, ale również z zarządzaniem wiedzą [6].

Decyzja o doborze skutecznego modelu ochrony i zarządzania własnością intelektualną wynika z wielu różnych aspektów.

Pierwszy dotyczy samego podmiotu zainteresowanego ochroną praw – przemysły kreatywne pod tym względem są bardzo różnorodne. Przedstawiciele przemysłów kreatywnych to twórcy różnych dziedzin (mogą prowadzić działalność gospodarczą, ale nie muszą) i przedsiębiorcy. Na samym końcu łańcucha znajduje się odbiorca, użytkownik wytworzonych dóbr.

Zgodnie z przepisem art. 4 ustawy Prawo przedsiębiorców [26] za przedsiębiorcę uznajemy osobę fizyczną/prawną lub jednostkę organizacyjną niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonującą działalność gospodarczą. Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Zgodnie natomiast z przepisem art. 3 wymienionej ustawy działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły.

Pozostawanie wymienionych podmiotów we wzajemnych relacjach będzie determinować sposób postępowania w obszarze własności intelektualnej. Przy tym warto mieć świadomość, że inne cele gospodarcze ma indywidualny twórca, być może okazjonalnie, choć zarobkowo działający w sektorze kreatywnym, a inne np. producent muzyczny działający na międzynarodowych rynkach i prowadzący działalność np. w formie spółki prawa handlowego.

Relacje między podmiotami uczestniczącymi w całym procesie możemy opisać następującymi przykładowymi schematami: twórca – przedsiębiorca (inwestor, finansujący itd.); twórca – konsument/klient; przedsiębiorca – konsument/klient; przedsiębiorca – przedsiębiorca. Bez wątpienia relacja między podmiotami wskazuje sposób rozporządzania prawami, ale na każdym etapie trzeba to określić w jak

najbardziej świadomy sposób. Niebagatelne znaczenie w kontekście potencjalnych ustaleń ma również sama osoba twórcy – jego pozycja, „nazwisko", dorobek itd.

Ponadto istotny jest podsektor kreatywny, a w jego kontekście rodzaj i charakter chronionego dobra – inne zasady przyjmie się w działalności wydawniczej, a inne np. w architekturze. W pierwszym przypadku trzeba brać pod uwagę cały proces wydawniczy, również związany z dystrybucją i promocją dzieła, co jest działaniem generującym koszty.

Natomiast projekty architektoniczne, które powstają w pracowniach architektonicznych na zlecenie, są finansowane przez inwestora/klienta, który, co oczywiste, finansuje także cały proces powstawania budynku, bierze również na siebie ryzyko (ekonomiczne) całego przedsięwzięcia. Oczywiste więc jest, że w sferze eksploatacji inaczej postępuje się z publikacjami różnego typu, a inaczej z projektami architektonicznymi – będzie mieć to wpływ na ustalanie sposobu i standardu ochrony prawnej.

Kolejna kwestia dotyczy zasięgu działalności zawodowej, gospodarczej – czy ma ona charakter bardziej lokalny, czy może w planach jest np. międzynarodowa ekspansja i wejście na nowe rynki. W tym kontekście należy brać pod uwagę cel ekonomiczny i wybrać międzynarodowy lub regionalny system ochrony praw. W tym przypadku decyzja o rozporządzaniu własnością intelektualną będzie również związana z możliwościami finansowymi zainteresowanego podmiotu.

16.6. Umowy jako podstawa zarządzania własnością intelektualną w przemysłach kreatywnych

Zarządzanie własnością intelektualną polega na doborze takich działań i decyzji, których celem jest najskuteczniejsza ochrona określonych praw, ale także rozporządzanie chronionymi dobrami w sposób jak najkorzystniejszy z punktu widzenia ekonomicznego (zarabianie na tych dobrach). W tym kontekście najważniejsze wydaje się kształtowanie zobowiązań, czyli umów zawieranych w przemysłach kreatywnych.

Zgodnie z obowiązującą zasadą swobody umów strony zobowiązania mogą je kształtować w dowolny, elastyczny, zgodny z prawem sposób. Wynika to wprost z przepisu art. 353^1 Kodeksu cywilnego [27], zgodnie z treścią którego stosunek prawny można ułożyć według swojego uznania, ale jego treść lub cel nie może sprzeciwiać się właściwości (naturze) tego stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Z tego wynika, że strony umowy kształtują stosunek zobowiązaniowy mocą swojej woli (zgodnie z zasadą autonomii woli stron), co nie tylko umacnia wolność jednostki, ale umożliwia rozwój obrotu gospodarczego w oparciu o indywidualną przedsiębiorczość i wymianę dóbr i usług [12].

Ze względu na charakter i skalę niniejszego opracowania rozważania ograniczono do umów z zakresu prawa autorskiego, tym bardziej, że w praktyce będzie to gros umów zawieranych w sektorze kreatywnym. Zawsze jednak trzeba mieć świadomość możliwości kształtowania umów również w obszarze własności przemysłowej (dotyczących m.in. wynalazków, wzorów przemysłowych, znaków towarowych itd.).

Prawo autorskie wymienia dwa rodzaje umów: o przeniesienie praw autorskich i o korzystanie z utworu – licencja (wyłączna, niewyłączna) [16]. Szczegółowo reguluje to Rozdział piąty polskiego prawa autorskiego w przepisach od art. 41. Nieuregulowane tam kwestie rozstrzygane są zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego.

Umowy w prawie autorskim dotyczą wyłącznie sfery majątkowych praw autorskich (art. 17 i n.), prawa osobiste pozostają przy twórcy jako niezbywalne i nieograniczone w czasie (zob. art. 16 ustawy w/w ustawy). Umowa o przeniesienie praw autorskich wymaga, pod rygorem nieważności, formy pisemnej. Takiej formy wymaga również umowa licencji wyłącznej. Autorskie prawa majątkowe mogą przejść na inne osoby w drodze dziedziczenia lub na podstawie umowy, a także, co do zasady, nabywca autorskich praw majątkowych może przenosić je zgodnie ze swoją wolą i potrzebami na inne osoby.

Pierwotnie uprawnionym z tytułu prawa autorskich jest twórca dzieła, któremu w wyniku zawieranych przez niego umów przysługuje wynagrodzenie za korzystanie, rozporządzanie utworem (rodzaj rekompensaty) [3]. Prawa autorskie będące przedmiotem obrotu prawnego mają mierzalną wartość ekonomiczną, więc każdy uprawniony podmiot może na nich faktycznie „zarabiać". Natomiast kształtując stosunek umowny, określa się zakres zobowiązania w oparciu o wymienione w przepisie art. 50 ustawy pola eksploatacji [5], które wskazują sposób korzystania z utworu (wynagrodzenie będzie uzależnione również od tego). Jest oczywiste, że należy brać pod uwagę zamiar stron, cel umowy czy możliwości eksploatacyjne utworu (np. inne daje projekt architektoniczny, inne utwór muzyczny). Pojęcie pól eksploatacji stanowi zasadniczy element definiowania treści majątkowych praw autorskich i formułowania zasad obrotu tymi prawami. Należy także stwierdzić, że ustawowe wyodrębnienie tych pól zmierza do zdyscyplinowania uczestników obrotu, w pewien sposób zmuszając ich do wyraźnego sprecyzowania zakresu używania uzyskanego prawa [4].

Kwestie związane z prawami autorskimi mogą być także uregulowane w umowach o pracę: dotyczy to twórczości pracowniczej, regulowanej w przepisie art. 12 prawa autorskiego. Przepis ten proponuje rozwiązanie kompromisowe, godząc przeciwstawne zasady: z jednej strony prawa pracy, gdzie pracodawca zawłaszcza rezultaty pracy zatrudnionego, a z drugiej – prawa autorskiego, gdzie prawo autorskie

przysługuje twórcy utworu [4]. Zgodnie ze wspomnianym przepisem pracodawca, którego pracownik stworzył utwór w wyniku wykonywania obowiązków ze stosunku pracy, nabywa z chwilą przyjęcia utworu autorskie prawa majątkowe w granicach wynikających z celu umowy o pracę i zgodnego zamiaru stron. Przepis zawiera ogólną zasadę, natomiast strony umowy mogą tę kwestię uregulować inaczej. Nie każdy utwór będzie mieć status pracowniczego, a tylko taki, do którego stworzenia pracownik był zobowiązany w wyniku wykonywania swoich obowiązków pracowniczych.

W tym kontekście warto odwołać się do przepisu art. 100 § 1 Kodeksu pracy [28], który nakłada obowiązek sumiennej i starannej pracy oraz stosowania się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy [2]. Niewątpliwie twórczość pracownicza w praktyce może generować szczególne problemy, zważywszy, że tworzenie jest procesem złożonym i bez wątpienia nieporównywalnym z pracą o pewnej powtarzalności, mniej kreatywną czy odtwórczą. Mając jednak tego świadomość, można tak zorganizować pracę, aby sprzyjać twórczości pracowniczej.

Wyjątkami od zasady z art. 12 omawianej ustawy są utwory naukowe (art. 14) i pracownicze programy komputerowe (art. 74), które zostały uregulowane w nieco inny sposób. Inaczej twórczość pracowniczą reguluje również prawo własności przemysłowej w odniesieniu do wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych i wynalazków. W tym przypadku ustawa przyznaje pracodawcy określone prawo do rezultatu pracy zatrudnionego w sposób pierwotny, tj. z mocy samego prawa (art. 11 ust. 3 Prawa własności przemysłowej[1]).

Na marginesie rozważań należy choćby wspomnieć o możliwości zawierania umów z organizacjami zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i zbiorowym zarządzie tymi prawami autorskimi. Zostało to uregulowane w stosownej ustawie, która jest w całości poświęcona tej problematyce [32].

16.7. Podsumowanie

Zarządzanie własnością intelektualną w sektorze przemysłów kreatywnych jest ważne, a nawet kluczowe z punku widzenia praktycznego, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę cel, jakim jest umocnienie pozycji indywidualnego podmiotu na rynku, zwiększenie jego konkurencyjność, a tym samym zwiększenie korzyści płynących z działalności gospodarczej.

[1] Zgodnie z brzmieniem tego przepisu: „W razie dokonania wynalazku, wzoru użytkowego albo wzoru przemysłowego w wyniku wykonywania przez twórcę obowiązków ze stosunku pracy albo z realizacji innej umowy, prawo do uzyskania patentu na wynalazek albo prawa ochronnego na wzór użytkowy, jak również prawa z rejestracji wzoru przemysłowego przysługuje pracodawcy lub zamawiającemu, chyba że strony ustaliły inaczej”.

W tym też kontekście zasadne wydaje się twierdzenie, że przedsiębiorcy kreatywni powinni świadomie i z większą uwagą podchodzić do kwestii związanych z ochroną i zarządzaniem własnością intelektualną w swojej organizacji, szczególnie przy zawieraniu umów, ale też przy wycenie swoich dóbr (towarów i usług).

Dlatego wydaje się, że należy ciągle podnosić świadomość ochrony praw własności intelektualnej i potrzeby zabezpieczania tych praw, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i całego społeczeństwa. Odpowiedzialność za to spoczywa również na podmiotach wspierających przedsiębiorców, decydentach czy nauce.

Świadomość potrzeby ochrony praw i zarządzania nimi ma też znaczenie, gdy weźmie się pod uwagę, że silna branża kreatywna to również silniejsza, bardziej innowacyjna i konkurencyjna gospodarka.

Sektor przemysłów kreatywnych ma szczególny potencjał rozwojowy (przede wszystkim ze względu na charakter wytwarzanych dóbr), zatem jego wzrost wydaje się pewny, choć zewnętrzne trudności – związane np. z kryzysem gospodarczym – mogą na pewien czas ten rozwój zahamować. Niemniej jednak zainteresowanie i popyt na towary i usługi wytwarzane w branżach kreatywnych pozwalają z optymizmem patrzeć w przyszłość. Wiąże się to również ze strukturą potrzeb konsumentów, ich dojrzałością i powodami podejmowanych przez nich decyzji (np. coraz częściej klienci zwracają uwagę na lokalność, ekologiczność produktów czy usług, a także ich oryginalność – a to w dużej mierze cechuje dobra powstające w przemysłach kreatywnych).

Podmioty z branż kreatywnych powinny mieć także świadomość, że modele zarządzania własnością intelektualną mogą się zmieniać ze względu na różne, nowe okoliczności, w tym także w kontekście np. nawiązywania współpracy międzynarodowej i wchodzenia na nowe, zagraniczne rynki. Warto to podkreślić, ponieważ sektor kreatywny daje możliwość i takiej ekspansji, a to wymaga wiedzy z zakresu własności intelektualnej w systemie prawa międzynarodowego czy prawa Unii Europejskiej i dostosowania strategii zarządzania własnością intelektualną do konkretnych regulacji.

Bibliografia

[1] Baran A., Zhumabaeva A.: *Intellectual property management in startups – problematic issues*, „Engineering Management in Production and Services", Vol. 10, Issue 2, 2018.

[2] Baran K.W.: *Kodeks pracy. Komentarz*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

[3] Barta J. (red.): *System Prawa Prywatnego. Prawo autorskie*, t. 13, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.

[4] Barta J., Markiewicz R. (red.): *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[5] Barta J., Markiewicz R.: *Prawo autorskie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

[6] Dereń A.M.: *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

[7] Florida R.: *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowego Centrum Kultury, Warszawa 2010.

[8] Grzybczyk K.: *Ikony popkultury a prawo własności intelektualnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

[9] Gwarda-Gruszczyńska E.: *Strategie przedsiębiorstw a ochrona własności intelektualnej*, [w:] Trzmielak D. (red.): *Komercjalizacja wiedzy i technologii a własność intelektualna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

[10] Hołda J.: *Miastotwórcza rola przemysłów kreatywnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio K Politologia", 2017.

[11] Klincewicz K. (red.): *Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*", Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

[12] Łętowska E. (red.): *System Prawa Prywatnego. Prawo zobowiązań – część ogólna*, t. 5, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

[13] Ożegalska-Trybalska J.: *Ochrona programów komputerowych i wynalazków implementowanych za pomocą komputera*, [w:] Lubaszewski W. (red.): *Komputer – człowiek – prawo. Księga pamiątkowa Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

[14] Promińska U. (red.): *Prawo własności przemysłowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

[15] Skubisz R. (red.): *System Prawa Prywatnego. Prawo własności przemysłowej*, t. 14b, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[16] Ślęzak P.: *Prawo autorskie. Wzory umów z komentarzem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

[17] Towse R.: *Ekonomia kultury, Kompendium*, Wydawnictwo Narodowego Centrum Kultury, Warszawa 2011.

[18] Wojnar J.: *Polska klasa kreatywna*, Wydawnictwo Narodowego Centrum Kultury, Warszawa 2016.

[19] *Sektory kreatywne przynoszą polskiej gospodarce więcej niż przemysł samochodowy*, http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/sektory-kreatywne-przynosza-polskiej-gospodarce-wiecej-niz-przemysl-samochodowy (dostęp: 1.09.2020 r.).

[20] *Biznes kreatywny. Wśród światowych marek wyróżniają się także polskie*, http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/biznes-kreatywny-wsrod-swiatowych--marek,165,0,2414757.html (dostęp 1.09.2020 r.).

[21] Raport GUS za 2018 r., *Przemysły kultury i kreatywne w 2018 r.*

[22] Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 2019 r., poz 1231; z 2020 r. poz. 288).

[23] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2020 r., poz. 286, 288, 1086).

[24] Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2019 r., poz.1010).

[25] Ustawa z dnia 15 czerwca 2018 r. o zbiorowym zarządzaniu prawami autorskimi i prawami pokrewnymi (Dz. U. z 2018 r., poz. 1293).

[26] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2018 r., poz 646 ze zm.).

[27] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2019 r., poz 1145, poz. 1495, z 2020 r. poz 875).

[28] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r., poz. 1320).

[29] Rozporządzenie Rady UE i PE nr 2015/2424 z dnia 16 grudnia 2015 r. zmieniające rozporządzenie nr 207/2009 w sprawie wspólnotowego znaku towarowego.

[30] Rozporządzenia Rady (WE) nr 6/2002 z 12 grudnia 2001 r. w sprawie wzorów wspólnotowych.

[31] Konwencja o udzielaniu patentów europejskich (Konwencja o patencie europejskim), sporządzona w Monachium dnia 5 października 1973 r., zmieniona aktem zmieniającym artykuł 63. Konwencji z dnia 17 grudnia 1991 r. oraz decyzjami Rady Administracyjnej Europejskiej Organizacji Patentowej z dnia 21 grudnia 1978 r., 13 grudnia 1994 r., 20 października 1995 r., 5 grudnia 1996 r. oraz 10 g rudnia 1998 r., wraz z Protokołami stanowiącymi jej integralną część (Dz. U. z 2004 r., nr 79, poz. 737).

[32] Ustawa z dnia 15 czerwca 2018 r. o zbiorowym zarządzaniu prawami autorskimi i prawami pokrewnymi (Dz. U. z 2018 r., poz. 1293).

Marta Małecka-Dobrogowska
Politechnika Białostocka

17.

ORGANIZACJE NON PROFIT W ŚWIETLE TEORII ZALEŻNOŚCI OD ZASOBÓW – WYNIKI SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU LITERATURY

Abstrakt

Głównym wymogiem stawianym organizacjom non profit jest określona misja działania. By przetrwać, organizacje potrzebują jednak zasobów, w związku z tym muszą wchodzić w interakcje z innymi, którzy te zasoby posiadają i kontrolują. Problemem naukowym podejmowanym w artykule jest zbadanie adekwatności i zastosowań teorii zależności od zasobów do organizacji non profit. Dokonano tego na podstawie przeglądu literatury, którego celem była identyfikacja i weryfikacja obszarów w prowadzonych badaniach i ewentualnie stwierdzenie luk w zastosowaniu teorii zależności do organizacji non profit. Systematyczny przegląd literatury pozwolił się zorientować, jaki jest zakres literatury na wskazany temat i jakiego rodzaju dowody naukowe w badanym zakresie organizacji non profit są dostępne.

17.1. Wprowadzenie

Teoria zależności od zasobów (ang. *resource dependence theory*, RDT), nazywana również teorią zależności, wyjaśnia, że organizacje potrzebują zasobów, by przetrwać, a w związku z tym muszą wchodzić w interakcje z innymi podmiotami, które te zasoby posiadają/kontrolują. W tym znaczeniu zależą od swojego środowiska. Teoria zależności wywodzi się z badań J. Pfeffera i G.R. Salancika, którzy w 1978 r. w pracy *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* opublikowali założenia teorii zależności od zasobów. Opracowanie,

wznowione i zaktualizowane w 2003 r. przez J. Pfeffera, potwierdziło rangę oraz akceptację środowisk naukowych dla tych złożeń.

Teoria zależności od zasobów wpisuje się do kanonu wiedzy nauk o zarządzaniu, wnosząc do nich ramy koncepcyjne i metodologiczne, które pozwalają analizować ważne zagadnienia dotyczące przetrwania i rozwoju organizacji, w tym organizacji non profit. Kluczowym założeniem tej teorii jest przekonanie, że organizacje zdołają przetrwać w miarę zależności od tego, na ile są efektywne. Efektywność wynika z zarządzania oczekiwaniami grup interesu, od których organizacja zależy, polegając na ich zasobach i wsparciu [1]. Dla przetrwania organizacji kluczowa jest zdolność do pozyskania i podtrzymania zasobów, których posiadanie zależy od wielu czynników zewnętrznych. Żadna z organizacji nie jest samodzielna. Według teorii zależności „organizacje są podłączone do środowiska poprzez federacje, stowarzyszenia, relacje klient-dostawca, konkurencję i aparat społeczno-polityczny definiujący i kontrolujący naturę i ograniczenia tych relacji" [2]. Zależność organizacji od otoczenia nie byłaby problematyczna, gdyby to otoczenie cechowała stabilność. Problemy nie wynikają z faktu, że organizacje są zależne od otoczenia, lecz z tego, że otoczenie nie jest niezawodne/rzetelne. W takiej sytuacji, kiedy środowisko się zmienia, organizacja mierzy się z perspektywą niemożności przetrwania albo zmiany swojej aktywności adekwatnie do wymagań otoczenia.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają relacje organizacji z otoczeniem, w szczególności instytucjonalnym, ale też i politycznym. Według autorów teorii kluczowym założeniem jest stwierdzenie, że przetrwanie i rozwój organizacji zależą od jej zdolności do zarządzania relacjami z organizacjami, które kontrolują potrzebne zasoby zewnętrzne [3]. Głównym osiągnięciem teorii zależności jest uznanie faktu odnoszącego się do kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z „dostawcami zasobów", co umożliwia organizacji kontrolowanie własnej zależności zasobowej i w konsekwencji umożliwia zarządzanie niepewnością związaną z dostępem do tych zasobów. Aspekt uzależnienia organizacji od otoczenia będzie szczególnie widoczny w przypadku zasobów o wysokim stopniu ważności (strategicznych) i o ograniczonej dostępności [4].

Według G.F. Davisa i A.J. Cobba, badaczy teorii zależności od zasobów, wskazać należy trzy podstawowe fundamenty tej teorii [5], opisywane przez jej oryginalnych twórców:

- kontekst społeczny ma znaczenie;
- organizacje przygotowują strategie na rzecz zwiększenia autonomii i realizacji interesów;
- władza (nie tylko racjonalność lub wydajność) jest ważna dla zrozumienia wewnętrznych i zewnętrznych działań organizacji; nacisk na władzę i ostroż-

ne artykułowanie wyraźnych taktyk organizacji jest cechą charakterystyczną teorii zależności od zasobów [6].

Teoria zależności od zasobów stała się ramą teoretyczną dla licznych badań i analiz prowadzonych w obszarze zarządzania i organizacji. Analizy cytowań, podsumowane i przedstawione przez W. Nienhüsera [7], wskazują, że publikacja J. Pfeffera i G.R. Salancika (zarówno z wydanie 1978 r., jak i wznowienie z 2003 r.) należy do najczęściej cytowanych prac w obszarze nauk społecznych (socjologii, nauk o zarządzaniu, teoretycznych pespektyw dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi).

17.2. Cele i metodyka systematycznego przeglądu literatury zagranicznej

Wstępny przegląd literatury potwierdził wskazane powyżej wyniki analizy cytowań. Dostępna literatura naukowa, w szczególności w naukowych bazach elektronicznych (Google Scholar, Web of Science), bez systematyzacji uniemożliwia jednoznaczne sformułowanie wniosków ze względu na konieczność zapoznania się ze wszystkimi dostępnymi pozycjami z osobna, choćby w węższym obszarze badawczym [8]. W związku z tym podjęto działania mające na celu usystematyzowanie dostępnej wiedzy i źródeł naukowych w obszarze zastosowania teorii zależności od zasobów do interpretacji i wyjaśnienia mechanizmów działania organizacji non profit. Głównym celem przeglądu literatury była identyfikacja i weryfikacja obszarów w prowadzonych badaniach i ewentualnie stwierdzenie luk w tematyce zastosowania teorii zależności do organizacji non profit. Systematyczny przegląd literatury pozwolił na zorientowanie się, jaki jest zakres literatury na wskazany temat i jakiego rodzaju dowody naukowe są dostępne.

Pierwszym etapem prowadzonego przeglądu literatury było postawienie następujących pytań badawczych:

- Czy i w jakim zakresie badania organizacji non profit odnoszą się do trzech kluczowych założeń teorii zależności od zasobów?
- W jakich obszarach badawczych związanych z organizacjami non profit zastosowano teorię zależności od zasobów?

Analiza stanu zastosowania teorii zależności od zasobów w kontekście aspektów funkcjonowania organizacji non profit pozwoli na zidentyfikowanie głównych obszarów badawczych i luk związanych z tą tematyką. W tym celu wykorzystano systematyczny przegląd literatury. Zakłada on skoncentrowanie się „wokół jasno sformułowanego pytania badawczego oraz wykorzystuje dokładnie opisane, naukowe metody identyfikacji, oceny i syntezy wszystkich źródeł adekwatnych do problemu badawczego” [9]. Zgodnie z propozycją systematyki

przeglądu literatury według H.M. Coopera [10] przegląd skupiać się będzie na następującym zastosowaniu: w jaki sposób określona teoria została zastosowania w świetle interpretacji zidentyfikowanej praktyki. Celem przeglądu w tym obszarze było wskazanie zakresu działalności organizacji non profit – co dotychczas nie było badane.

Zgodnie z metodyką prowadzenia systematycznego przeglądu literatury – upowszechnianą w literaturze przedmiotu za A. Orłowską i in. (2014) [11] – na potrzeby niniejszego opracowania podjęto następujące kroki:

- wstępny przegląd baz, planowanie procesu, określenie celu przeglądu;
- wyszukiwanie wstępne – wybór baz danych oraz wyszukiwanie wedle słów kluczowych;
- analiza współwystępowania słów w analizowanych tekstach naukowych z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer;
- porządkowanie danych na podstawie zawężonych kryteriów (rozszerzanie liczby słów kluczowych i kryteriów porządkujących);
- ekstrakcja i ocena zebranych dowodów przez analizę bibliometryczną;
- raportowanie i udostępnienie wyników.

17.3. Procedura systematycznego przeglądu literatury

Zgodnie z przyjętą metodyką przed przystąpieniem do zasadniczego przeglądu dokonano wstępnego (testowego) przeglądu dostępnych baz literaturowych ze szczególnym uwzględnieniem baz pełnotekstowych. Ze względu na zakres i tło planowanej analizy wyszukiwanie w podstawowych bazach – Google Scholar i Springer Link – z zastosowaniem słów kluczowych „resource dependence theory", „nonprofit" i „projectisation" nie przyniosło adekwatnych danych literaturowych. W związku z tym podjęto decyzję o zmianie słów kluczowych, aby oczekiwany zakres przeanalizować w dwóch następujących po sobie etapach.

W ramach pierwszego etapu przeglądu literatury zastosowano słowa kluczowe związane z przedmiotem badania, którymi było w pierwszej selekcji wyrażenie „Resource AND Dependence AND Theory". Przeszukane zostały następujące bazy literaturowe: Emerald Insight, Springer Link, EBSCO, Web of Science.

Mając na uwadze liczbę zidentyfikowanych publikacji naukowych, podjęto decyzję o kolejnych zawężeniach poprzez zastosowanie słów kluczowych, zakresu czasowego oraz bezpośredniego odniesienia do cytowania w zidentyfikowanej publikacji nazwisk twórców teorii, tj. J. Pfeffer i G.R. Salancik, które to w każdej z publikacji wyszukiwano jako słowa kluczowe.

Tabela 17.1. Wielkość próby względem frazy: „resource AND dependence AND theory"

Kryteria wyszukiwania	Bazy			
	Emerald Insight	Springer Link	WoS	EBSCO
Łączna liczba publikacji z założonymi słowami kluczowymi/wyjściowy zbiór tekstów	43990	139815	1761	5001
Artykuły naukowe/pełnotekstowe	30908	62823	513	1741

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów było zidentyfikowanie najnowszych obszarów badawczych związanych z zastosowaniem teorii zależności od zasobów w organizacjach non profit. W związku z tym podjęto decyzję o kolejnym zawężeniu analizowanych tekstów naukowych do okresu 2003–2019, przy założeniu, że wiążą się one z czasem, kiedy wznowiono publikację teorii. Wyłoniono 185 publikacji. Zastosowano ostatnią stratyfikację publikacji – tak, aby zawierały bezpośrednie odniesienie do twórców teorii – oraz usunięto publikacje dublujące się. Ostatecznie wyłoniono i poddano szczegółowej analizie 38 artykułów naukowych.

Tabela 17.2. Wielkość próby względem frazy: „resource dependence theory" AND „non-profit"

Kryteria wyszukiwania	Bazy			
	Emerald Insight	Springer Link	WoS	EBSCO
Zastosowanie stratyfikacji publikacji (artykuły naukowe, które bezpośrednio dotyczą badanego zagadnienia w kontekście organizacji pozarządowych w latach 2003–2019)	28	76	38	43
Baza publikacji wedle w/w kryteriów	185			
Zastosowanie stratyfikacji publikacji (artykuły naukowe, które bezpośrednio dotyczą badanego zagadnienia w kontekście organizacji pozarządowych w latach 2003–2019 i zawierają bezpośrednie odniesienie do Salancika i Pfeffera, twórców teorii) po usunięciu publikacji dublujących się	38			

Źródło: opracowanie własne.

17.4. Analiza współwystępowania słów w przebadanych tekstach naukowych z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer

We wstępnej analizie tekstów naukowych wykorzystano publikacje naukowe w formie artykułów naukowych zwarte w bazie Web of Science TCore Collection. Analiza współwystępowania słów została przeprowadzona z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer (Visualizing Scientific Landscapes) dostarczonego przez Leiden Centre for Science Base and Technology Studies in the Nederlands. Analizę współwystępowania słów przeprowadzono z uwzględnieniem trzech etapów [12].

Etap 1: Wyszukanie spełniających kryteria publikacji w bazie Web of Science i wyeksportowanie ich do pliku tekstowego

Działanie polegało na wyszukaniu publikacji w WoS przy zawężenia do słów kluczowych „Resource Dependence Theory". Zidentyfikowano 513 publikacji, które spełniały przyjęte kryterium słów kluczowych. Rekordy te zostały zapisane do pliku tekstowego z ich pełnymi opisami (autor, tytuł, źródło i abstrakt).

Etap 2: Przeprowadzenie wizualizacji połączeń pomiędzy słowami kluczowymi oraz klastrami obszarów badawczych

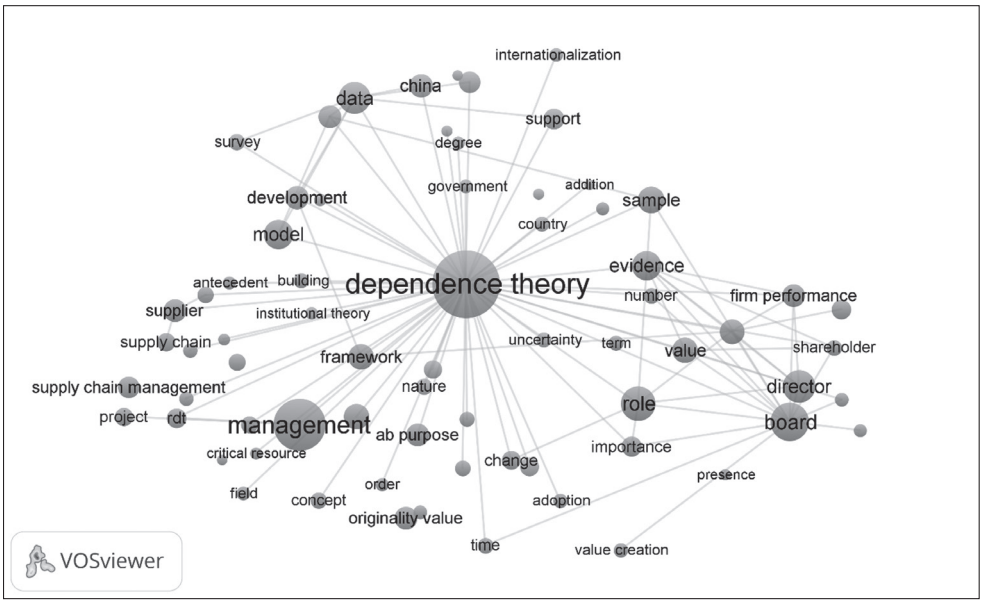
Wizualizacje zostały przygotowane z wykorzystaniem oprogramowania VOSviewer. Proces przygotowania wizualizacji uwzględniał powtarzalność wyekstrahowanych słów kluczowych na poziomie min. 10. Jako wynik słów kluczowych VOSviewer zidentyfikował 265 słów. Słowa, które nie korespondowały z tematem merytorycznie – jak nazwiska autorów, pojedyncze frazy – zostały usunięte z bazy słów.

Etap 3: Analiza wyników

Rezultatem przyjętej procedury badawczej jest prezentacja połączeń między słowami kluczowymi „Resource Dependence Theory" w wyekstrahowanych artykułach w bazie Web of Science.

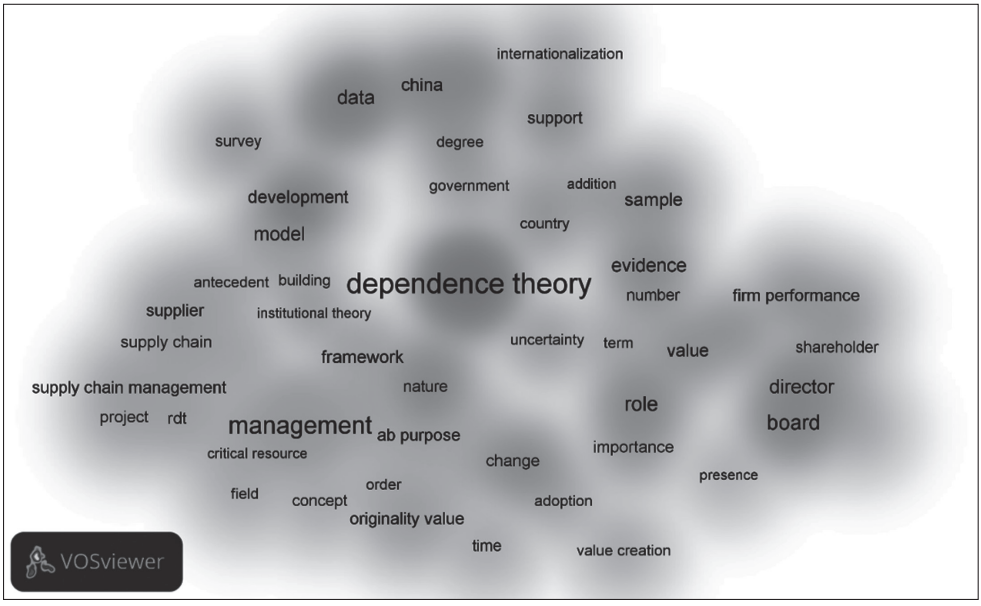
Analiza połączeń pomiędzy słowami, zaprezentowana na rys. 17.1., wskazuje na występowanie współzależności: im bliższe są sobie elementy (słowa), tym częściej takie współwystępowanie ma miejsce. Elementy (słowa) na obrzeżach

Rysunek 17.1. Mapa połączeń pomiędzy słowami kluczowymi



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 17.2. Mapa klastrów – obszarów badawczych



Źródło: opracowanie własne.

przedstawionej mapy wskazują na ich najrzadsze współwystępowanie. Elementy centralne i największe wskazują na większą częstotliwość w analizie współwystępowania.

Dalsza analiza współwystępowania pozwoliła na wyodrębnienie graficzne trzech klastrów, które mogą stanowić wytyczną do dalszych obszarów badawczych, wskazując na centralne znaczenie teorii zależności oraz połączenia z kluczowymi obszarami badań.

17.5. Zidentyfikowane obszary badań

Analiza współwystępowania słów w postaci trzech klastrów może stanowić wytyczną dla dalszych obszarów badawczych, wskazując na centralne znaczenie teorii zależności oraz połączenia z kluczowymi obszarami badań. Dalszy przegląd literatury prowadzony był z uwzględnieniem wyżej zidentyfikowanych obszarów klastrów i jednocześnie przytoczonych wcześniej trzech podstawowych założeń teorii zależności od zasobów.

17.6. Organizacje non profit a kontekst społeczny teorii zależności od zasobów

Pierwsze i być może najważniejsze założenie teorii zależności od zasobów mówi o tym, że kontekst społeczny ma znaczenie. Biorąc pod uwagę, że zasoby wymagane przez organizacje często znajdują się w środowisku, przetrwanie zależy od zdolności organizacji do skutecznej interakcji ze swoim środowiskiem i czerpania z niego zasobów. J. Pfeffer i G.R. Salancik wskazują, że głównym problemem organizacji nie jest to, że zależą od środowiska, ale że środowisko nie jest niezawodne. Potwierdzają to G.F. Davis i A.J. Cobb, którzy, kontynuując rozważania nad RDT, twierdzą, że wydarzenia w środowisku mogą zwiększyć lub zmniejszyć pulę zasobów, stwarzając tym samym wyzwania dla organizacji od nich zależnych [14]. W związku z tym jednym z celów organizacji związanych z przetrwaniem jest stabilizacja przepływu takich zasobów. Ta zależność od zasobów sprawia, że zewnętrzna kontrola i ograniczenia zachowań organizacyjnych są nieuniknione i zależne od kontekstu i zasobów krytycznych, takich jak finansowanie. S. López de los Mozos i in. (2016) wskazują na możliwość wykorzystania teorii zasobów, aby wyjaśnić fund-raisingowe starania organizacji non profit [15]. Autorzy, badając te strategie, począwszy od tych zdywersyfikowanych, po te, które wskazują na koncentrację w świetle wyżej wymienionych teorii, zaznaczają, że

teoria zależności od zasobów jest główną ramą interpretacji zachowań, ponieważ pozyskanie i utrzymanie zasobów jest kluczem do organizacyjnego przetrwania. P.H. Jennings (1996) opisuje przykładowe funkcjonowanie organizacji w świetle konkretnej pomocy rządowej [16]. Ważny aspekt finansowania [17] pokazuje przykład badania rynkowego generowania dochodów przez organizacje non profit i wpływu na wskaźniki przetrwania organizacji nienastawionych na zysk.

W świetle teorii RDT D. Gras i K.I. Mendoza-Abarca (2014) twierdzą, że organizacje nienastawione na zysk angażują się w generowanie dochodu na rynku, aby zarządzać swoją zależnością od dotacji rządowych i prywatnych darowizn jako źródeł finansowania. Autorzy wskazują na dalszą współzależność od innych podmiotów działających np. na rzecz ochrony środowiska, co wpływa na ich zachowanie i je ogranicza [18].

Na temat konkurencji o ograniczone zasoby pisze również G.E. Mitchell (2014), wskazując, że organizacje pozarządowe dostosowują swoje misje do preferencji darczyńców, naśladują kontrahentów nastawionych na zysk i ostatecznie rezygnują z misji czy utraty autonomii organizacyjnej w dążeniu do bezpieczeństwa finansowego [19], co wiąże się z asymetrią zasobów między zaradnym darczyńcą, a zależną organizacją pozarządową. W tym kontekście analizowane są również działania misyjne związane z operacjami humanitarnymi w krajach rozwijających się. Badania S. Prasad i in. (2018) w tym obszarze dotyczą modelu zależności od zasobów, który łączy analizę *big data* z lepszymi wynikami humanitarnymi – badacze przedstawiają dowody na istnienie ważnych powiązań między pomocą rozwojową a teorią zależności od zasobów [20].

Innym analizowanym aspektem w tym zakresie są interakcje organizacji pozarządowych z firmami. W przypadku współpracy non profit z przedsiębiorstwami i darowiznach od firm testowane są argumenty teorii zależności od zasobów w powiązaniu z teorią instytucjonalną. Według D.F. Suárez i H. Hwang (2013) organizacje non profit, polegające na dochodach zarobionych i prowadzone przez osoby z wyższym wykształceniem, są bardziej skłonne do zgłaszania współpracy z przedsiębiorstwami, dostosowując się do oczekiwań teorii instytucjonalnej, która w tym kontekście spotyka się z teorią zależności od zasobów [21]. J. Saidel (2017) proponuje ramy inteligentnego partnerstwa [21] w oparciu o obszerne badania terenowe przeprowadzone z menadżerami kontraktów publicznych i organizacji non profit. Ramy te wyjaśniają teorię zależności od zasobów, która wskazuje ogromny wpływ polityki publicznej na działania organizacyjne [22]. Przykładem może być łączenie zasobów moralnych i perspektyw kapitału politycznego z teorią *guanxi* [23] i zależności od zasobów – analizowane są one na przykładzie mocnych i słabych stron chińskich organizacji rządowych, jak i oddolnych organizacji ochrony środowiska. Badania Y. Xu (2015) potwierdzają,

że kapitał polityczny może zapewnić dobre więzi *guanxi* z departamentami rządowymi, a tym samym wzmocnić pozycję organizacji non profit tak, aby otrzymywała więcej środków.

17.7. Organizacje non profit a strategie na rzecz zwiększania autonomii w teorii zależności od zasobów

Drugi obszar teorii zależności od zasobów wskazuje, że organizacje przygotowują strategie na rzecz realizacji interesów oraz zwiększenia swojej autonomii. J. Pfeffer i G.R. Salancik proponują szereg strategii, które organizacje mogą wykorzystać, aby skutecznie zarządzać swoimi zależnościami. Strategie te obejmują unikanie zależności lub kontroli, a także modyfikację struktur na korzyść organizacji. Większość badań RDT koncentruje się na jednej z pierwotnie proponowanych strategii [24]. Jak twierdzą D. Gras i K.I. Mendoza-Abarca (2014), aby uniknąć uzależnienia od jednej organizacji lub kilku innych organizacji w zakresie pozyskiwania zasobów, organizacja poszukuje alternatywnych zasobów lub je różnicuje. Strategie takie mają na celu zmniejszenie polegania na obecnych źródłach zaopatrzenia. Analizy M. Murphy'ego i D. Arenasa (2010) wpisują się w ten nurt – badacze podkreślają, że dokonanie strategicznych wyborów jest nadal możliwe dla organizacji. Dlatego też w pracy autorów dominuje obszar badania motywów współpracy międzysektorowej [25], gdzie teorie zależności zasobów, wymiany społecznej, legitymizacji, wydajności, zarządzania strategicznego i wydajności społecznej organizacji wyjaśniają motywy współpracy oraz ich bieżącą dynamikę.

Elementem strategicznego działania, widocznym w analizach naukowych aktywności organizacji non profit, jest zarządzanie zewnętrznymi ograniczeniami poprzez wybór pracowników. Analizę w tym zakresie przedstawia K. Akingbola (2013), wpisując się w perspektywę teoretyczną z modelem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non profit SNHRM [26] – model ten czerpie z teorii zależności od zasobów. Kontynuacją tego wątku, analizowaną w literaturze przedmiotu, jest zagadnienie kompozycji i roli zarządów w organizacjach non profit [27]. Według D. Mwenja i A. Lewisa (2009) zarząd funkcjonuje jako zasób organizacji non profit, a teoria zależności zasobów jest odpowiednia do zarządzania organizacją non profit. W jej świetle zarząd służy jako łącznik między organizacją a źródłami niezbędnych zasobów i jest w stanie zapewnić powiązania z głównymi źródłami finansowania organizacji. Wnosi do organizacji różne rodzaje wiedzy, które są dla niej korzystne. Dzięki sieciom społecznościowym, do których należą członkowie zarządu, można zabezpieczyć zasoby, które w przeciwnym razie nie byłyby dostępne. Tego rodzaju sieci są tym, co A.J. Hilman i T. Dalziel

nazwali źródłem kapitału relacyjnego [28]. W tym obszarze analiza dotyczy również kompozycji zarządów organizacji non profit, w których reprezentacja kobiet jest zazwyczaj duża – jednakże stosunkowo niewiele wiadomo o skutkach różnorodności płci w tych organizacjach [29], szczególnie w odniesieniu do zarządzania finansami. A.M. Ward i J. Forker (2015) wskazują, że zarządy z wyższą reprezentacją kobiet wykazują przede wszystkim lepsze zarządzanie finansami pod względem jakości portfela kredytowego i zwrotu z aktywów.

Aby uniknąć kontroli, organizacje angażują się w kooptację. J. Pfeffer i G. Salancik opisują kooptację jako „sytuację, w której osoba lub grupa osób jest powoływana do zarządu, komitetu doradczego, tworzenia polityki lub wywierania wpływu lub innej organizacji organizacyjnej, która ma najmniejszy wygląd lub wpływanie na decyzje" [30]. Wspólne przedsięwzięcia lub fuzje i przejęcia w organizacjach non profit są strategią organizacyjną. D. Malatest i in. (2014) przytaczają wyniki badań, gdzie wskaźnik łączenia sektora non profit wynosi 1,5%, podczas gdy wskaźnik łączenia dla zysku wynosi ok. 1,7% [31]. Zgodnie z założeniami teorii RDT fuzje jako strategie organizacyjne oznaczają utratę autonomii i znaczne perturbacje organizacyjne, dlatego w literaturze naukowej wskazywane są strategie non profit, takie jak formalne lub nieformalne partnerstwa lub pisemne umowy z innymi organizacjami, które mają kluczowe znaczenie dla zasobów krytycznych przed rozważeniem fuzji [32]. Według E. Gariga (2009) w obliczu niemożliwej do opanowania współzależności – wskazywanej w teorii zależności od zasobów – organizacje non profit wykorzystują taktyki takie jak działania polityczne albo tworzą sojusze z firmami, aby wdrażać strategie pozyskania zasobów, opierać się wpływom interesariuszy oraz alokować zasoby w celu uzyskania kontroli nad interesariuszami [33].

C. Cloutier i A. Langley (2017) prowadzili analizy i oceny międzysektorowej współpracy między organizacjami i ich fundatorami oraz między organizacjami. Zidentyfikowali różne mechanizmy stabilizujące lub destabilizujące tę współpracę. Są one opisywane w perspektywie zależności od zasobów poprzez identyfikowanie porozumień między partnerami (jednen z partnerów dostosowuje się do wizji preferowanej przez drugiego, bardziej dominującego partnera) [34]. M.M. Seitanidi (2010) analizuje międzysektorowe partnerstwa, które powstają w oparciu o cechy organizacyjne, motywy organizacyjne i historię interakcji partnerskich. Taka analiza pomaga we wczesnym wykrywaniu niepotrzebnych wysiłków partnerskich i dostarcza wskaźników potencjału transformacyjnego stron [35]. Piszą o tym A.M. Esteves i M.A. Barclay (2011). Twierdzą, że partnerstwa można postrzegać jako koalicje, które przynoszą każdej ze stron cenne zasoby, na przykład pieniądze, wiarygodność lub nowe sieci społecznościowe [36]. Przykładem mogą być też liczne badania naukowe, które podążają za coraz

intensywniejszą aktywnością praktyki współpracy non profit z firmami w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu [37]. W tym obszarze analizowane jest zastosowanie teorii zależności od zasobów w świetle partnerstw w krajach rozwijających się. Ewoluują one w kontekście zależności od zasobów, a organizacje pozarządowe, aby osiągnąć konkretne cele, poszukują innych instytucji posiadających uzupełniające zasoby [38]. Równość, wydajność i zależność od zasobów to najistotniejsze czynniki, które, według tych autorów, należy uwzględnić w przyszłych badaniach nad partnerstwami w krajach rozwijających się [39].

Zgodnie z teorią zależności od zasobów filantropia korporacyjna [40] jest kolejnym scenariuszem, który może złagodzić ograniczenia zasobów, przejmując potrzebnych dostawców. Na podstawie teorii zależności od zasobów B. Seifer i in. (2003) twierdzą, że filantropia strategiczna mogłaby obniżyć koszty nakładów poprzez zmniejszenie rotacji pracowników i/lub wspieranie współpracy w ramach społeczności lokalnej w zakresie stawek za media czy podatków. M. Coulibaly i L. Sauvee (2010) przeprowadzili badanie, które jest ważnym elementem tych analiz. Poświęcone jest ono sojuszom jako elementom tworzenia wartości marek partnerów [41].

J.W. Selsky i B. Parker przeprowadzili analizy naukowe w zakresie współpracy międzysektorowej, które dotyczą projektowania i realizowania sojuszy „społecznych" z organizacjami non profit [42]. Potwierdzają to również badania Guo i Acara. Ramy teoretyczne zależności od zasobów pozwalają zrozumieć preferencje obu stron i początkowych pozycji w planowanym sojuszu [43]. C.V. Martinez (2003) analizuje sojusze organizacji non profit i firm znajdujących się pod społeczną presją nakazującą troskę o relacje korporacyjne z otoczeniem, wskazując możliwości i zagrożenia tworzonych partnerstw, ze szczególnym naciskiem na potrzeby i misję organizacji non profit [44]. Badane są też związki między uzależnieniem od zasobów a postrzeganą skutecznością w sojuszach korporacyjnych typu non profit z perspektywy organizacji nienastawionych na zysk. K. Lefroy i Y. Tsarenko (2013, 2014) opisują otoczenie zewnętrzne, w którym organizacje nienastawione na zysk tworzą takie sojusze i które staje się coraz bardziej złożone, ponieważ organizacje non profit działają w wysoce konkurencyjnym środowisku. Dochodzi w nim do zmniejszenia dostępnych zasobów, w tym finansowania rządowego i filantropijnego, oraz wzrostu liczby nowych podmiotów w sektorze [45]. Ponieważ zasoby stają się coraz trudniejsze do pozyskania ze źródeł rządowych i publicznych, organizacje non profit zaczęły w większym stopniu polegać na partnerstwach z korporacjami, które różnią się od nich pod względem ideologicznym, skupiają się bowiem na celach finansowych, a nie społecznych [46].

Obszarem badań w drugim polu teorii zależności od zasobów jest komunikacja z otoczeniem zewnętrznym, analizowana z perspektywy organizacji non profit. M. Gálvez-Rodríguez i in. (2016) traktują to jako sposób, dzięki któremu orga-

nizacje zmniejszają niepewność i uzależnienie od środowiska poprzez wdrażanie różnych taktyk, takich jak skuteczne strategie komunikacyjne [47], które wzmacniają ich relacje z kluczowymi interesariuszami. W oparciu o te teoretyczne ramy autorzy badania – na przykładzie korzystania z Twittera – wyróżniają czynniki, które należy uznać za napędzające strategię komunikacyjną organizacji nienastawionych na zysk. Są nimi:

- zależność od donatora;
- wydatki na pozyskiwanie funduszy;
- wiek organizacji;
- rozmiar organizacji;
- wielkość społeczności online;
- aktywność w sieci;
- wielkość zarządu.

Badanie sieci hiperłączy między organizacjami pozarządowymi w Chinach również mieści się w analizie strategii komunikacyjnych organizacji non profit [48].

17.8. Organizacje non profit w świetle władzy według teorii zależności od zasobów

Trzecią płaszczyzną przeglądu literatury naukowej, według podziału wprowadzonego przez kontynuatorów myśli Pfeffera i Salancika, jest władza. Stanowi ona ważny czynnik pozwalający zrozumieć wewnętrzne i zewnętrzne działania organizacji. Nacisk na władzę i ostrożne artykułowanie wyraźnych taktyk organizacji jest cechą charakterystyczną teorii zależności od zasobów [49]. Teoretycy zależności od zasobów uważają, że choć organizacje są ograniczone przez swoją sytuację i środowisko, to – według T. Casciaro i M.J. Piskorskiego (2005) – pragną również negocjować swoją pozycję w ramach tych ogarniczeń za pomocą różnych taktyk i mają do tego zdolność [50]. Niektóre taktyki są jednostronne, ponieważ omijają źródło ograniczeń poprzez znajdowanie alternatywnych źródeł zaopatrzenia lub tworzenie koalicji. Inne taktyki restrukturyzują zależności poprzez ukierunkowanie bezpośrednio na stronę ograniczającą w związku. Według Pfeffera i Salancika niektóre organizacje mają większą władzę niż inne z powodu asymetrii ich współzależności i położenia w przestrzeni społecznej. Teoretycy twierdzą, że budowanie bliskich relacji z organizacjami władzy krytycznej, które kontrolują istotne zasoby, jest kluczową strategią dla dalszego przetrwania. K. AbouAssi i M. Tschirhart (2018) analizują w tym świetle modelowe reakcje organizacji nastawionych nie na zysk, lecz na zmieniające się wymagania dostawców zasobów, koncentrując się na relacjach z agencją pomocy rządowej, która zmieniła priorytety finansowania [51].

Wyjaśnia to, dlaczego sieci odbiorców funduszy mogą się zmieniać w czasie i jakie mogą być na to reakcje organizacyjne. Według M. Reihlena i in. (2010) ważnym elementem w tym nurcie analiz badawczych organizacji non profit jest lobbowanie wykorzystywane w konsultingu (w tym w sektorze non profit). Jest pośrednio podobne do kooptacji – mechanizmu opisywanego przez teorię zależności. Omawia prowadzone przez organizacje próby mobilizowania zewnętrznych podmiotów instytucjonalnych jako zwolenników ich własnych interesów [51]. Przywoływani wcześniej T. Casciaro i M.J. Piskorski poprzez kooptację identyfikują działania organizacji zależnej, która stabilizuje przepływ cennych zasobów przez uspołecznienie członków organizacji ograniczającej lub poprzez wymianę innych cennych towarów, takich jak status, przyjaźń lub informacja [53].

Podsumowując, teoretycy zależności od zasobów twierdzą, że organizacje muszą angażować się w wymianę i transakcje z innymi podmiotami w celu uzyskania różnych zasobów [54]. Ponieważ organizacje nie są samowystarczalne, polegają na swoim środowisku. Rdzeń teorii koncentruje się na tym, w jaki sposób organizacje uzyskują dostęp do zasobów istotnych dla ich przetrwania i wzrostu.

17.9. Wnioski i referencje do dalszych badań

Powyższa analiza piśmiennictwa, przeprowadzona na podstawie artykułów naukowych dostępnych w bazach publikacji naukowych, dowodzi, że teoria zależności od zasobów może mieć szerokie zastosowanie zarówno w badaniach poświęconych problematyce organizacji, na co wskazują wyniki analizy VOSviewer, jak również pod względem systematycznego przeglądu, służącego szczególnie do badania sojuszy i wspólnych przedsięwzięć, fuzji i przejęć oraz analiz decyzji zarządów. W coraz większym zakresie teoria ma zastosowanie do organizacji non profit, w szczególności w kontekście zawierania aliansów, partnerstw, przepływu zasobów (w tym pozyskiwania zasobów finansowych przez organizacje non profit ze strony partnerów rządowych czy komercyjnych), współpracy wewnątrzsektorowej i międzysektorowej, która jest oparta na budowaniu współpracy, lobbowaniu czy rzecznictwie.

Ważnym obszarem badań w świetle teorii zależności od zasobów jest wsparcie publiczne. Im ważniejsze są dostarczone zasoby, tym bardziej zależna jest organizacja. Jednak zależność zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby alternatywnych dostawców zasobów. Dlatego teoria zależności od zasobów sugeruje znaczenie dodatkowych zmiennych istnienia organizacji, a nie tylko poziomu finansowania ze strony rządu.

Organizacje non profit nieustannie budują swoją zdolność do przetrwania i utrzymania stabilności. Wykorzystanie teorii zależności od zasobów (RDT) pozwala na naukową analizę szczegółów tych procesów. Podkreśla aspekty part-

nerstwa, ale również taktyki stosowane przez organizacje, które mają wpływ na osiągnięcie założonych celów. Perspektywa finansowania organizacji non profit, m.in. ze względu na dużą niepewność otoczenia, może być szczególnym przedmiotem analiz teorii zależności od zasobów. Organizacje nienastawione na zysk muszą polegać na źródłach zewnętrznych, które zwiększają ryzyko kontroli nad nimi. W tym sensie organizacje, które korzystają ze środków publicznych, do pewnego stopnia akceptują kontrolę donatora. Analiza, jak wysoki jest ten stopień i jakie taktyki pozwalają przetrwać w środowisku, od którego organizacje non profit są zależne, może być przedmiotem dalszych pogłębionych studiów.

Bibliografia

[1] Pfeffer J., Salancik G.R.: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers, New York, 1978 i 2003: „University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship", s. 2, SSRN: https://ssrn.com/abstract=1496213.

[2] Pfeffer J., Salancik G.R., *op. cit.*, 2003 s. 2.

[3] Pfeffer J. Salancik G.R.: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978, s. 46–47, za: G.F. Davis, A.J. Cobb: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, 2009, „Research in the Sociology of Organizations", http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf, s.4. (dostęp: 04.2019 r.).

[4] Pfeffer J., Salancik G.R.: op.cit., 1978, s. 46–47, za: Davis G.F., Cobb A.J. , *op. cit.*, 2009, s. 5.

[5] Davis G.F., Cobb A.J.: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, „Research in the Sociology of Organizations", 2009, http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf (dostęp 04.2019 r.).

[6] Davis G.F., Cobb A.J.: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, „ Research in the Sociology of Organizations", 2009, http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf (dostęp 04.2019 r.).

[7] Nienhüser W.: *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?*, „A European Perspective", 2017, s. 10, https://DOI:10.5771/0935–9915–2017–2–192 (dostęp: 04.2019 r.).

[8] Mazur Z., Orłowska A.: *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, „Polskie Forum Psychologiczne", 2018, 23(2), s. 235–251 https://DOI:10.14656/PFP20180202 (dostęp: 06.2019 r.)

[9] Mazur Z., Orłowska A., za: Moher D., Booth A., Stewart L.: *How to reduce unnecessary duplication: Use PROSPERO. BJOG*, „An International Journal of Obstetrics and Gynaecology", 2018, 121 (7), s. 784–786, https://doi:10.1111/1471–0528.12657 (dostęp: 06.2019 r.).

[10] Cooper H.M., *Organizing Knowledge Synthesis: A Taxonomy of Literature Review*, „Springer Science + Business Media", 1988, https://doi.org/10.1007/BF03177550 (dostęp: 04.2019 r.).

[11] Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M.: *Systematyczny przegląd literatury: na czym polega i czym się różni od innych przeglądów*, „Ogrody Nauk i Sztuki", 2014(7), s. 360, https://DOI:10.15503/onis2017.350.363 (dostęp: 06.2019 r.).

[12] Lulewicz-Sas, A.: *Corporate Social Responsibility in the light of management science – bibliometric analysis*, „Procedia Engineering", 2017, 182, s. 412–417, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.124 (dostęp: 03.2019 r.).

[13] Davis G.F., Cobb A.J.: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, „Research in the Sociology of Organizations", 2009, http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf (dostęp 04.2019 r.).

[14] Davis G.F., Cobb A.J.: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, "Research in the Sociology of Organizations", 2009, http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf (dostęp 04.2019 r.).

[15] López de los Mozos S, Duarte I.,A.,R., Ruiz O.R.: *Resource Dependence In Non--Profit Organizations: Is It Harder To Fundraise If You Diversify Your Revenue Structure?*, „Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations", 2016, 27 (6), s. 2641–2665, https://doi:10.1007/s11266–016–9738–8 (dostęp: 05.2019 r.).

[16] Jennings P.H.: *The effect of publicness on the energy technology decision process*, „The Journal of Technology Transfer", (1996) 21, s. 27, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/BF02220304 za: Gras D., Mendoza-Abarca K.I., *Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits*, „Journal of Business Venturing", Elsevier, 2014, vol. 29(3), s. 392–404.

[17] Gras D., Mendoza-Abarca K.I.: *Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits*, „Journal of Business Venturing", Elsevier, 2014, Vol. 29(3), s. 392–404, https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003,http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902613000517 (dostęp: 05.2019 r.).

[18] Gras D., Mendoza-Abarca K.I.: *Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits*, „Journal of Business Venturing", Elsevier, 2014, Vol. 29(3), s. 392–404. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902613000517 (dostęp: 05.2019 r.).

[19] Mitchell G.E.: *Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States*, „Voluntas", 2014, 25, s. 67, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s11266–012–9329–2 (dostęp: 05.2019 r.).

[20] Prasad S., Zakaria R., Altay N.: *Big data in humanitarian supply chain networks: a resource dependence perspective*, „Annual of Operation Research", 2018, 270, s. 383–413, https://doi.org/10.1007/s10479–016–2280–7 (dostęp: 06.2019 r.).

[21] Suárez D.F., Hwang H.: *Resource Constraints or Cultural Conformity? Nonprofit Relationships with Businesses*, „Voluntas", 2013, 24, s. 581, https://doi.org/10.1007/s11266–012–9267-z (dostęp: 06.2019 r.).

[22] Saidel J.: *Smart Partnership in Contracting: Thriving in a Period of Intense Policy Uncertainty*, „Nonprofit Policy Forum", 2017, 8(2), s. 121–132, https//:DOI:10.1515/npf-2017–0002 (dostęp: 06.2019 r.).

[23] Xu Y.: *Moral Resources, Political Capital and the Development of Environmental Protection Organizations in China: A Case Study of City J.*, „Nonprofir Policy Forum", 2015, 6, https:\\doi 10.1515/npf-2015–0006 (dostęp: 06.2019 r.).

[24] Gras D., Mendoza-Abarca K.I.: *Risky business? The survival implications of exploiting commercial opportunities by nonprofits*, „Journal of Business Venturing", Elsevier, 2014, Vol. 29(3), s. 392–404, https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.003, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902613000517 (dostęp: 05.2019 r.).

[25] Murphy M., Arenas D.: *Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders*, „Journal of Business Ethics", 2010, 94 (Suppl 1), s. 103, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–011–0782–4 (dostęp: 06.2019 r.).

[26] Akingbola K.: A *Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management*, „Voluntas", 2013, 24, s. 214, https://doi.org/10.1007/s11266–012–9286–9 (dostęp: 06.2019 r.).

[27] Mwenja D., Lewis A.: *Exploring the impact of the board of directors on the performance of not for profit organizations*, „Business Strategy Series", 2009, Vol. 10, Issue: 6, s. 359–365, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1108/17515630911005646 (dostęp: 06.2019 r.).

[28] Hilman A.J., Dalziel T.: *Board of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, „Academy of Management Review", 2003, Vol. 28, No. 3, s. 383–396.

[29] Ward A.M., Forker J.: *Financial Management Effectiveness and Board Gender Diversity in Member-Governed, Community Financial Institutions*, „Journal of Business Ethics", 2015, s. 351–366, https://DOI10.1007/s10551–015–2699–9 (dostęp: 06.2019 r.).

[30] Malatesta D., Smith, C.R.: *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management*, „Public Admin Rev", 2014, 74, s. 14–25, https://doi:10.1111/puar.12181.

[31] Malatesta D., Smith C.R.: *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management*, „Public Admin Rev", 2014, 74, s. 20, https://doi:10.1111/puar.12181.

[32] Pfeffer J., Salancik G.R.: za: Malatesta D., Smith C.R.: *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. Public Admin*, 2014, Rev, 74, s. 19, https://doi:10.1111/puar.12181 (dostęp: 06.2019 r.).

[33] Garriga E.: *Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role*, „Journal of Business Ethics", 2009, 90 (Suppl 4), s. 623, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–010–0596–9 (dostęp: 06.2019 r.).

[34] Cloutier C., Langley A.: *Negotiating the Moral Aspects of Purpose in Single and Cross-Sectoral Collaborations*, „Journal of Business Ethics", 2017, 141, s. 103, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–015–2680–7 (dostęp: 06.2019 r.).

[35] Seitanidi M.M., Koufopoulos D.N., Palmer P.: *Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships*, „Journal of Business Ethics", 2010, 94 (Suppl 1), s. 139, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–011–0784–2 (dostęp: 06.2019 r.).

[36] Esteves A.M., Barclay M.A.: *New Approaches to Evaluating the Performance of Corporate–Community Partnerships: A Case Study from the Minerals Sector*, „Journal of Business Ethics", 2011, 103, s. 193, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–011–0860–7 (dostęp: 06.2019 r.).

[37] Seitanidi M.M., Koufopoulos D.N., Palmer P.: *Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships*, „Journal of Business Ethics", 2010, 94 (Suppl 1), s. 139, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–011–0784–2 (dostęp: 06.2019 r.).

[38] Jamali D., Keshishian T.: *Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR*, „Journal of Business Ethics", 2009, 84, s. 292, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–008–9708–1 (dostęp: 06.2019 r.).

[39] Jamali D., Keshishian T.: *Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR*, „Journal of Business Ethics", 2009, 84, s. 292, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–008–9708–1 (dostęp: 06.2019 r.).

[40] Seifert B., Morris SA, Bartkus B.R.: *Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy*, „Journal of Business Ethics", 2003, 45, s. 200, https://doi.org/10.1023/A:1024199411807 (dostęp: 06.2019 r.).

[41] Coulibaly M., Sauvée L.: *Value Creation in Brand Alliances: A Dynamic Conceptualization*, „Journal of Business Market Management", 2010, 4, s. 3, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s12087–010–0029–1 (dostęp: 06.2019).

[42] Selsky J.W., Parker B.: *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practices*, „Journal of Management", 2005, 31(6), s.849–873, https://DOI:10.1177/0149206305279601 (dostęp: 06.2019 r.).

[43] Guo C., Acar M.: *Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining CRM Implementation Strategies Resource Dependency, Institutional and Network Perspectives*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2005, 34(3), s. 340–361, https://DOI:10.1177/0899764005275411 (dostęp 06.2019 r.).

[44] Martínez C.V.: *Social Alliance for Fundraising: How Spanish Nonprofits Are Hedging the Risks*, „Journal of Business Ethics", 2003, 47, s. 209, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1023/A:1026212902564 (dostęp: 06.2019 r.).

[45] Lefroy K., Tsarenko Y.: *Dependence and effectiveness in the nonprofit-corporate alliance: The mediating effect of objectives achievement*, „Journal of Business Research", 2014, Vol. 67, Issue 9, s. 1959–1966, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.003 (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313003627) (dostęp: 06.2019 r.).

[46] Lefroy K., Tsarenko Y.: *From receiving to achieving: The role of relationship and dependence for nonprofit organisations in corporate partnerships*, „European Journal of Marketing", 2013, Vol. 47, Issue 10, s. 1641–1666, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1108/EJM-06–2011–0338 (dostęp: 06.2019 r.).

[47] Gálvez-Rodríguez M., Caba-Pérez C., López-Godoy M.: *Drivers of Twitter as a strategic communication tool for non-profit organizations*, „Internet Research", 2016, Vol. 26, Issue 5, s. 1052–1071, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1108/IntR-07–2014–0188 (dostęp: 06.2019 r.).

[48] Fu J.S., Shumate M.: *Social Media Activity and Hyperlink Network Analysis: A Holistic Media Ecology Perspective*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, HI, 2015, s. 1808–1817, https://doi: 10.1109/HICSS.2015.218,.

[49] Davis G.F., Cobb A.J.: *Resource Dependence Theory: Past and Future*, „Research in the Sociology of Organizations", 2009, http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_cobb_09_RSO.pdf (dostęp: 04.2019 r.).

[50] Casciaro T., Piskorski M.J.: *Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory*, „Administrative Science Quarterly", 2005, 50, s. 167–199 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.991.9254&rep=rep1&type=pdf (dostęp: 06.2019 r.).

[51] AbouAssi K., Tschirhart M.: *Organizational Response to Changing Demands: Predicting Behavior in Donor Networks*, „Public Admin Rev", 2018, 78, s. 126–136, https://doi:10.1111/puar.12786 (dostęp: 06.2019 r.).

[52] Reihlen M., Smets M., Veit A.: *Management consultancies as institutional agents: strategies for creating and sustaining institutional capital*, „Schmalenbach Business Review", 2010, 62, s. 317, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/BF03396809 (dostęp: 06.2010 r.).

[53] Casciaro T., Piskorski M.J.: *Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory*, „Administrative Science Quarterly", 2005, 50, s. 167–199, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.991.9254&rep=rep1&type=pdf (dostęp: 06.2019 r.).

[54] Chen J.C., Roberts R.W.: *Toward a More Coherent Understanding of the Organization–Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research*, „Journal of Business Ethics", 2010, 97, s. 653, https://bazy.pb.edu.pl:2073/10.1007/s10551–010–0531–0 (dostęp: 06.2019 r.).

Magdalena Kowara
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

18.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W ODNIESIENIU DO KONCEPCJI *ZERO WASTE*

Abstrakt

Zainteresowanie konsumentów społeczną odpowiedzialnością biznesu jest coraz większe. Według badań przeprowadzonych przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą na rozwój CSR w Polsce największy wpływ mają oczekiwania ze strony pracowników/dostawców/klientów/społeczności lokalnych. W porównaniu z rokiem poprzednim, w 2019 r. nastąpił wzrost oczekiwań aż o 20 punktów procentowych (z 51% do 71%). Te same badania pokazują również, że 53% respondentów zwraca uwagę na sposób w jaki produkty, które kupują konsumenci, oddziałują na społeczeństwo i ekologię. Wzrastająca świadomość społeczeństwa oraz Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/851 z 30 maja 2018 r. dotycząca odpadów sprawiają, że coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje działania związane z koncepcją ***zero waste***, dążąc do ograniczenia zużycia surowców.

W świetle zmian klimatycznych spowodowanych działalnością człowieka, bardzo istotne jest poczucie odpowiedzialności jednostek oraz przedsiębiorstw za stan środowiska. Celem artykułu jest przedstawienie różnych działań przedsiębiorstw, mających na celu zniwelowanie negatywnego wpływu na środowisko, ze szczególnym uwzględnieniem ruchu *zero waste*. W pierwszej części zostanie przybliżona koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analiza – przeprowadzona na podstawie dostępnych badań – rodzaju zaangażowania przedsiębiorstw w CSR. Druga część artykułu jest poświęcona gospodarce *zero waste* oraz przykładom dobrych praktyk w tym zakresie.

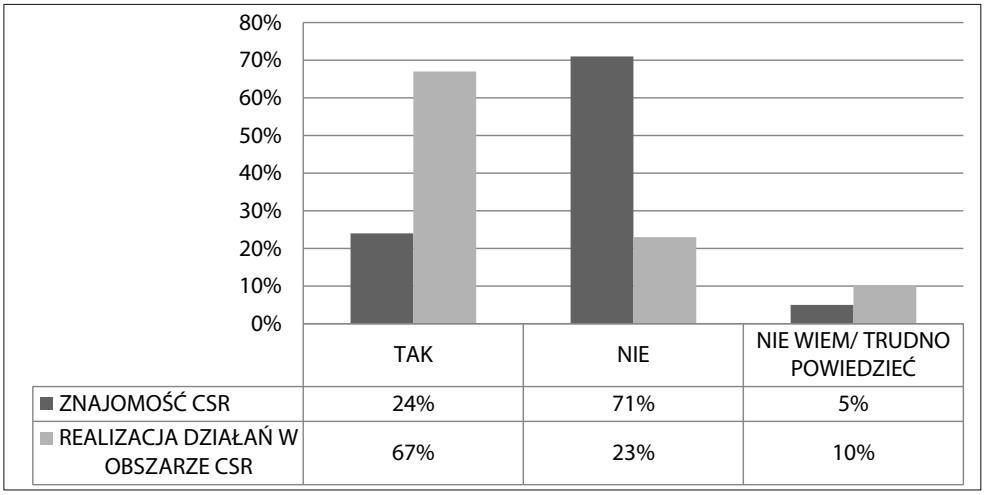
Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) ma swoje początki w etyce biznesu, o której zaczęto mówić w latach dziewięćdziesiątych XIX w. [1]. Jej rozkwit na rynku amerykańskim nastąpił w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku [2]. Pod koniec XX w. koncepcja zyskała popularność także w Japonii oraz Europie Zachodniej, a z czasem przedsiębiorcy na całym świecie zrozumieli, że sama maksymalizacja zysku nie zawsze prowadzi do sukcesu [3].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji CSR, co wynika z wielorakiego sposobu rozumienia koncepcji. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości społeczna odpowiedzialność biznesu to

> *strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego [5].*

W 2010 r. (polskie tłumaczenie wydano w 2012 r.) została opublikowana również norma ISO 26000 *Guidance on social responsibility*, która ma za zadanie ułatwiać działania w sposób odpowiedzialny społecznie zarówno przedsiębiorstwom,

Rysunek 18.1. Odsetek przedsiębiorstw realizujących działania z obszaru CSR



Źródło: *Raport EFL CSR w MŚP pod lupą*, https://efl.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-EFL-o-CSR-2019–1.pdf (dostęp: 30.08.2020 r.).

Rysunek 18.2. Kluczowe obszary działalności CSR

Źródło: *Polski Komitet Normalizacyjny*, https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000 (dostęp: 25.08.2020 r.).

jak i organizacjom non profit czy rządowym. Co istotne, norma ta nie podlega certyfikacji oraz nie zawiera wymagań, jej przyjęcie jest dobrowolne, choć trend społeczny pokazuje, że coraz więcej osób – zarówno przedsiębiorców, jak i klientów – zwraca uwagę na prowadzenie zrównoważonej działalności [6].

Na uwagę zasługuje fakt, że przedsiębiorstwa bardzo często realizują strategię podświadomie, czując potrzebę niepogarszania stanu środowiska oraz dbania o prawa człowieka czy stosunki społeczne. Według badań przeprowadzonych przez EFL w grupie małych i średnich przedsiębiorstw tylko 24% respondentów zna pojęcie CSR, jednak po zapoznaniu się z definicją społecznej odpowiedzialności biznesu 67% ankietowanych deklaruje realizowanie działań z jej obszaru [7].

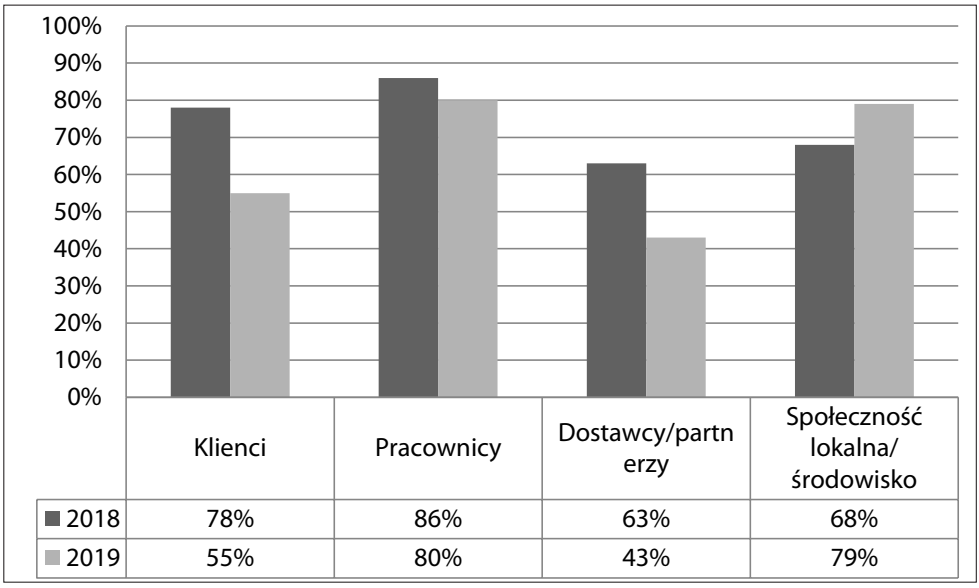
Na CSR składa się 6 kluczowych obszarów działalności [7]:

- prawa człowieka;
- praktyki z zakresu pracy;
- środowisko;
- uczciwe praktyki operacyjne;
- zagadnienia konsumenckie;
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Zdecydowana większość firm wciąż decyduje się na działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu w celu poprawienia wizerunku organizacji. Jednak optymizmem napawa fakt, że coraz więcej przedsiębiorstw (52% ankietowanych przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą) odczuwa potrzebę „prowadzenia firmy w sposób zrównoważony, z myślą o środowisku i społeczeństwie" [1].

Porównując wyniki badań przeprowadzonych w latach 2018 i 2019 przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą, można zauważyć, że najwięcej przedsiębiorstw realizuje strategię CSR w obszarze stosunków pracy. Działaniami najbardziej popularnymi są dodatkowe świadczenia dla pracowników oraz dbałość o ich rozwój. Warto przyjrzeć się wzrostowi zaangażowania społecznego oraz zainteresowania środowiskiem naturalnym. Prawie 80% przedsiębiorstw (wzrost o 11 p.p w stosunku do roku poprzedniego) deklaruje działania w obszarze społeczności lokalnej oraz środowiska.

Rysunek 18.3. Obszary działalności przedsiębiorstw w ramach CSR



Źródło: *Raport EFL CSR w MŚP pod lupą*, https://efl.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-EFL-o-CSR-2019–1.pdf (dostęp: 30.08.2020 r.).

W ramach tego obszaru 84% badanych przedsiębiorstw wspiera finansowo i rzeczowo stowarzyszenia, szkoły, fundacje oraz organizacje. Dodatkowo znaczna liczba firm, aż 82%, zdecydowała się na ograniczenie zużycia surowców (segregacja odpadów, oszczędność energii, wody itd.) [1]. Istotne jest, by to właśnie prowadzenie zrównoważonego, przyjaznego dla środowiska biznesu było domeną firm działających na rynku. Raport przygotowany w 2019 r. przez Międzyrządową Platformę Naukowo-Polityczną ds. Różnorodności Biologicznej i Usług Ekosystemowych nie pozostawia złudzeń: duża skala degradacji środowiska oraz przyspieszone wymieranie gatunków zwierząt może być katastrofalne w skutkach. Z raportu przygotowywanego przez 3 lata przez 145 ekspertów z 50 krajów wynika, że [8]:

- 75% środowiska lądowego i 66% morskiego uległo istotnym zmianom spowodowanym przez działalność człowieka;
- od 1980 r. poziom zanieczyszczenia tworzywami sztucznymi wzrósł dziesięciokrotnie;
- 300–400 mln ton metali ciężkich i innych odpadów przemysłowych trafia do wód.

Wciąż funkcjonujemy w modelu gospodarki weź – wytwórz – wyrzuć, choć świadomość społeczeństwa powoli się zmienia [7]:

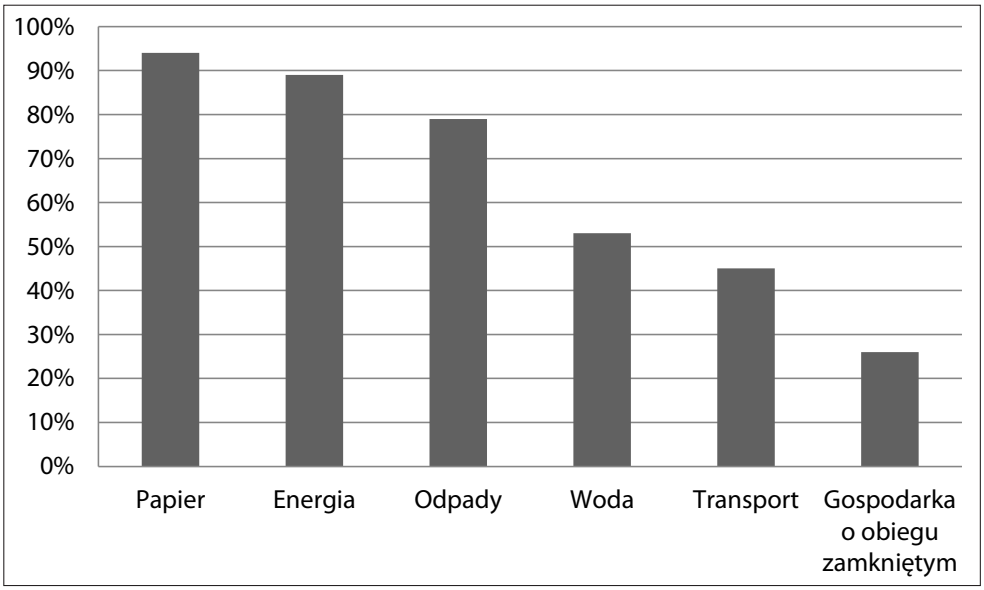
- 56% konsumentów unika kupowania produktów firm, które mają negatywny wpływ na społeczeństwo lub środowisko;
- 53% konsumentów przykłada wagę do tego, w jaki sposób produkty, które kupują, oddziałują na społeczeństwo i ekologię.

Jednym ze sposobów zminimalizowania wpływu na środowisko jest inicjatywa *zero waste*. Według Zero Waste International Alliance pojęcie to oznacza ochronę wszystkich zasobów poprzez odpowiedzialną produkcję, konsumpcję, ponowne wykorzystanie i odzyskiwanie, bez spalania i przedostawania się do ziemi, wody lub powietrza materiałów, produktów czy opakowań, które zagrażają środowisku lub zdrowiu ludzkiemu [10]. *Zero waste* w dosłownym tłumaczeniu oznacza brak odpadów, lecz, jako że nie jest możliwe wyeliminowania w całości resztek z produkcji, Polskie Stowarzyszenie Zero Waste tłumaczy to pojęcie jako niemarnowanie, ograniczanie powstawania niepotrzebnych odpadów [11].

Przy wspólnym zaangażowaniu przedsiębiorstw oraz konsumentów i wykorzystaniu zasad ruchu *zero was*te można zmienić model gospodarki na produkcja – wykorzystanie – recykling. Zasady *zero waste* to [12]:

- *refuse* (odmawiaj);
- *reduce* (redukuj);
- *reuse* (używaj ponownie);
- *recycle* (segreguj i przetwarzaj surowce wtórne);
- *rot* (mądrze gospodaruj resztkami organicznymi);
- *repair* (naprawiaj).

Rysunek 18.4. Rodzaj działalności przedsiębiorstw w celu ograniczenia zużycia surowców



Źródło: *Raport EFL CSR w MŚP pod lupą*, https://efl.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport-EFL-o-CSR-2019–1.pdf (dostęp: 30.08.2020 r.).

Według badań Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej 75% ankietowanych przedsiębiorstw wdrożyło w firmie działania związane z gospodarką *zero waste*.

Na wykresie przedstawiono sposób, w jaki przedsiębiorstwa realizują koncepcję *zero waste*. Najwięcej firm redukuje zużycie papieru (elektroniczny obieg dokumentów, e-faktury). Firmy zachęcają również, by konsumenci korzystali z własnych opakowań na produkty czy nalewali kawę do swojego kubka. Część przedsiębiorstw oferuje odebranie starego sprzętu przy zakupie nowego. Firmy kosmetyczne w celu ograniczenia produkcji plastiku zamieniają opakowania na szklane. Istnieją też przedsiębiorstwa, które rabatami zachęcają klientów do oddania pustych opakowań po produktach, co pozwoli je ponownie wykorzystać. Przejawów dbania o środowisko jest wiele i ich liczba będzie się zwiększać, także w związku z planem wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ), który zatwierdził Parlament Europejski. W 2019 r. niespełna 30% firm zadeklarowało stosowanie GOZ.

Gospodarka o obiegu zamkniętym – nazywana również gospodarką okrężną – jest „koncepcją zakładającą minimalizację wpływu na środowisko tworzonych produktów poprzez taki wybór składników i projektowanie, który umożliwi powtórne ich wykorzystanie". W nawiązaniu do gospodarki o obiegu zamkniętym powstało pojęcie *cradle to cradle*. Definiuje ono sposób tworzenia przedmiotów

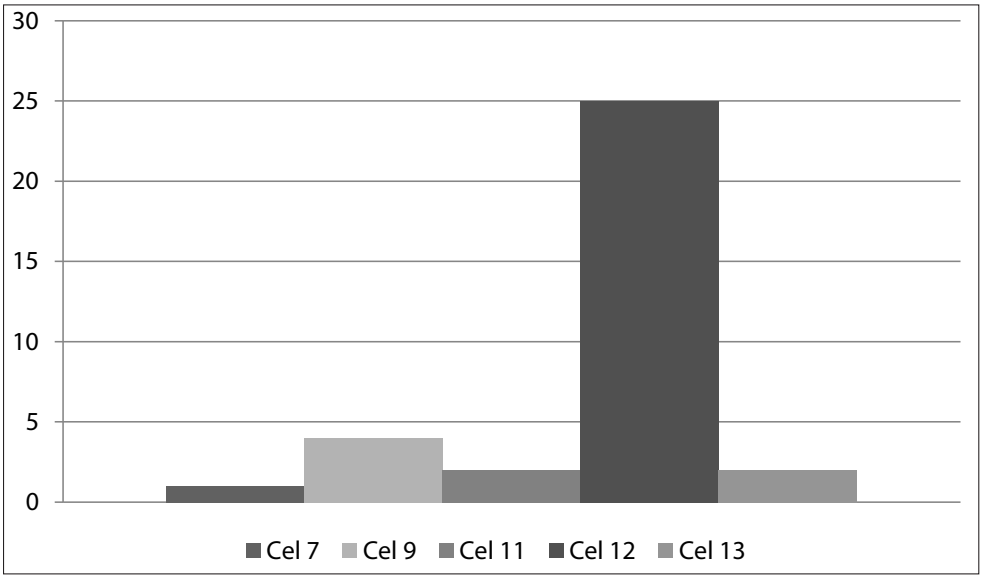
tak, by po zakończeniu korzystania z nich można było je ponownie włączyć do obiegu [13].

W raporcie *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki* przygotowanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu możemy znaleźć wiele przykładów dotyczących ochrony środowiska. W 2019 r. firmy zgłosiły o ponad 35% więcej działań z tego obszaru niż w roku poprzednim. W raporcie można znaleźć prawie 30 przykładów dobrych praktyk w zakresie *zero waste* i gospodarki o obiegu zamkniętym.

Przedsiębiorstwa podporządkowywały zakres swoich działań do Celów Zrównoważonego Rozwoju 2030 przyjętych przez państwa członkowskie ONZ. Cele te dotyczą 5 obszarów (ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo). Obszaru planety, czyli środowiska, dotyczą wybrane cele [14]:

- zapewnienie wszystkim dostępu do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie;
- budowa stabilnej infrastruktury, promowanie zrównoważonego przemysłu oraz wsparcie innowacyjne;
- uczynienie miast i osiedli ludzkich bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu;
- zapewnienie wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji;
- podjęcie pilnych działań w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom.

Rysunek 18.5. Obszary działalności przedsiębiorstw w realizacji celów Zrównoważonego Rozwoju 2030



Źródło: Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki*, http://odpowiedzialny-biznes.pl/publikacje/raport-2019/ (dostęp: 29.08.2020 r.).

Przedsiębiorstwa prowadzące działania na rzecz środowiska skupiają się przede wszystkim na zrównoważonej konsumpcji i produkcji (100% firm).

Wśród działań *zero waste* można wyróżnić kroki podejmowane przeciw marnowaniu żywności, wykorzystanie surowców recyklingowych, możliwość robienia zakupów do własnych opakowań. Ciekawą inicjatywą są torby wielorazowego użytku, które można pobierać przy okazji zakupów i zwracać przy następnych. Przedsiębiorstwa zwracają też uwagę na opakowania, rezygnując z plastiku na rzecz papieru. Firmy, dążąc do gospodarki o obiegu zamkniętym, przede wszystkim odzyskują ciepło z procesów produkcyjnych i przekazują do ogrzewania pobliskich gmin, nadają z pozoru już niepotrzebnym rzeczom (np. billboardy) drugie życie, zachęcają do wymiany sprzętów i produktów między konsumentami [9].

W badaniu brały udział firmy zatrudniające od kilku do kilku tysięcy pracowników. Jest to najlepszy dowód na to, że – niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa – każdy może zrobić coś dla środowiska, by zahamować negatywny wpływ człowieka na naturę.

Podjęta analiza raportów przygotowanych w ostatnich latach oraz obserwacje własne pozwalają na stwierdzenie, że w kwestii dbania o środowisko jest jeszcze dużo do zrobienia. Coraz więcej przedsiębiorstw angażuje się w działania w obszarze CSR, jednak by zatrzymać negatywne zmiany zachodzące w ekosystemie, potrzeba, aby pozostałe firmy wdrożyły dobre praktyki do swojej działalności. W odniesieniu do koncepcji *zero waste* przytoczone przykłady ukazują, że nie są potrzebne duże nakłady finansowe, by działać w zgodzie z naturą. Czynnikiem zachęcającym do podjęcia konkretnych działań jest fakt, że wprowadzone rozwiązania mogą przynieść korzyści zarówno pod względem środowiskowym, jak i finansowym. Warto też podkreślić, że ruch „zero odpadów" to nie tylko moda i sposób na przyciągnięcie klientów, ale, co najważniejsze, dotyczy także odpowiedzialność biznesu i tego, w jakim świecie będziemy żyć my i nasze dzieci.

Bibliografia

[1] *Barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej CSR w praktyce*, https://www.ccifp.pl/fileadmin/cru-1598624145/pologne/wp-content/uploads/2018/07/CCIFP_BAROMETR_CSR_2018.pdf (dostęp: 30.08.2020 r.).

[2] Bernatt M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23–24.

[3] Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 11.

[4] Norma ISO 26000, https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/odpowiedzialnosc-spoleczna-csr/iso-26000/ (dostęp: 30.08.2020 r.).

[5] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/csr#csr (dostęp: 25.08.2020 r.).

[6] Polski Komitet Normalizacyjny, https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000 (dostęp: 25.08.2020 r.).

[7] *Raport EFL CSR w MŚP pod lupą*, https://efl.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport--EFL-o-CSR-2019–1.pdf (dostęp: 30.08.2020 r.).

[8] Raport *Milion gatunków zagrożonych wyginięciem*, https://www.gdos.gov.pl/raport-ipbes-milion-gatunkow-zagrozonych-wyginieciem (dostęp: 30.08.2020 r.).

[9] Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2019/ (dostęp: 29.08.2020 r.).

[10] http://zwia.org/zero-waste-definition/ (dostęp: 29.08.2020 r.).

[11] https://zero-waste.pl/czym-jest-zero-waste/ (dostęp: 29.08.2020 r.).

[12] https://swiatbezodpadow.pl/jak-byc-zero-waste-poradnik-dla-poczatkujacych (dostęp: 30.08.2020 r.).

[13] http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/gospodarka-okrezna-circular-economy/ (dostęp: 29.08.2020 r.).

[14] https://www.gov.pl/web/rozwoj/cele-zrownowazonego-rozwoju (dostęp: 29.08.2020 r.).

Bożena Czerkawska
Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

19.

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W POLSCE

Abstrakt

Tożsamość organizacyjna jest jednym z atrybutów dobrze funkcjonującej organizacji i może ją wyróżniać na tle innych podmiotów działających w tym samym obszarze. Ten aspekt działalności dotyczy zarówno podmiotów nastawionych na generowanie zysku, jak i tych, które zostały powołane przede wszystkim do realizacji celów społecznych. Takimi podmiotami są przedsiębiorstwa społeczne, które zaczynają być coraz bardziej widoczne w polskiej gospodarce. W obecnej sytuacji ekonomiczno-gospodarczej w naszym kraju odnotowywany jest ich stały wzrost. Zaczynają też być coraz bardziej doceniane przez społeczność, w której funkcjonują, a ich wizerunek sukcesywnie ulega poprawie. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie procesu kształtowania tożsamości organizacyjnej przez przedsiębiorstwa społeczne w kontekście wewnętrznego doskonalenia.

19.1. Wprowadzenie

Problematyka tożsamości organizacji jest coraz częściej przedmiotem badań nie tylko w zakresie poznania wartości, jakimi kieruje się dana organizacja, ale również tego, jaki wizerunek chce kreować. W przypadku podmiotów gospodarczych działających przede wszystkim dla osiągania zysków głównym celem kreowania tożsamości organizacyjnej jest osiągnięcie skutecznej przewagi konkurencyjnej. Inne podejście w tym zakresie prezentują podmioty stworzone do realizacji celów społecznych, które już w momencie powstawania określają indywidualny charak-

ter przedsiębiorstwa społecznego – jest on zgodny z ustalonym do realizacji celem społecznym a jego charakter wynika z doświadczeń i zasad, jakimi w życiu kierują się osoby powołujące taki podmiot. W niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, jakie działania w zakresie kształtowania tożsamości organizacyjnej oraz kreowania wizerunku powinny być podejmowane w strukturach organizacyjnych podmiotów ekonomii społecznej.

19.2. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce

Przedsiębiorczość społeczna w Polsce zaczęła się rozwijać po wejściu RP do Unii Europejskiej w 2004 r. i od tego czasu jest coraz bardziej zauważana oraz doceniana w krajowej gospodarce. Jednakże nadal nie ma jednoznacznej ustawodawczej definicji przedsiębiorstwa społecznego, mimo że przedsiębiorstwa tego typu funkcjonują w warunkach wolnorynkowych i podlegają tym samym aktom prawnym (np. Kodeks Prawo Pracy czy Ustawa o podatku dochodowym) co inne podmioty gospodarcze. Jednym z dokumentów, w którym podjęto próbę zdefiniowania przedsiębiorstwa społecznego, jest Krajowy Program Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej z 2014 r. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Według dokumentu przedsiębiorstwo społeczne charakteryzuje się tym, że:

- jest podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą, wyodrębnionym pod względem organizacyjnym i rachunkowym;
- celem jego działalności gospodarczej jest integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (wymagane jest zatrudnienie co najmniej 50% osób pochodzących z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 30% niepełnosprawnych o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności) lub świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej, przy jednoczesnej realizacji celów prozatrudnieniowych (zatrudnienie minimum 20% osób z określonych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym);
- nie rozdziela zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, a środki te przeznacza na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitału niepodzielnego oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną (w przypadku przedsiębiorstw o charakterze zatrudnieniowym) lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działa przedsiębiorstwo;
- jest zarządzane na zasadach demokratycznych lub co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy, zaś wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami [17].

Z uwagi na członkostwo Polski w Unii Europejskiej oraz realizację projektów finansowanych z funduszy europejskich przyjmowana jest również definicja przedsiębiorstwa społecznego określona w *Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020* Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, gdzie przedsiębiorstwo społeczne uznane zostało za podmiot ekonomii społecznej, który spełnia łącznie następujące warunki:

- posiada osobowość prawną i prowadzi:
  - działalność gospodarczą zarejestrowaną w Krajowym Rejestrze Sądowym lub
  - działalność odpłatną pożytku publicznego w rozumieniu art. 8 ustawy z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub
  - działalność oświatową w rozumieniu art. 170 ust. 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2019 r. poz. 1148) lub
  - działalność kulturalną w rozumieniu art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2018 r. poz. 1983, z późn. zm.);
- zatrudnia co najmniej 30% osób, które należą do minimum jednej z poniższych grup:
  - osoby bezrobotne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2018 r. poz. 1265, z późn. zm.);
  - osoby do 30. roku życia oraz po ukończeniu 50. roku życia, mające status osoby poszukującej pracy, bez zatrudnienia w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
  - osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
  - osoby niepełnosprawne w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
  - osoby z zaburzeniami psychicznymi w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (Dz. U. z 2018 r. poz. 1878, z późn. zm.);
  - osoby, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 1–3 i 5–7 ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 217, z późn. zm.);
  - osoby podlegające ubezpieczeniu społecznemu rolników w pełnym zakresie na podstawie przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników, jeżeli ich dochód ustalany zgodnie z art. 7 ust. 5–10 ustawy z dnia 11 lutego

2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (Dz. U. z 2018 r. poz. 2134, z późn. zm.) wynosi nie więcej niż dochód z 6 hektarów przeliczeniowych;
  - osoby spełniające kryteria, o których mowa w art. 8 ust. 1 pkt 1 i 2 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej;
  - osoby, o których mowa w art. 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
  - osoby usamodzielniane, o których mowa w art. 140 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej;
  - osoby ubogie pracujące, o których mowa w pkt 17;
- jest podmiotem, który nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznacza go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną;
- jest zarządzany na zasadach demokratycznych, co oznacza, że struktura zarządzania PS lub ich struktura własnościowa opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, co podmiot określa w swoim statucie lub innym dokumencie założycielskim;
- wynagrodzenia wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej, są ograniczone limitami, tj. nie przekraczają wartości, o której mowa w art. 9 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- zatrudnia w oparciu o umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną (z wyłączeniem osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, które prowadzą działalność gospodarczą) co najmniej trzy osoby w wymiarze czasu pracy co najmniej ¼ etatu, a w przypadku umów cywilnoprawnych na okres nie krótszy niż 3 miesiące i obejmujący nie mniej niż 120 godzin pracy łącznie przez wszystkie miesiące, przy zachowaniu proporcji zatrudnienia określonych w lit. b;
- prowadzi wobec zatrudnionych osób, o których mowa w lit. b, uzgodniony z tymi osobami i określony w czasie proces reintegracyjny, mający na celu zdobycie lub odzyskanie kwalifikacji zawodowych lub kompetencji kluczowych [8].

Na podstawie powyższych definicji zauważyć można, że funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych nie jest łatwe i jednoznacznie określone tak jak w przypadku pozostałych podmiotów gospodarczych działających na rynku. Pomimo takiej sytuacji odnotowywany jest stały wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Obecnie zarejestrowanych jest 1321 przedsiębiorstw społecznych. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 19.1.

Tabela 19.1. Liczba przedsiębiorstw społecznych w Polsce z podziałem na województwa

Województwo	Liczba przedsiębiorstw społecznych – maj 2019 r. [szt.]	Liczba przedsiębiorstw społecznych – 23.08.2020 r. [szt.]
Dolnośląskie	68	50
Kujawsko-pomorskie	52	75
Lubelskie	27	57
Lubuskie	71	81
Łódzkie	45	74
Małopolskie	68	71
Mazowieckie	66	72
Opolskie	37	36
Podkarpackie	139	196
Podlaskie	84	76
Pomorskie	38	66
Śląskie	95	196
Świętokrzyskie	21	29
Warmińsko-mazurskie	82	88
Wielkopolskie	124	110
Zachodniopomorskie	32	44
Łącznie Polska	**1049**	**1321**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bazy przedsiębiorstw społecznych DES MRPiPS, http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl/ (dostęp 23.08.2020 r.).

Z powyższych danych wynika, że w Polsce odnotowano wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych o ok. 26%: z 1049 podmiotów w 2019 r. do 1321 w 2020 r. Najwyższą dynamikę wzrostu liczby przedsiębiorstw społecznych odnotowano w województwie śląskim: ok. 106%, a największy spadek spadek – w województwie dolnośląskim: ok. 26% mniej podmiotów.

Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce działają najczęściej w następujących branżach gospodarki:

- gastronomia (245 podmiotów);
- edukacja i kultura (232 podmioty);
- usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej (197 podmiotów).

Natomiast najmniej przedsiębiorstw społecznych działa w branżach:

- usługi ochroniarskie (1 podmiot);
- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (2 podmioty);
- produkcja i przetwórstwo żywności (5 podmiotów).

Tabela 19.2. Branże gospodarki, w których działają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce

Branża gospodarki	Liczba przedsiębiorstw społecznych – maj 2019 r. [szt.]	Liczba przedsiębiorstw społecznych – 23.08.2020 r. [szt.]
gastronomia	235	245
edukacja i kultura	213	232
usługi dla firm, organizacji i administracji publicznej	186	197
budownictwo	117	122
handel i pozostałe usługi	95	104
usługi socjalne	74	77
pozostała produkcja i przemysł	61	63
rekreacja, turystyka i zakwaterowanie	55	72
zdrowie i uroda	49	55
usługi komunalne	47	52
dom i ogród	39	42
motoryzacja	22	25
produkcja mebli	12	11
informatyka	10	10
ekonomia	7	6
produkcja i przetwórstwo żywności	6	5
rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	2	2
usługi ochroniarskie	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bazy przedsiębiorstw społecznych DES MRPiPS, http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl/ (dostęp 23.08.2020 r.).

W tym zakresie nie odnotowano większych zmian w porównaniu do danych z maja 2019 r. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 19.2.

19.3. Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Omawianie zagadnienia tożsamości organizacyjnej należy rozpocząć od poznania źródłowych definicji tego pojęcia. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* tożsamość określana jest jako identyczność. W odniesieniu do pojedynczego człowieka

oznaczona została jako świadomość samego siebie, fakty, cechy, dane personalne pozwalające zidentyfikować jakąś osobę, a w odniesieniu do społeczności – jako świadomość wspólnych cech i poczucie jedności [9]. W Encyklopedii PWN tożsamość została zidentyfikowana jako termin o wielu znaczeniach, bardziej lub mniej zbieżnych, dlatego że w każdym wypadku chodzi o to, że jednostki i grupy, nieuchronnie ulegające podczas swego trwania licznym zmianom, zachowują jednak pewne cechy stałe, decydujące o tym, kim lub czym są, i – tym samym – wyróżniające je spośród innych jednostek i grup [10]. Natomiast w Encyklopedii Zarządzania organizacja jest określona jako interdyscyplinarne pojęcie związane z obszarami zarządzania, socjologii, psychologii i oznacza uporządkowany w pewien sposób system złożony z czterech podstawowych elementów:

- celów realizowanych przez organizację i wynikających z tego konkretnych zadań;
- ludzi wraz z ich indywidualnymi oraz zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania;
- wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim;
- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji [11].

Organizacja rozumiana jest również jako uporządkowanie działań związanych z podziałem pracy i występuje we wszystkich ludzkich zbiorowościach, w których taki podział istnieje. Niezależnie od różnorodnych postaci, w jakich występują organizacje, mają one ogólne cechy:

- są powoływane do realizacji określonych celów w sposób zaplanowany i za pomocą procedur określonych przez przepisy;
- mają sformalizowaną strukturę, którą bez trudu można przedstawić w postaci diagramu;
- występuje w nich wyraźny, przejrzysty podział pracy;
- mają wyraźnie wyodrębnione ośrodki władzy, wiadomo kto komu podlega i w jakim zakresie;
- istnieje w nich wymiana personelu, zmiana ludzi wypełniających poszczególne funkcje nie wpływa na zmianę charakteru organizacji [16].

Łącząc zatem powyższe definicje, można stwierdzić, że tożsamość organizacyjna to identyfikowanie się z pewnymi wspólnymi cechami dającymi poczucie wspólnoty członkom organizacji, zbiorowości czy grupy społecznej. Tożsamość organizacyjna może odnosić się do centralnych i trwałych atrybutów organizacji, które odróżniają ją od innych organizacji i są postrzegane jako „roszczenia", poprzez które organizacja sygnalizuje swoją pozycję, a które są odzwierciedlane w jej unikalnym wzorze powiązań [18]. J. Duton, J. Dukerich, C. Harquail rozróżnili dwa typy percepcji tożsamości organizacyjnej:

- tożsamość postrzegana przez członków organizacji dotycząca cech organizacji, które uważane są przez jej członków za główne, wyróżniające i trwałe;
- zinterpretowany zewnętrzny wizerunek dotyczący cech organizacji uważanych przez członków otoczenia danej organizacji za główne, wyróżniające i trwałe według obserwacji członków danej organizacji [4].

W przypadku przedsiębiorstw społecznych określenie przez nie kim lub czym są jest ściśle związane z ich istnieniem jako podmiotów społecznych, które różnią się od organizacji non profit oraz podmiotów nastawionych na generowanie zysku. Zaspokajają konkretne potrzeby społeczne, często na bardzo lokalnym poziomie. Dlatego tożsamość organizacji związana jest z pewnymi atrybutami, które służą jej odróżnieniu od innych. Odpowiada ona pewnym parametrom typu idealnie określonej klasy organizacyjnej lub typu, do którego należy, na przykład: „jesteśmy przedsiębiorstwem społecznym". Twierdzenia dotyczące tożsamości są formułowane jako twierdzenia podstawowe lub twierdzenia „prawdy" [18]. Tożsamość organizacyjna jest zatem przewodnikiem w kształtowaniu działań członków przedsiębiorstwa społecznego, dając podstawy do koncentracji uwagi na realizacji celów społecznych [19], i stanowi ramy odniesienia przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Przedsiębiorstwa społeczne, które źle zrównoważyły swoją hybrydową egzystencję i postawiły cele ekonomiczne przed społecznymi są dla otoczenia podejrzane [5]. Biorąc powyższe pod uwagę, w przypadku utożsamiania się osób tworzących i będących częścią przedsiębiorstwa społecznego można stwierdzić, że zarówno kadra zarządzająca, jak i beneficjenci działań podmiotów społecznych są mocno związani oraz silnie identyfikują się z przyjętymi do realizacji celami społecznymi. Osoby tworzące przedsiębiorstwo społeczne już na początku działalności dokładnie wiedzą, jakie cele chcą osiągnąć i identyfikują się z nimi, przez co są również zmotywowane do ich jak najlepszego realizowania. Jednocześnie, chcąc wzmocnić poczucie tożsamości z organizacją wśród zatrudnionych pracowników oraz beneficjentów, zespół zarządzający powinien sam inicjować tworzenie się grup nieformalnych, dzięki czemu osiągnie lepszą organizację i warunki pracy oraz rozwinie kreatywność pracowników [3]. Beneficjenci przedsiębiorstw społecznych, często będący osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym, podejmują świadomą decyzję o pracy w podmiocie ekonomii społecznej dzięki dokładnemu i precyzyjnemu określeniu w jego statucie realizowanych celów społecznych. Takie podejście gwarantuje, że wszyscy uczestnicy organizacji mocno się z nią utożsamiają. Większość pracowników przedsiębiorstw społecznych to osoby w średnim wieku, a część z nich ma orzeczenie o niepełnosprawności. Zróżnicowanie w zatrudnieniu wynika też z profilu prowadzonej przez przedsiębiorstwo społeczne działalności gospodarczej, a zatrudnienie pewnej grupy pracowników związane jest z zapotrzebowaniem na konkretne kwalifikacje [1]. Różnorodność powinna

być czynnikiem scalającym członków organizacji i sprzyjać dążeniom do realizacji założonych celów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne nie mogą doprowadzić do zatracenia tożsamości organizacyjnej i zmniejszenia poziomu identyfikacji z nią odbiorców swoich działań. W tym celu powinny stale przeprowadzać szkolenia pozwalające na szczegółowe omawianie przyjętych w organizacji wartości, jak również dające możliwość sugerowania nowych rozwiązań w tym zakresie, które odpowiadają bieżącym potrzebom i pozwalają dostostwać się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa społecznego przy jednoczesnej realizacji przyjętych celów społecznych.

Grupa naukowców – J.P. Cornelissen, O. Akemu, J.G.F. Jonkman i M.D. Werner – w swoim opracowaniu *Building Character: The Formation of a Hybrid Organizational Identity in a Social Enterprise*, opierając się na danych holenderskiego przedsiębiorstwa społecznego Fairphone z Amsterdamu, stworzyła model ukazujący, w jaki sposób powstaje hybrydowa tożsamość organizacyjna. Badanie opierało się na danych pozyskanych w ramach dwóch oddzielnych projektów badawczych dotyczących tego przedsiębiorstwa realizowanych w okresie trzech lat (od 2015 r.) i obejmujących fazy uruchomienia, komercjalizację oraz wczesną fazę jego rozwoju. W wyniku przeprowadzonego badania powstał model teoretyczny tworzenia hybrydowej tożsamości organizacyjnej, który składa się z trzech faz:

1) Konceptualizacji tożsamości opartej na ruchach społecznych;
2) Tworzenia alternatywnej tożsamości biznesowej;
3) Łączenia wcześniejszych koncepcji w hybrydową tożsamość organizacyjną.

Faza 1. Konceptualizacja tożsamości opartej na ruchach społecznych powstała na podstawie wizji sformułowanej wspólnie przez założycieli, polegającej na chęci systematycznej zmiany zachowań konsumentów tak, aby konsumenci dokonywali świadomych wyborów dotyczących konsumowania produktów wyprodukowanych w bardziej odpowiedzialnych sposób, angażowali się politycznie i mobilizowali innych do tego samego. Zgodnie z misją założyciele postanowili scharakteryzować powstającą organizację i określili ją jako „ruch społeczny". W dalszej kolejności nastąpiła konfiguracja produktu, który został zdefiniowany i umieszczony jako dyskursywny obiekt opowiadania historii. Podczas tworzenia strategii wpływu społecznego zespół założycielski uznał, że celem będzie komunikowanie się w przejrzysty sposób ze społecznością internetową, którą uważali za głównego interesariusza, zgodnie z ruchem społecznym, który ma na celu ujawnienie ukrytych praktyk oraz zmobilizowanie społeczności do tworzenia pozytywnej zmiany. Uważali tę społeczność za ruch obywateli zaangażowanych politycznie, którzy dbają o kwestie związane z łańcuchem dostaw i wykorzystują swoją wiedzę do tworzenia procesu zmiany społecznej.

Faza 2. Tworzenie alternatywnej tożsamości biznesowej opierało się na zdefiniowaniu misji charakterystycznej dla organizacji. Produkt stał się metonimem przedsiębiorstwa społecznego, określającym misję przedsiębiorstwa, musiał więc być wysokiej jakości. W tej fazie zespół kierowniczy określił organizację za wewnętrznego agenta, który, będąc społecznie odpowiedzialny, współpracuje z przemysłem w celu zmiany systemu od wewnątrz. Zrewidowano również promowanie strategicznej naiwności jako etosu firmy na rzecz wiarygodności biznesowej. Na tej podstawie doszło do nowej konfiguracji produktu, która polegała na przekształceniu go z dyskursywnego przedmiotu opowiadania historii w materialny, funkcjonujący produkt markowy. Zmiana ta wpłynęła na równowagę w ramach Fairphone, która przesunęła się z komunikacji ze społecznością obserwujących w Internecie na obsługę klientów, którzy kupili produkt. Sprzedaż produktu stała się częścią modelu przedsiębiorstwa społecznego, a pozyskane w ten sposób środki przeznaczone zostały na finansowanie programów interwencyjnych skierowanych do beneficjentów działań przedsiębiorstwa społecznego. W tej fazie przedsiębiorstwo Fairphone doświadczyło pustki znaczeniowej, podczas której niektórzy z członków-założycieli mieli trudności z pogodzeniem nieustannej koncentracji na biznesie z pierwotnym planem oddziaływania przedsiębiorstwa na społeczeństwo. Kierownictwo w tym momencie uznało, że priorytet firmy przesunął się zbyt dalece na realizację celów operacyjnych i komercyjnych, zagrażając tym samym jego pierwotnej misji społecznej. W związku z tym organizacja postanowiła ponownie skalibrować i przeformułować swoją tożsamość.

Faza 3. Łączenie wcześniejszych koncepcji w hybrydową tożsamość organizacyjną oparte było na planie nowej tożsamości organizacyjnej Fairphone, która miała powstać poprzez systematyczne przeformułowanie i włączenie aspektów wcześniejszego ruchu społecznego oraz tożsamości kierowanych przez produkty do nowatorskiego, złożonego ujęcia jako „przedsiębiorstwa prowadzącego kampanię". Na podstawie informacji pozyskanych na temat wpływu społecznego kierownictwo uznało, że społeczny wpływ firmy nie będzie opierał się jedynie na sprzedaży markowego produktu niszowej bazie klientów, lecz będzie wynikał z lepszego zrozumienia produktu. W związku z tym misja przedsiębiorstwa została od nowa zdefiniowana – firma miała koncentrować się na tym, jak za pośrednictwem swoich klientów może zaoferować takie rozwiązania rynkowe, które wywołałyby falę aktywności politycznej oddziaływującą na społeczeństwo i prowadzącą do zmian. Kierownictwo dokonało personifikacji organizacji i stworzyło koncepcję „przemyślanego przywództwa" w przedsiębiorstwie jako „przedsiębiorstwa prowadzącego kampanię". Koncepcja ta opierała się na założeniu, że Fairphone będzie brokerem „platformy" dla swoich klientów, dostarczającej informacji

społecznych i środowiskowych na temat swojej branży, aby wspierać klientów w aktywizacji politycznej i prowadzeniu kampanii na rzecz zmian. Pod koniec tej fazy liderzy i członkowie organizacji przyjęli tę hybrydową tożsamość i osiągnęli konsensus co do kluczowych atrybutów tożsamości ich hybrydowej organizacji, akceptując podwójną lub zintegrowaną misję, zgadzając się na model organizacyjny i zbiorowo wierząc w ich wpływ społeczny poprzez oferowany produkt.

Badanie to pozwoliło stwierdzić, że kolejne cykle nadawania sensu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa od 2015 r. utrzymywały w ryzach hybrydowy charakter i podwójną misję organizacji oraz sprzyjały dalszemu rozwojowi firmy jako narzędzia aktywizacji konsumentów [2].

Powyższy przykład jednoznacznie wskazuje jak ważnym, obok tożsamości organizacyjnej, aspektem funkcjonowania podmiotów działających na rynku jest ich wizerunek zewnętrzny. W przypadku przedsiębiorstw, których jedynym celem jest osiąganie i maksymalizacja zysku, kreowanie własnego wizerunku jest czynnikiem ściśle związanym z ich konkurencyjnością względem innych firm działających w tym samym obszarze. Natomiast przedsiębiorstwa społeczne często są postrzegane jako podmioty świadczące usługi o niskiej jakości lub działające na zasadach prostej manufaktury, w związku z czym muszą podejmować znaczny wysiłek nad kreowaniem wizerunku zewnętrznego w celu zmiany odbioru przez otoczenie, w którym funkcjonują.

Tematyka kreowania wizerunku jest poddawana szczegółowym analizom, szczególnie z uwagi na jego krótką genezę. Za prekursora idei *employer branding* uznaje się S. Barrowa, autora *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand management to People at Work* [13]. Część badaczy określa *employer branding* jako strategię tworzenia w umysłach potencjalnych kandydatów do pracy i zatrudnionych już pracowników pożądanych skojarzeń odnoszących się do danej firmy jako dobrego miejsca pracy (działania, które podejmuje firma w obszarze komunikacji, skierowane do obecnych i przyszłych pracowników). Działania te można podzielić na dwa rodzaje, w zależności od grupy, do której są adresowane:

- *employer branding* wewnętrzny, skierowany do osób zatrudnionych w firmie i skupiający się przede wszystkim na kreowaniu przyjaznej atmosfery pracy oraz możliwości rozwoju;
- *employer branding* zewnętrzny, skierowany głównie ku potencjalnym pracownikom w celu stworzenia w otoczeniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy [15].

Pracodawcy nie powinni zapominać, że wpływ na zewnętrzny wizerunek firmy mają w znacznej mierze pracownicy już w niej zatrudnieni. Dlatego w celu utrzymania zadowolenia oraz satysfakcji pracowników w ramach działań realizowanych w obszarze wewnętrznego *employer brandingu* pracodawca powinien dbać

o szkolenia, rozwój, zarządzanie kompetencjami i talentami, jak również proponować pozapłacowe benefity, które obecnie w wielu firmach są już standardami (takie jak np. prywatna opieka medyczna czy dodatkowe pakiety ubezpieczeń). Ponadto pracodawcy powinni dbać o atmosferę w pracy, czyli pozytywne relacje pomiędzy szeregowymi pracownikami a kadrą zarządzającą, komfort i jakość stanowiska pracy [12].

Dobry wizerunek firmy (powstający w oparciu o jej tożsamość organizacyjną) jest potrzebny każdemu przedsiębiorstwu i jest elementem jego strategii biznesowej, a każde działania, jakie wykonuje firma poprzez komunikowanie się wewnętrzne (pomiędzy pracownikami czy też oddziałami) oraz zewnętrzne (z kontrahentami i otoczeniem, w którym funkcjonuje), powoduje tworzenie takiego wizerunku. Szczególnie istotny jest odbiór podejmowanych działań przez otoczenie zewnętrzne firmy, czyli przez klientów, partnerów, podwykonawców jak również środowisko biznesowe czy społeczności lokalne. Pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa zwiększa jego wartość, konkurencyjność i rentowność, powoduje lepszy odbiór przez otoczenie, a tym samym dobre skojarzenia wśród potencjalnych klientów.

Znaczący wkład w teorię wizerunku wniósł S. Puppla, który postulował upowszechnienie wizerunku wszelkich bytów w biosferze. Zaproponowany przez niego model jest stosunkowo łatwy do zaaplikowania w wizerunku przedsiębiorstw, ponieważ zawiera elementy autoprezentacji danej organizacji, która obejmuje również deklarację misji określającej podstawowe elementy tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa [14]. Granice między tożsamością a wizerunkiem organizacji mocno się zacierają w perspektywie postmodernistycznej, gdzie tożsamość przedsiębiorstwa podlega dezintegracji z uwagi na brak trwałych podwalin, a jedynie staje się odbiciem tymczasowych wizerunków [6]. Postmoderniści przedefiniowali zależność pomiędzy tożsamością a wizerunkiem, uznając tożsamość jako imitację rozmaitych wizerunków przedsiębiorstwa funkcjonujących w przestrzeni publicznej [7].

Takim samym zależnościom w kwestii kreowania wizerunku stanowiącego element tożsamości organizacyjnej podlegają przedsiębiorstwa społeczne. W opracowaniu *Sukces i trwałość ekonomii społecznej w warunkach polskich* opisano rezultaty badań przedsiębiorstw społecznych przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w ramach projektu systemowego *Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej*, które obejmowały również problemy wizerunkowe przedsiębiorstw społecznych. Zespół badawczy zauważył następujące zależności w kwestii kształtowania własnego wizerunku przez podmioty ekonomii społecznej:

- większość liderów badanych przedsiębiorstw społecznych zdaje sobie sprawę z konieczności dbania o wizerunek i pracy nad jego umacnianiem, a w jego budowanie starają się angażować cały zespół;

- zakres profesjonalizacji działań w tej kwestii jest bardzo zróżnicowany;
- przedsiębiorstwa społeczne mają tendencję od pełnego ignorowania kwestii wizerunku po działania profesjonalne i z góry zaplanowane;
- większość podmiotów podejmuje działania wizerunkowe doraźnie, bez podstawowej analizy otoczenia i sformułowania celów;
- część badanych podmiotów uważa, że ważne jest wykorzystanie czasowej popularności i „efektu świeżości" oraz nieprzegapienie tego momentu;
- przedsiębiorstwa społeczne starają się kształtować swój wizerunek w oparciu o podstawowe wartości jakie reprezentuje ekonomia społeczna;
- przedsiębiorstwa społeczne mogą osiągnąć dobry efekt w kształtowaniu pozytywnego wizerunku dzięki utrzymywaniu bliskich relacji, opartych na zaufaniu i transparentności działań, zwłaszcza w relacjach z darczyńcami oraz poprzez świadczenie wysokiej jakości usług [1].

Przedsiębiorstwa społeczne dodatkowo – oprócz braku profesjonalizacji działań związanych z kreowaniem wizerunku oraz doraźnością podejmowanych działań – borykają się również z ogólnym stereotypowym podejściem do podmiotów ekonomii społecznej przez społeczeństwo oraz podmioty gospodarki rynkowej działające w ich otoczeniu. W tym zakresie podmioty ekonomii społecznej powinny być wspierane przez jednostki administracji publicznej, które powinny podejmować działania systemowe ukierunkowane na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstw społecznych nie tylko podczas realizacji zleconych przez nie zadań publicznych. Wsparcie instytucjonalne przedsiębiorstw społecznych przez jednostki administracji publicznej powinno obejmować następujące działania:

- tworzenie instytucji oferujących porady prawne, porady w zakresie księgowości, doradztwo biznesowe (w tym również informowanie o dostępnych źródłach wsparcia finansowego) oraz usługi w zakresie profilu działań i ich realizacji;
- zlecanie zadań publicznych przedsiębiorstwom społecznym, których cele społeczne są zbliżone lub zbieżne z problemami społecznymi występującymi w danym regionie;
- stworzenie systemu szkoleń i warsztatów dla liderów przedsiębiorstw społecznych wzmacniających ich potencjał oraz kompetencje menadżerskie;
- podejmowanie wspólnych działań promocyjnych zmierzających do polepszenia ich wizerunku na zewnątrz organizacji.

W wyniku współpracy jednostek samorządu terytorialnego z przedsiębiorstwami społecznymi powinno nastąpić przemodelowania zasad kooperacji z opartych tylko i wyłącznie na finansowaniu poprzez zlecanie do realizacji zadań publicznych, na działania wzmacniające potencjał oraz wizerunek podmiotów ekonomii społecznej jako coraz ważniejszych elementów realizacji zadań społecznych przez samorządy.

19.4. Podsumowanie

Zauważyć można, że przedsiębiorstwa społeczne w Polsce – mimo niejednoznacznie określonego prawnie statusu – zmierzają do kształtowania własnej tożsamości organizacyjnej jako atrybutu dobrze funkcjonującej organizacji, szczególnie w kontekście podjęcia prób wyróżnienia się na tle innych podmiotów działających w tym samym obszarze. Przedsiębiorstwa społeczne coraz częściej wykorzystują tożsamość organizacyjną i skuteczniej mobilizują zewnętrzne więzi, aby zapewnić zasoby, dzięki którym będą mogły osiągnąć swoje cele społeczne. Dopasowanie przedsiębiorstw społecznych z zewnętrznymi interesariuszami jest ważne, szczególnie biorąc pod uwagę więzi między tymi podmiotami a członkami społeczności, do zacieśniania których dochodzi poprzez procesy identyfikacji, strukturyzowania uwagi i legitymizacji. Konstruowanie tożsamości organizacyjnej i wspólnotowej zorientowane na innych stanowi jednoznaczną demonstrację, że przedsiębiorstwa społeczne dążące do konkretnego celu społecznego, a nie gospodarczego i zorientowanego na zysk, ułatwiają współpracę z partnerami zewnętrznymi.

Bibliografia

[1] Bogacz-Wojtanowska E., Przybysz I., Lendzion M.: *Sukces i trwałość ekonomii społecznej w warunkach polskich*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2014.

[2] Cornelissen J.P., Akemu O., Jonkman F.G.F., Werner M.D.: *Building Character: The Formation of a Hybrid Organizational Identity in a Social Enterprise*, „Journal of Management Studies", 2020, https://doi: 10.1111/joms.12640.

[3] Czerkawska B.: *Przedsiębiorstwo społeczne – specyfika funkcjonowania i zarządzania*. *Dylematy i wyzwania doskonalenia zarządzania organizacjami w dobie dynamiki technologicznej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.

[4] Duton J., Dukerich J., Harquail C.: *Organisational images and member identification*, „Administrative Science Quarterly", 1994.

[5] Garrow E.E., Hasenfeld Y.: *Social enterprises as an embodiment of a neoliberal welfare logic*, „American Behavioral Scientist", 2014, s. 58.

[6] Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G.: *Organisational identity, image, and adaptive instability*, „Academy of Management Review" 25, 2000.

[7] Gioia D.A., Schultz M., Corley K.G.: *Organisational identity, image, and adaptive instability*, [w:] Hatch M.J., Schultz M. (red.): *Organisational identity: a reader,* Oxford University Press, Oxford 2004.

[8] http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/projekt-wytycznych-w-zakresie-realizacji-przedsiewziec-w-obszarze-wlaczenia-spolecznego-i-zwalczania-ubostwa-z-wykorzystaniem-srodkow-efs-i-efrr-na-lata-2014–2020/ (dostęp: 12.08.2020 r.).

[9] https://sjp.pwn.pl/sjp/to%C5%BCsamo%C5%9B%C4%87;2530211 (dostęp: 17.08.2020 r.).

[10] https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/tozsamosc;3988537.html (dostęp: 17.08.2020 r.).

[11] https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja (dostęp: 26.08.2020 r.).

[12] Knap-Stefaniuk A.: *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula", 2015, 44(6).

[13] Kozłowski M.: *Employer branding*. *Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

[14] Puppel S.: *Kuźnia Hefajstosa czyli krótki zarys teorii wizerunku w komunikacji ludzkiej*, „Scripta Neophilologica Posnaniensia", XVI, 2016.

[15] Raczyńska M., Stachowska S.: *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Problemy, Innowacje, Projekty", 2012, nr 3 (25), s. 69, https://www.academia.edu/2926473/Wykorzystanie_narz%C4%99dzi_komunikacji_spo%C5%82ecznej_w_budowaniu_zewn%C4%99trznego_wizerunku_pracodawcy_z_wyboru (dostęp: 30.08.2020 r.).

[16] Szacka B.: *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.

[17] Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 roku, Monitor Polski z dn. 24.09.2014 r. poz. 811.

[18] Whetten D.A.: *Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity*, „Journal of Management Inquiry", 15 (3), 2006.

[19] Ocasio W.: *Towards an attention-based view of the firm*, „Strategic Management Journal", Summer, 1997, 18, s. 187.

Ewa Miszczak
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

20.

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU JAKO EFEKT PRZEMIAN ŚWIADOMOŚCIOWYCH NOWOCZESNYCH SPOŁECZEŃSTW

Abstrakt

Powstanie i rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wiąże się ściśle z wieloma zjawiskami i zróżnicowanymi procesami społecznymi, które miały miejsce po II wojnie światowej. Bez tego społecznego i kulturowego „zaczynu", będącego katalizatorem rozwoju nowoczesnej świadomości jednostkowej i grupowej, prawdopodobnie nie mielibyśmy szybko do czynienia z koncepcją CSR. Na gruncie teorii socjologicznych społeczeństwo traktuje się jako system powiązanych ze sobą elementów, warunkujących wzajemnie swój rozwój i funkcjonowanie. Jedną z tych części składowych jest sektor ekonomii i przedsiębiorstwo traktowane jako podstawowa jednostka życia gospodarczego. W przeszłości przedsiębiorstwo było uznawane za autonomiczny organizm społeczny, dążący do maksymalizacji zysków, nie zwracający uwagi na otoczenie społeczne, minimalizujący koszty wszelkimi dostępnymi metodami [1]. Koncepcja drapieżnego kapitalisty, mającego na względzie wyłącznie własne korzyści i niezważającego na potrzeby otoczenia, została zanegowana wraz z rozwojem społecznej świadomości tego, co właściwe i przyzwoite. Przedsiębiorstwo zaczęło być traktowane jako jeden z wielu równoprawnych – czyli mających te same prawa, ale też i obowiązki – członków całościowego systemu społecznego. Niniejszy artykuł stanowi próbę ukazania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako jednego z efektów procesu rozwoju nowoczesnej świadomości społecznej i transformacji pojmowania roli przedsiębiorstwa w życiu społecznym.

20.1. Wstęp

Na gruncie teorii socjologicznych społeczeństwo traktuje się jako system powiązanych ze sobą elementów, które wzajemnie warunkują swój rozwój i funkcjonowanie. Wszystko, co dzieje się w obrębie jednego sektora, znajduje swój oddźwięk w pozostałych. Na przykład przyjęta i realizowana ideologia polityczna determinuje styl i kierunek działalności ekonomicznej i edukacyjnej, wpływa na sposób kształtowania kultury i rozrywki, dostarcza wzorców osobowych itd. Z kolei rozwój technologiczny i naukowy dostarcza podstaw do formułowania nowych idei, postaw, zachowań oraz potrzeb. Upowszechnianie korzystania z różnego rodzaju mass mediów oraz łatwość komunikowania się w czasie i przestrzeni umożliwiają bezproblemową wymianę informacji oraz korzystanie z zasobów wiedzy i doświadczenia ludzi żyjących pod każdą szerokością geograficzną. W ten sposób dokonują się stopniowe przemiany świadomościowe, które są katalizatorem kolejnych transformacji społecznych. Obserwowane współcześnie procesy cywilizacyjne zmieniły gruntownie obraz społeczeństw europejskich i amerykańskiego, m.in. modyfikując w pewnym zakresie rolę i funkcję przedsiębiorstwa jako jednostki życia gospodarczego i członka społeczeństwa. W przeszłości w teorii ekonomicznej (np. w klasycznej teorii utylitarystycznej) przedsiębiorstwo było traktowane jako autonomiczny organizm społeczny, dążący do maksymalizacji zysków, niezwracający uwagi na otoczenie społeczne, minimalizujący koszty wszelkimi dostępnymi metodami. Koncepcja drapieżnego kapitalisty, który ma na względzie wyłącznie własne korzyści i zyski oraz nie zważa na potrzeby otoczenia, została podważona wraz z rozwojem społecznej świadomości dotyczącej tego, co właściwe i przyzwoite. Przedsiębiorstwo zaczęło być traktowane jako jeden z wielu równoprawnych, a więc mających te same prawa i obowiązki, członków całościowego systemu społecznego. „Podstawą jest uznanie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jako autonomiczna i niezależna część" [24]. Jasnym się stało, iż przedsiębiorstwo, aby z sukcesem funkcjonować na rynku, utrzymać wypracowaną pozycję i generować zysk, musi uwzględniać także inne, pozaekonomiczne sprawy związane z prowadzoną działalnością – w tym odbiór firmy przez społeczeństwo i oczekiwania różnych interesariuszy [26]. W trakcie dyskusji nad wyłaniającym się nowoczesnym kształtem życia gospodarczego narodziła się idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *corporate social responsibility*, CSR), która uwidaczniała społeczne oczekiwania pozostałych podmiotów społeczeństwa wobec biznesu.

Niniejszy artykuł stanowi próbę ukazania idei społecznej odpowiedzialności biznesu jako jednego z efektów rozwoju nowoczesnej świadomości społecznej,

w wyniku którego przedsiębiorstwa traktowane są jako równorzędni członkowie społeczeństwa, którzy mają prawa i obowiązki. Proces ten wzmacniany jest przez rosnącą aktywność społeczną i zaangażowanie obywatelskie, ruch oddolny zwykłych konsumentów i klientów oraz ich samoświadomość, która przejawia się w poczuciu dysponowania siłą sprawczą i możliwością decydowania o kształcie życia społecznego. Zjawiska te stanowią wyznaczniki kształtowania się i funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego, biorącego w sposób świadomy odpowiedzialność za swój byt i dobrostan. Dzięki zjawisku globalizacji idee nowoczesnego i społecznie odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej mogą stać się standardem obowiązującym nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale praktycznie na całym świecie.

20.2. Społeczne tło powstania idei CSR

Tak rozumiana koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw powstała w II poł. XX w., jednakże jej fundamenty sięgają o wiele głębiej w przeszłość. Idea ta ukształtowała się na bazie wcześniejszych inspiracji filozoficznych dotyczących zagadnień etycznych związanych z aktywnością osoby ludzkiej, które formułowali już starożytni greccy myśliciele – np. prawo naturalne wg Arystotelesa [2] – a w czasach nowożytnych podejmowano ją np. w ramach teorii moralności I. Kanta (pojęcie godności osoby ludzkiej) [12] czy koncepcji zawartych w katolickiej nauce społecznej dotyczącej sfery życia gospodarczego i warunków pracy[1]. W XIX w. ważną rolę w tworzeniu omawianej idei odegrały twierdzenia, których autorem był A. Carnegie. Wychodził on z założenia, że szczęście i powodzenie jest nierównomiernie rozłożone w społecznościach ludzkich. W związku z tym postulował, aby, po pierwsze, szczęśliwsi czuli się zobowiązani pomagać mniej szczęśliwym, oraz, po drugie, by bogaci i duże firmy uważały się za powierników swojego majątku, a nie za jego właścicieli [31]. Według A. Carnegiego świadomość bycia tymczasowym zarządcą majątku (wynikająca z tymczasowość życia na świecie) ustawia posiadaczy we właściwym stosunku do swojego majątku i skłania do bardziej racjonalnego i odpowiedzialnego gospodarowania. Istotne znaczenie miały również tezy głoszone w ramach teorii kapitału społecznego [18], popularyzacja idei samorozwoju w działaniach gospodarczych oraz zrównoważonego rozwoju [14]. Jednakże decydującą rolę w powstaniu i realizacji koncepcji CSR odegrały realne wydarzenia i przemiany społeczne dokonujące się w życiu jednostek i grup

[1] Szczególnie istotna jest analiza warunków życia i pracy robotników w encyklice papieża Leona XIII wydanej pod tytułem *Encyklika o kwestii robotniczej „Rerum novarum”*, [w:] Radwan M., Dyczewski L., Stanowski A. (red.): *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. 1., Rzym–Lublin 1987, s. 41–65.

ludzkich w społeczeństwach Europy i Ameryki Północnej. J. Nakonieczna wskazuje na charakter owych przemian:

> *zmiany społeczne, jakie miały miejsce w XX wieku, przede wszystkim wzrost świadomości społecznej i ekologicznej w społeczeństwie amerykańskim, ale także protesty społeczne w Europie, które miały miejsce w latach 60. (tzw. erze społecznej) przyczyniły się do wzbogacenia spojrzenia na odpowiedzialność przedsiębiorstw o wątek analizy roli i miejsca przedsiębiorstw w społeczeństwie oraz celu ich działania [21].*

Wśród zjawisk, procesów i faktów społecznych, które odegrały decydującą rolę w transformacji warunków życia w wyżej wymienionych społeczeństwach, wymienia się przede wszystkim II wojnę światową i jej konsekwencje, czyli kryzys gospodarczy i konieczność odbudowy gospodarek europejskich oraz rozkwit gospodarki Stanów Zjednoczonych. Ta sytuacja przyspieszyła rozwój nowych idei (nazywanych zbiorczo postmodernizmem), które głosiły upadek dotychczasowych autorytetów, kontestację porządku społecznego i tradycji, zakwestionowanie bezwzględnego znaczenia zysku i pieniądza, zwrócenie uwagi na różnorodne mniejszości, na rozrastające się strefy biedy, na ludzi dyskryminowanych, odrzuconych lub uznawanych za margines społeczny. Jednocześnie zauważono niepokojące sygnały z rynku pracy, które świadczyły o coraz częstych, dotychczas nieakceptowalnych praktykach łamania praw pracowników w postaci rozrastającej się przymusowej sfery prekariatu. Rozwój rynku usług i handlu generował miejsca pracy, ale zarazem oznaczał również możliwości nieetycznego i nieuczciwego prowadzenia działalności biznesowej.

> *W miarę upływu czasu stało się […] widoczne, że działalność gospodarcza i związany z nią wzrost przynosi nie tylko pozytywne efekty, ale również skutki uboczne, takie jak degradacja środowiska naturalnego czy obniżenie jakości życia człowieka. Negatywne aspekty ludzkiej działalności zaczęły zagrażać także równowadze środowiska, a tym samym zdrowiu człowieka i jego roli, mającej na celu wspieranie innych ludzi w wypełnianiu przez nich niezbędnych funkcji [24].*

Degradacja i zatrucie środowiska na wielką, globalną skalę stało się faktem. Szczególnie haniebnym stał się proceder przenoszenia „brudnego przemysłu" do krajów biednych, rozwijających się, gdzie można było zatrudnić tanią siłę roboczą, płacąc za pracę stawki minimalne, a jednocześnie wykorzystywać miejscowe zasoby naturalne, nie licząc się z kwestiami ekologicznego gospodarowania i utylizacji odpadów przemysłowych. Można było zauważyć, że zaawansowany postęp tech-

nologiczny w wielu wypadkach nie idzie w parze z rozwojem moralnym, a orientacja na maksymalizację doraźnego zysku może przynieść dalekosiężne negatywne konsekwencje (np. wycinanie lasów w Amazonii). Okres po II wojnie światowej rozpoczął epokę przyśpieszenia innych zmian społecznych, rozwoju technologicznego i cywilizacyjnego. Pojawiły się dotychczas niespotykane na tak wielką skalę zjawiska migracyjne, proces szybkiej dyfuzji i unifikacji, a szczególnie amerykanizacji kultur samodzielnych [10]. Rozwój powszechnie dostępnego transportu, ułatwiony dostęp do mass mediów i środków szybkiej komunikacji, a przede wszystkim rozwój telefonii komórkowej i Internetu ułatwiły postęp globalizacji. Łatwość docierania do informacji przyczyniła się do ogólnego wzrostu zasobu wiedzy praktycznej, niezbędnej każdego dnia zwykłemu człowiekowi. Komunikowanie się nawzajem i korzystanie z informacji sprawia, że dana wiadomość bardzo szybko dociera do licznego grona słuchaczy lub widzów. Za pomocą mediów bez problemu można kierować, sterować i manipulować klientem, petentem czy konsumentem. Można go też w dobrej wierze i szczytnym celu informować i uświadamiać. Dzięki rozwojowi telekomunikacji obywatele społeczeństw wysoko rozwiniętych zaczęli dostrzegać aktualne role i cele przedsiębiorstw oraz uświadamiać sobie dysonans pomiędzy realizowaną przez nie praktyką a własnymi oczekiwaniami. Stopniowo pojawiały się i krystalizowały grupy osób zainteresowanych realizowaniem własnych postulatów. W literaturze przedmiotu

> *[…] podkreśla się znaczenie powstania silnych grup nacisku w społeczeństwie (np. grup konsumentów, ekologów oraz związków zawodowych), które przyczyniły się do zmniejszenia wcześniejszej niezależności społecznej przedsiębiorstw poprzez wysuwanie żądań określonych zachowań przedsiębiorstw – zwłaszcza społecznej odpowiedzialności, czego wyrazem było powstanie np. postulatu tzw. przezroczystej organizacji (Glass Corporation), której decyzje i działania można monitorować z zewnątrz [21].*

Grupy nacisku, lobby konsumenckie czy opinia publiczna wielokrotnie ukazywały skuteczność w walce o swoje prawa lub przeciwko działalności biznesu wymierzonej w dobro wspólne. Przykładem tego typu działań były i są akcje protestacyjne, marsze, wiece, petycje czy pikiety w obronie środowiska na konkretnym obszarze lub w skali globalnej, kierowane przez organizacje lobbystyczne lub przez spontaniczne ruchy społeczne[2].

[2] Zob. https://www.greenpeace.org/poland/aktualnosci/29307/tlum-mlodych-u-ministra-sasina-chca-odejscia-polski-od-wegla/ (dostęp: 28.08.2020 r.); https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,26242105,mieszkancy-chojen-walczyli-wladze-lodzi-nie-posluchaly-kontrowersyjny.html (dostęp: 28.08.2020 r.).

Wśród innych zjawisk i procesów mających wpływ na przebudzenie świadomościowe społeczeństw wymienia się również gwałtowne zmiany demograficzne dostrzegalne z jednej strony w przeludnieniu niektórych obszarów (np. państwa rozwijające się, Chiny, Indie), a z drugiej – w starzeniu się społeczeństw i depopulacji państw Europy Zachodniej oraz Japonii, które to spowodowane jest drastycznie malejącym przyrostem naturalnym [24]. Zjawiska te wywołują bardzo poważne konsekwencje natury społecznej, gospodarczej i politycznej, ponieważ powodują konieczność przeformułowania dotychczasowego sposobu gospodarowania zasobami finansowymi, innego rozłożenia akcentów w sferze zatrudnienia, zmiany organizacji i finansowania opieki oraz pomocy osobom starszym, których liczba wzrasta z roku na rok.

O ile w Stanach Zjednoczonych powstanie idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (lata 60. XX w.) łączyło się ze wzrostem wiedzy i samoświadomości członków społeczeństwa oraz uwrażliwieniem na szerszy, społeczno-ekologiczny kontekst skutków niewłaściwego prowadzenia działalności przez podmioty biznesu, o tyle w Polsce koncepcja ta pojawiła się w odmiennych warunkach i jako reakcja na inne problemy. B. Micherda wskazuje, że „w Polsce idea CSR pojawiła się w połowie lat 90. XX w. w obliczu rosnącego bezrobocia będącego wynikiem restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych" [20]. To trzydziestoletnie opóźnienie spowodowane było przede wszystkim warunkami politycznymi: izolacją Polski na arenie międzynarodowej, blokadą możliwości globalnej wymiany myśli, która wynikała z sytuacji Polski jako państwa satelickiego ZSRR oraz członka bloku państw socjalistycznych podporządkowanych polityce i ideologii komunistycznej [29]. Po odzyskaniu niepodległości w 1989 r. i transformacji ustrojowej CSR, podobnie jak inne zachodnie idee, znalazła w Polsce podatny grunt do implementacji, jednakże jej realizacja odbywała się w nieco zmienionej formie ze względu na odmienne warunki i potrzeby. Początkowo idea CSR postrzegana była głównie jako postulat „ludzkiego traktowania" pracownika w obliczu widma bezrobocia, przekształceń w firmach, poczucia zagrożenia brakiem dochodów i niepewnego jutra. W tym sensie idee społecznej odpowiedzialności biznesu sprowadzały się do działalności filantropijnej przedsiębiorstw, które udzielały swoim pracownikom pomocy rzeczowej i finansowej, np. opłacając pakiety usług medycznych, rekreację, edukację dzieci, udział w rozrywce i kulturze czy organizując wspólne spotkania integracyjno-towarzyskie dla pracowników i ich rodzin. W tym czasie tak rozumiana i realizowana idea CSR odpowiadała na potrzeby sygnalizowane głównie przez zatrudnionych pracowników [3]. Drugim wymiarem realizowania omawianej idei było zwrócenie się w kierunku ochrony środowiska zdegradowanego przez przemysł [9]. Pełne wdrożenie idei CSR, zawierające więcej jej aspektów, następowało w Polsce stopniowo

i można stwierdzić, że do dziś nie osiągnięto poziomu standardu amerykańskiego. Jednakże wszystko zależy od umiejętnego, permanentnego kształcenia zarówno pracowników, jak i kadry menadżerskiej tak, aby uświadomili sobie konieczność respektowania zasad społecznych i odpowiedzialnego biznesu.

Powstanie i realizowanie w praktyce koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się zatem bezpośrednio z rozwojem świadomości i zainteresowania światem zewnętrznym przynajmniej części członków społeczeństwa oraz gotowości do przyjęcia przez nich odpowiedzialności za kształt aktualnych i przyszłych stosunków społecznych. W praktyce wiąże się to z aktywnością obywatelską i partycypacją społeczną, które uwidaczniają głęboko już zakorzenione przeświadczenie o możliwości współdecydowania i kreowania warunków życia zgodnego ze swoimi preferencjami. Współcześnie przyjmowanie postawy obywatelskiej i społecznie zaangażowanej nie jest już tylko ekstrawagancją, ale powszechnie oczekiwanym i akceptowanym sposobem uczestnictwa w życiu społecznym, zarówno w przypadku pojedynczych osób, jak i różnych zbiorowości społecznych, instytucji i organizacji. Obecnie prospołeczne i proekologiczne zachowanie stało się wymogiem *sine qua non* funkcjonowania w przestrzeni społecznej, kulturalnej, politycznej i ekonomicznej. Prezentują je celebryci, politycy, osoby publiczne, ale również małe i duże firmy, korporacje i konsorcja, organizacje pozarządowe, samorządy lokalne, związki wyznaniowe itd. Okazuje się, że w wielu przypadkach opinia zaangażowanego społecznie podmiotu gospodarczego wybitnie pomaga w realizacji podstawowej funkcji i celu przedsiębiorstwa, jakim jest generowanie zysku. Co więcej, od dużych, znanych firm, które odnoszą sukces na rynku, społeczeństwo oczekuje aktywnego zaangażowania w rozwiązywanie pojawiających się problemów społecznych i często widzi je w roli lidera dającego przykład innym podmiotom [17]. A. Paliwoda-Matiolańska słusznie zauważa, że przedsiębiorstwo stało się czymś więcej niż tylko organizacją działającą w sferze produkcji czy usług, która wypracowuje zysk – ze względu na nałożone na nie oczekiwania i obowiązki społeczne zwraca baczną uwagę na takie prowadzenie swojej działalności, aby szanować i wspierać zasoby ludzkie i naturalne, respektować także pozaekonomiczne zasady zatrudniania pracowników, respektować prawo do rozwoju innych firm i podmiotów życia gospodarczego, a przede wszystkim, oprócz zysku finansowego, dążyć do wspólnego dobra i przyjęcie dodatkowych zobowiązań, które nie są związane bezpośrednio z profilem prowadzonej działalności [24]. Ponadto, zgodnie z ideą CSR, od przedsiębiorstw wymaga się odpowiedzialności za prowadzoną działalność, a więc np. realizacji produkcji czy usług w warunkach bezpiecznych dla środowiska i człowieka, które nie będą zagrożeniem dla pracowników, a w sytuacji pojawienia się ewentualnych szkód konieczne jest ich usunięcie i przywrócenie stanu poprzedniego [10]. J. Nakonieczna wskazuje, iż aktualnie

w świetle idei CSR działalnością przedsiębiorstw interesują się głównie cztery typy ruchów społecznych (w sensie socjologicznym): ruchy zajmujące się szeroko pojętą obroną praw człowieka, obroną środowiska naturalnego, obroną praw zwierząt oraz obroną praw konsumentów (ruchy konsumenckie) [21].

Należy także wspomnieć o samej ewolucji rozumienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, o czym pisze w swoim artykule M. Jurek. Wskazuje on, iż w czasach nam najbliższych rozumienie koncepcji CSR ewoluowało w znaczącym zakresie również pod wpływem globalnego kryzysu finansowego [11].

20.3. Wpływ realizacji koncepcji CSR na życie społeczne

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Termin ten, zawierający w sobie element „społeczny", podkreśla kierunek uznawanego i realizowanego odpowiedzialnego działania, inaczej mówiąc – orientację na społeczeństwo. Wynika to z wymogów stawianych przez współczesne czasy – społeczeństwo i gospodarka wraz z innymi sektorami i systemami organizacji państwa pozostają w ścisłej zależności na zasadzie naczyń połączonych. Podmioty biznesu nie funkcjonują w próżni, znajdują się w sieci ustawicznych interakcji z innymi elementami życia społecznego – podwykonawcami, klientami, inwestorami, organizacjami samorządowymi itd. [20]. Fakt ten wymusza na przedsiębiorstwie stosowanie się do reguł współpracy i współistnienia, które wypracowali wspólnie partnerzy handlowi i produkcyjni, nabywcy i otoczenie społeczne. Jednakże ze względu na siłę ekonomiczną, jaką dysponuje szczególnie duża i zamożna firma, ze strony partnerów pojawiają się oczekiwania niezwiązane wyłącznie z kwestiami ekonomiczno-prawnymi, takimi jak przestrzeganie prawa pracy czy rzetelne dotrzymywanie standardów produkcji albo zobowiązań w ramach umów. W ramach CSR od przedsiębiorstw zaczęto wymagać działań mających na celu zarówno pomnażanie dobrobytu społeczeństwa, jak również dbanie o dobrostan środowiska naturalnego [21]. Oczekiwania tego typu zaczęły się pojawiać ze względu na stwierdzoną przez członków społeczeństwa nieudolność instytucji państwowych, które nie potrafią zaspokoić na pożądanym poziomiepodstawowych, choć zróżnicowanych potrzeb socjalnych oraz związanych z ochroną środowiska [3]. Takie oczekiwania ze strony obywateli mogą wydawać się absurdalne, lecz pojawiły się one na zasadzie wyboru najsilniejszego protektora spośród podmiotów istniejących w przestrzeni społecznej. Według A. Tylec społeczna odpowiedzialność biznesu polega na zwróceniu uwagi na zasoby ludzkie i inwestowaniu w nie, działaniach chroniących środowisko, utrzymywaniu właściwych relacji z otoczeniem firmy oraz na

aktywnym informowaniu o podjętych w tym zakresie działaniach, co ma przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i kształtowania się lepszych warunków do zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego [30]. Z kolei D. Sładkiewicz i P. Wanicki twierdzą, iż społeczna odpowiedzialność biznesu to „świadome podejmowanie działań w kwestiach społecznych i środowiskowych, które wykraczają poza statutową działalność danego podmiotu" [28].

Według definicji B. Roka, społeczna odpowiedzialność biznesu

> *to proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy. […] społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ma charakter strategiczny i dynamiczny i opiera się na ciągłym doskonaleniu oraz stałej współpracy ze wszystkimi interesariuszami [25].*

Z kolei Z. Malara twierdzi, że „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa […] to zestaw zobowiązań organizacji do odnowy i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje" [19]. Natomiast cytowana już poprzednio A. Paliwoda-Matiolańska przedstawia definicję funkcjonalną, jasno prezentując zasady i cele omawianej koncepcji:

> *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilny i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną [24].*

B. Micherda, opierając się na definicji Komisji Europejskiej, podkreśla dobrowolność przyjętych przez firmę dodatkowych zobowiązań społecznych i ekologicznych w prowadzonej działalności, które wykraczają poza ogólnie przyjęte normy prawne [20]. Natomiast w obszernym zapisie określającym normę ISO 26000 czytamy, iż

> *zasadniczą cechą społecznej odpowiedzialności jest gotowość organizacji do uwzględnienia, podczas podejmowania decyzji i działań, kwestii społecznych i środowiskowych oraz rozliczania się z wpływu podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Oznacza to postępowanie zarówno przejrzyste, jak i etyczne, przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami*

> *postępowania. Oznacza to również, że społeczna odpowiedzialność jest uwzględniana we wszystkich działaniach organizacji, praktykowana w jej kontaktach oraz bierze pod uwagę potrzeby i oczekiwania interesariuszy [8].*

Autorzy, definiujący w różny sposób koncepcję CSR, podkreślają jeden ważny element wspólny, którym jest pojęcie i zjawisko odpowiedzialności za zobowiązanie. A. Lewicka-Strzałecka zwraca uwagę na istotny fakt związany z fenomenem odpowiedzialności, jakim jest jej aspekt pozytywny:

> *odpowiedzialność postulowana w etyce życia gospodarczego ma charakter szeroko rozumianej odpowiedzialności pozytywnej, przeciwstawianej wąskiemu jej pojmowaniu jako ponoszeniu konsekwencji za uczynione zło, najczęściej w postaci kary orzekanej przez sąd. […] Odpowiedzialność pozytywna nie ogranicza się do odpowiadania za pojedynczy czyn dokonany w danym momencie w przeszłości, ale jest rodzajem zadania ukierunkowującego całe życie podmiotu ze względu na to, co zostało mu powierzone. Odpowiedzialność pozytywna polega na świadomym przyjęciu odpowiedzialności, możności poręczenia za wartość swego działania oraz gotowości oddania się do dyspozycji w przypadku nie spełnienia oczekiwań [17].*

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo perspektywy funkcjonowania w duchu pozytywnej odpowiedzialności pozwala zaakceptować nową i szerszą filozofię działania, która nie koncentruje się jedynie na osiąganiu zysku, i to po jak najniższych kosztach, ale ukazuje niebagatelną wartość czynnika ludzkiego oraz środowiskowego [16]. Koncepcja CSR w pewnym sensie nobilituje pracownika, ponieważ podkreśla jego znaczenie dla funkcjonowania firmy zarówno w sensie ekonomicznym, jak i społecznym. W świetle tej idei personel stanowi najcenniejszy, najbardziej wartościowy kapitał firmy i, jak stwierdza R. Nowak-Lewandowska, od niego powinno się zacząć realizować ideę społecznej odpowiedzialności [22]. W tym kontekście warto przywołać przykłady działalności podmiotów gospodarczych takich jak spółdzielnie i spółdzielnie socjalne, które ukazują możliwości i potencjał drzemiący w odpowiednio zmotywowanym i ukierunkowanym na rozwój personelu. Przede wszystkim działają one dla osób wykazujących różnorodne problemy na rynku pracy, zagrożonych ekskluzją społeczną lub już wykluczonych, wykazujących niewielkie szanse na zatrudnienie w innych podmiotach. Cechą charakterystyczną ich funkcjonowania jest utrzymywanie znacznej liczby miejsc pracy w ramach etatu, co przekłada się na utwierdzanie poczucia bezpieczeństwa socjalnego i zaufania do pracodawcy [13]. Praktyczna realizacja zasady społecznej odpowiedzialności biznesu

> *prowadzi do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego. Staje się tak poprzez współpracę z pracownikami, ich rodzinami, otoczeniem zewnętrznym, społeczeństwem oraz społecznością lokalną. Działania te mają prowadzić do poprawy jakości życia wszystkich grup zaangażowanych w ten rozwój [13].*

Wielowymiarowość koncepcji CSR pozwala danemu przedsiębiorstwu na wybór najbardziej adekwatnej do jego potrzeby formy jej realizacji: od działań sponsorskich czy filantropijnych ukierunkowanych na małe grupy, po działania na szerszą skalę [6]. W ten sposób realizowana idea CSR jest w dużej mierze kompatybilna z ideologią funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, coraz lepiej rozumianą i wdrażaną w życie społeczno-gospodarcze na świecie i w Polsce.

20.4. Podsumowanie

Rozwój idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i jej coraz szersza implementacja oznacza generalną zmianę w sposobie postrzegania wzajemnych stosunków między różnymi podmiotami życia społecznego, które przenikają się, rozumieją i współpracujących ze sobą na wielu płaszczyznach. To już nie są klasyczne nieprzenikalne systemy autopojetyczne, odcinające się od wpływów zewnętrznych, dążące do zamknięcia we własnym kręgu i posługujące się nieprzetłumaczalnym dla otoczenia kodem [27]. Reagowanie na sygnały z otoczenia – komunikowanie się z aktorami społecznymi – uświadamia przedsiębiorstwom, że generowanie zysku może się odbywać nie tylko poprzez pilnowanie dodatniego bilansu finansowego, ale również poprzez działania pozaekonomiczne, które są ukierunkowane na dobro wspólne. Owo dbanie o wspólne dobro może być rozumiane bardzo szeroko – niektóre przedsiębiorstwa prowadzą dodatkową aktywność zupełnie niezwiązaną z profilem swojej działalności, która przejawia się w akcjach filantropijnych na rzecz obywateli, zwierząt, środowiska naturalnego, w finansowym wspieraniu klubów sportowych, udzielaniu wsparcia finansowego młodym talentom czy osobom chorym, ofiarom katastrof naturalnych albo zdarzeń losowych. Inny wymiar odpowiedzialności społecznej biznesu może wiązać się z dbaniem o wysokie standardy produkcji, wykorzystywanie certyfikowanych i bezpiecznych dla środowiska komponentów, rzetelne i zgodne z wymogami utylizowanie odpadów poprodukcyjnych, importowanie produktów pochodzących z pewnych źródeł, które mają atesty i jasny skład, a proces ich wytwarzania jest nadzorowany. Przykładem tego typu nastawienia może być rezygnacja z importowania pochodzących z Chin produktów żywnościowych, zabawek oraz akcesoriów dla niemowląt i dzieci. Są one bardzo często niskiej jakości, zawierają

substancje szkodliwe i nie mają żadnych atestów. Przedsiębiorstwo, przyjmując koncepcję CSR, zobowiązuje się do zastosowania jej już na etapie projektowania i formułowania strategii działalności oraz rozwoju firmy, a zatem wpisuje się w całokształt wielopłaszczyznowego funkcjonowania firmy [5].

Podstawowe zyski płynące ze stosowania zasad CSR to wzmacnianie wizerunku firmy jako społecznie zaangażowanej oraz autopromocja wśród partnerów biznesowych i klientów, co może przełożyć się na osiąganie większych zysków, stabilizację na rynku, jak również na zyskanie zaufania społecznego [4]. W. Ostrowska wskazuje, iż „odpowiednio zarządzany CSR kreuje społeczną i środowiskową wartość, a przy tym wspiera cele przedsiębiorstwa, poprawia relację z interesariuszami a jednocześnie działa na obniżenie kosztów operacyjnych" [23]. Optymalnym rezultatem procesu wprowadzania w życie społeczno-gospodarcze idei CSR byłoby włączenie jej w zwyczajowy, powszechnie przyjęty system działań każdej firmy na rynku i nie traktowanie jej jako „dodatkowej inicjatywy realizowanej przez bardziej świadome przedsiębiorstwa" [7].

Bibliografia

[1] Antonowicz A., Antonowicz P.: *Zaprzeczenie idei społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście utrzymywania minimalnego poziomu kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością*, [w:] Mazur-Wierzbicka E., Janczewska D. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa zarządzania i ekonomii*, Łódzka Akademia Nauk, Łódź–Warszawa 2019, http://monografie.san.edu.pl/wp-content/uploads/2020/01/SiM-103.pdf (dostęp: 21.10.2020 r.).

[2] Arystoteles: *Polityka z dodaniem Pseudo-Arystotelesowej Ekonomiki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1966, http://www.muflonex.neostrada.pl/Arystoteles.pdf (dostęp: 16.08.2020 r.).

[3] Adamczyk J.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[4] Bagińska I.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] Krzysztofek A., Borcuch A. (red.): *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Laboratorium Wiedzy Artur Borcuch, Kielce 2019 http://know-press.eu/wp-content/uploads/2019/10/Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-Kielce-2019.pdf (dostęp: 17.09.2020 r.).

[5] Brojak-Trzaskowska M.: *Społeczna odpowiedzialność podmiotów gospodarczych turystyki – perspektywa ekonomii*, „Marketing i Rynek", 11/2018, s. 49–58, https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28346/1/CSR_MiR_11_2018_nowy.pdf (dostęp: 12.10.2020 r.).

[6] Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnic-

two Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, http://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/18769/Buczkowski%20i%20in._Spo%C5%82eczna%20odpowiedzialno%C5%9B%C4%87.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp 12.09.2020 r.).

[7] Drapińska A.: *Marketing a społeczna odpowiedzialność biznesu – sprzeczne idee?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 875, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" nr 41/2015, t. 1, http://www.wzieu.pl/zn/875/DrapinskaAnna.pdf (dostęp: 21.09.2020 r.).

[8] ISO 26000, *Społeczna odpowiedzialność*, dokument elektroniczny, ISO 2010, s. 3 https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf (dostęp: 05.09.2020 r.).

[9] Jastrzębska E.: *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace", 2016/listopad, https://www.researchgate.net/publication/332734527_Ewolucja_spolecznej_odpowiedzialnosci_biznesu-_w_Polsce/link/5e92e3764585150839d6482a/download (dostęp: 12.09.2020 r.).

[10] Jastrzębska E.: *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju,* [w:] Reichel J., Oczyp P. (red.): *Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju. Przewodnik dla nauczycieli*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.

[11] Jurek M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu – ewolucja koncepcji i jej znaczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", styczeń 2016, s. 239, https://www.researchgate.net/publication/312300091_Spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_-_ewolucja_koncepcji_i_jej_znaczenia_Corporate_social_responsibility_-_evolution_of_the_concept_and_its_importance (dostęp: 25.10.2020 r.).

[12] Kant I.: *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.

[13] Kawa M., Grzybek M.: *Uwarunkowania rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach spółdzielczych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 9/2013, https://pefim.sggw.pl/article/view/4723/4243 (dostęp: 28.08.2020 r.).

[14] Kiełczewski D.: *Koncepcja ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2012, https://www.dbc.wroc.pl/Content/31015/PDF/Kielczewski_Koncepcja_Ekonomii_Zrownowazonego_Rozwoju_2012.pdf (dostęp: 03.09.2020 r.).

[15] Leon XIII: *Encyklika o kwestii robotniczej „Rerum novarum"*, [w:] Radwan M., Dyczewski L., Stanowski A. (red.): *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, cz. 1., Rzym–Lublin 1987.

[16] Leśna-Wierszołowicz E.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US" nr 44/2 2016, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t43-n1/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t43-n1-s55–63/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2016-t43-n1-s55–63.pdf (dostęp: 08.10.2020 r.).

[17] Lewicka-Strzałecka A.: *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.

[18] Łobocki J.: *Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna*, „Studia Ekonomiczne" 2013, t. 129, s. 80–82, http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d2a7c497-c936–4f17–9bd5–42766d82e17b (dostęp: 18.10.2020 r.).

[19] Malara Z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

[20] Micherda B.: *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

[21] Nakonieczna J.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

[22] Nowak-Lewandowska R.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, [w:] Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.): S*połeczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2009, nr 42, s. 155, http://csr.ue.wroc.pl/5.9_Spo%C5%82eczna%20odpowiedzialno%C5%9B%C4%87%20biznesu.%20Uwarunkowania,%20kontrowersje,%20dobre.pdf (dostęp: 16.09.2020 r.).

[23] Ostrowska W.: *Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej*, „Akademia Zarządzania", 2(4)/2018, file:///C:/Users/MISZCZ~1/AppData/Local/Temp/2.1%20W.%20Ostrowska,%20Strategia%20spo%C5%82ecznej%20odpowiedzialno%C5%9Bci%20na%20przyk%C5%82adzie%20Kompanii%20Piwowarskiej-1.pdf (dostęp: 11.10.2020 r.).

[23] Paliwoda-Matiolańska A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

[25] Rok B.: *Instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Perspektywa teoretyczna i strategia badawcza*, [w:] Pańków W., Rok B., Strumińska-Kutra M., Woźniczko J.: *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.

[26] Sikora-Chołody E.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance", Vol. 17, No. 1/1/2019, http://wzr.ug.edu.pl/.zif/16_4.pdf (dostęp: 12.09.2020 r.).

[27] Sikora-Chołody E.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle teorii systemów i społeczeństwa sieci – przedsiębiorstwa jako systemy otwarte na swoje otoczenie*, [w:] Krzysztofek A., Borcuch A. (red.): *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Laboratorium Wiedzy Artur Borcuch, Kielce 2019, s. 137–153, http://know-press.eu/wp-content/uploads/2019/10/Spo%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-Kielce-2019.pdf (dostęp: 18.09.2020 r.).

[28] Sładkiewicz D., Wanicki P.: *Istota społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 436, 2016, file:///C:/Users/MISZCZ~1/AppData/Local/Temp/Sladkiewicz_Wanicki_Istota_spolecznej_odpowiedzialnosci_biznesu_w-1.pdf (dostęp: 28.09.2020 r.).

[29] Teczke J. et al.: *Strategia adaptacji społecznej odpowiedzialności biznesu w okresie społeczno-gospodarczej destabilizacji*. Projekt nr 2011/03/B/HS4/01972, s. 65, https://www.researchgate.net/profile/Janusz_Teczke/publica-

tion/316739238_Strategia_adaptacji_spolecznej_odpowiedzialnosci_biznesu_w_okresie_spoleczno_-_gospodarczej_destabilizacji/links/591035ecaca2722d18605b4f/Strategia-adaptacji-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu-w-okresie-spoleczno-gospodarczej-destabilizacji.pdf (dostęp: 06.09.2020 r.).

[30] Tylec A.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", seria „Organizacja i Zarządzanie", z. 97, 2016, nr kol. 1964, https://www.researchgate.net/publication/323604841_Spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_w_zarzadzaniu_przedsiebiorstwami_w_Polsce_-_synteza_badan (dostęp: 15.08.2020 r.).

[31] Żychlewicz M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 858, 2015, s. 281, www.wzieu.pl/zn/858/30_zn/858.pdf (dostęp: 20.08.2020 r.).

Przykłady

https://www.greenpeace.org/poland/aktualnosci/29307/tlum-mlodych-u-ministra-sasina-chca-odejscia-polski-od-wegla/ (dostęp: 28.08.2020 r.).

https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,26242105,mieszkancy-chojen-walczyli-wladze-lodzi-nie-posluchaly-kontrowersyjny.html (dostęp: 28.08.2020 r.).

Anna Majzel
Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

21.

WSPÓŁPRACA NAUKI I BIZNESU – WYBRANE PROBLEMY

Abstrakt

Współczesna gospodarka wymusza na uczestnikach rynków tworzenie procesów konkurencyjnych i rozwojowych w oparciu o nowe technologie, produkty i usługi, które powstają przy wykorzystaniu najnowszej wiedzy. Przejawem tego jest tworzenie powiązań na linii nauka – biznes, które pozwalają na pełniejsze wykorzystanie potencjału obu stron. Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych problemów związanych z kooperacją nauki i biznesu. Aby tego dokonać, przedstawiono wyniki badań obrazujących stan polskiej innowacyjności, omówiono wybrane formy i modele takiej współpracy oraz zaprezentowano wyniki badań, które obrazują bariery i czynniki sprzyjające tworzeniu powiązań nauka – biznes. Aby zrealizować założone cele badawcze, w niniejszej publikacji zastosowano metody opisowe i porównawcze; o ich wyborze zadecydował przede wszystkim rodzaj dostępnych materiałów badawczych.

21.1. Wstęp

Problematyka kooperacji nauki i biznesu znajduje się coraz częściej i z coraz to większym nasileniem w przestrzeni rozważań naukowców, przedsiębiorców, ale również i polityków. Dostrzeganie tego obszaru przez różne podmioty może dawać nadzieję na stworzenie w Polsce sprawnej i spójnej koncepcji regulującej tę dziedzinę zarówno od strony organizacyjnej, jak i prawnej. Już w 2013 r. profesor W. Orłowski twierdził, że „polskiej gospodarce w nieznacznym stopniu udało się wejść na ścieżkę rozwoju opartego na innowacjach i wiedzy – jedynej ścieżki, która może prowadzić

do sukcesu rozwojowego kraju i dołączenia do grupy zamożnych krajów wysoko rozwiniętych" [10]. Takie podejście do rozwoju gospodarczego, gdzie wyraźnie kładzie się nacisk na tworzenie sprawnego systemu innowacji w oparciu o zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim wiedzę, jest niezwykle pożądane – współpraca nauki i biznesu (przy aktywnym zaangażowaniu również administracji) daje kooperantom wymierne długotrwałe korzyści, a zarazem wpływa pozytywnie na rozwój regionów, jakość życia mieszkańców czy klimat inwestycyjny. Przedmiotem niniejszych rozważań są wieloobszarowe powiązania między nauką a biznesem.

21.2. Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle badań

Zgodnie z badaniami zaprezentowanymi w Innovation Union Scoreboard [4] Polska uznawana jest za kraj średnio innowacyjny – spośród państw UE gorzej w tym zestawieniu wypadają tylko Bułgaria i Rumunia (określane jako skromni innowatorzy) oraz Chorwacja (średni innowator). Według raportu na uwagę zasługuje fakt, że od 2012 r. Polska odnotowywała silne wzrosty wskaźników innowacyjności (największy wzrost w 2018 r. i 2019 r.), co dało na przestrzeni lat wzrost o 13 punktów procentowych. W cytowanym badaniu innowacyjność oceniana została przez pryzmat kilku wielkości, natomiast generalny wskaźnik innowacyjności za 2019 r. pokazuje, że polska gospodarka osiągnęła wynik 58,9% w porównaniu z całością Unii Europejskiej. Wspomniane powyżej obszary to:

- zasoby ludzkie (wielkość w porównaniu z UE w 2019 r. to 65,4%). Na kształt tego wskaźnika mają wpływ takie kryteria jak: absolwenci studiów doktoranckich, proces uczenia się przez całe życie i odsetek ludzi z wyższym wykształceniem. Ten ostatni element osiągnął poziom 127% w porównaniu ze średnią unijną;
- atrakcyjność systemów badawczych – to jeden z najniżej ocenionych wskaźników: 32,1% (mniejszą wartość osiągnął tylko wskaźnik dotyczący innowatorów). Wskaźnik ten oceniany jest przez pryzmat udziału polskich naukowców w międzynarodowych publikacjach, a także przez liczbę zagranicznych doktoratów oraz liczbę cytowań prac naukowych. Taka wielkość wskaźnika wskazuje na niedoskonałości polskiego systemu szkolnictwa wyższego, brak międzynarodowej mobilności młodych, ale także i doświadczonych pracowników nauki;
- finanse i system wsparcia – ten wskaźnik osiągnął poziom 40,5%. Wpływ na jego wielkość mają wydatki na badania i rozwój w sektorze publicznym oraz finansowanie kapitałów podwyższonego ryzyka;
- wskaźnik inwestycje w sektorze przedsiębiorstw został oszacowany na 73,8%. W tej grupie znacznie ponad średnią unijną zostały ocenione wydatki na inno-

wacje niezwiązane ze sferą badawczo-naukową (122%), natomiast te, które znacząco wpływają na innowacyjność, czyli wydatki na badania i rozwój, osiągnęły poziom zaledwie 54,1%. Słabym punktem obszaru jest również liczba przedsiębiorstw prowadzących szkolenia związane z technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi.

Wieloletnia obserwacja polskiej gospodarki pokazuje, że inwestycje zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i sektorze publicznym to wskaźniki o stosunkowo małej dynamice. Ekonomiści widzą w tym jedną z wielu przyczyn niskiej innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i polskiej gospodarki:

- innowatorzy to wskaźnik, który osiągnął poziom 16% (najniższy poziom ze wszystkich). Wskaźnik ten *de facto* pokazuje kondycję sektora małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście innowacyjności, oceniając innowacje produktowe/procesowe (27,9%), innowacje rynkowe/organizacyjne (0,0 – żaden inny obszar nie otrzymał tak niskiej noty) oraz podmioty z sektora MSP wprowadzające innowacje wewnętrzne (18,6%);
- współpraca (powiązania) wyniosła 39,5%. Najniżej oceniono tutaj publikacje publiczno-prywatne (29,4%), nieco wyżej liczbę innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP, które nawiązują współpracę z innymi podmiotami (40,3%) oraz prywatne współfinansowanie publicznych badań i rozwoju (43,8%);
- 70,5% osiągnął majątek intelektualny. Stosunkowo niską ocenę osiągnął obszar wniosków patentowych złożonych w PCT (35,8%), natomiast kategoria wniosków o znaki towarowe została oceniona na 68,5%. Wnioski projektowe sklasyfikowano zdecydowanie ponad średnią europejską (125,7%);
- jednym z lepiej ocenionych wskaźników jest zatrudnienie (98,4%). Tak wysoka ocenę osiągnięto dzięki zatrudnieniu w przedsiębiorstwach szybko rozwijających się (130,5%), nieco niżej oceniono zatrudnienie w działalności wymagającej wiedzy (58,8%);
- jako ostatni wskaźnik oceniano wpływy sprzedaży. W Polsce wyniósł on poziom 56% w stosunku do średniej unijnej. Elementami wpływającymi na ocenę końcową były eksport produktów średnich i wysokich technologii (79,6%), eksport usług wymagających wiedzy specjalistycznej (47,7%) oraz sprzedaż innowacji nowych na rynku 35,5%.

Przedstawiony stan innowacyjności polskiej gospodarki nie prezentuje się najlepiej: niski odsetek firm-innowatorów, niskie wydatki na badania i rozwój, nieatrakcyjne systemy badawcze. W polskiej gospodarce na próżno szukać stabilnych, dobrze finansowanych i przemyślanych rozwiązań związanych z kooperacjami nauka – biznes, których efektem mają być nowe rozwiązania rynkowe. Wynika to przede wszystkim z braku przyzwyczajenia do takich form współpracy, nieświadomości możliwych do osiągniecia efektów (przez dwie strony) czy też

stereotypów powielanych przez uczestników powiązań. Jednak głównej przyczyny takiego stanu rzeczy należy chyba upatrywać w braku przemyślanej i spójnej koncepcji (strategii), która opisywałaby ramy takiej współpracy od strony organizacyjnej, prawnej i finansowej. Nie bez znaczenia pozostaje również to, że uczelnie funkcjonują według tradycyjnego modelu działalności [14], który zakłada autonomię uczelni, czego następstwem jest zamknięcie środowiska naukowego na kooperację z innymi podmiotami, w tym gospodarczymi, brak zainteresowania komercjalizacją wiedzy i wdrażania wyników badań oraz realizowanie współpracy na linii nauka – biznes głównie w formie przepływu kapitału ludzkiego. Taki stan rzeczy powoduje niewielkie wykorzystanie potencjału pracowników (jak również i aparatury) obniżanie jakości kształcenia poprzez niedostosowanie programów do potrzeb i wymagań rynku oraz niewykorzystanie szans rozwojowych uczelni i przedsiębiorstw, które wynikają z możliwości współpracy.

W tym miejscu należy podkreślić, że według wyników badań zaprezentowanych w *Raport Global Entreprenurship Monitor* [13] Polacy postrzegani są jako naród przedsiębiorczy: 79% respondentów uważa, że prowadzenie własnej firmy to doskonały sposób na zrobienie kariery (trzeba zaznaczyć, iż jest to wynik wyższy o 20 pp. od średniego w Unii Europejskiej). W ostatnim okresie wzrósł również następujący wskaźnik: wysoki status przedsiębiorcy. Należy w tym miejscu podkreślić fakt, iż na przestrzeni lat zmienił się także stosunek do osób prowadzących własne firmy – w czasach gospodarki centralnie sterowanej nie tylko władze były nieprzychyle przedsiębiorcom, ale i społeczeństwo było podejrzliwe czy też niechęte wobec tego typu inicjatyw, używając pejoratywnych określeń na firmy rodzinne (np. badylarze). Natomiast raport GEM pokazuje, że współcześnie 68% respondentów docenia wysiłki rodzinnych przedsiębiorców, okazując im uznanie za pracę i wyniki. Jednocześnie w ostatnim roku znacząco zmalał odsetek tych, którzy odczuwają strach przed założeniem własnej firmy i, co równie ważne, w Polsce jest ich o 3 pp. mniej niż średnio w Unii Europejskiej. Postawy czy też zachowania przedsiębiorcze są niezbędne w kształtowaniu procesów innowacyjnych. Dostrzeżenie tego potencjału Polaków powinno przełożyć się na tworzenie aktywizujących i wspierających przedsiębiorczość programów kształcenia oraz na wspomniane wyżej rozwiązania (strategie) systemowe.

21.3. Kooperacja nauka – biznes (istota, formy, korzyści)

Gospodarka oparta na wiedzy [9] wymusza na uczestnikach rynku określone zachowania, w tym budowanie modelu biznesowego opartego o innowacyjność. Taki model wymaga jednak tworzenia systemu absorbcji wiedzy i technologii.

Tabela 21.1. Kanały i formy powiązań pomiędzy uczelniami a biznesem

Kanał	Forma powiązań	Kierunek przepływu wiedzy	Czas powiązań
Tradycyjny	Zatrudnianie absolwentów Konferencje Publikacje	U B	Krótkookresowe
Usługi	Szkolenie Wymiana informacji Konsultacje Czasowa wymiana pracowników	U B	Krótkookresowe
Komercyjny	Patenty Licencje Inkubatory Spin-offs	U B	Średniookresowe
Dwukierunkowy	Współpraca lub wspólne badania i rozwój Badania w ramach umowy Sieć wiedzy Parki naukowo-technologiczne	U B	Długookresowe

Źródło: da Cunha Lemos D., Ferraz Cario SA: *University–industry interaction in Santa Catarina: evolutionary phases, forms of interaction, benefits, and barriers*, „RAI Revista de Administração e Inovação", 14 (2017), s. 16–29.

Są to zasoby kosztowne, podlegające szybkiej i częstej dewaluacji. Dlatego też tworzenie różnych form współpracy, które angażują świat nauki i świat biznesu, jest wymogiem współczesnych gospodarek. Innowatorzy (czyli ci, którzy pracują koncepcyjnie nad innowacją, jak i ci, którzy wdrażają ją na rynek) wspólnie przyczyniają się do procesu komercjalizacji wiedzy [2].

Powiązania pomiędzy nauką i biznesem mogą przybierać różną formę, charakter i natężenie – wybrane przykłady zaprezentowano w tabeli 21.1.

Przedstawione w tabeli 21.1. formy powiązań ukazują szeroki wachlarz możliwości współpracy w zależności od stopnia zaangażowania, możliwych do zaakceptowania rozwiązań i wielu innych czynników.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć dwa przeciwstawne podejścia do formy transferu wiedzy w innowacje, który jest jednym z elementów współpracy nauka – biznes. Model *supply-push* (podażowy, liniowy) przebiega w następujących etapach:

- badania podstawowe;
- badania stosowane;

Tabela 21.2. Korzyści współpracy nauka – biznes

Nauka	Biznes
Możliwości korzystania z nowoczesnego sprzętu i przygotowania studentów do funkcjonowania w realnych warunkach biznesowych	Możliwość zatrudnienia najlepszych studentów i pracowników naukowych jednostki
Zmniejszenie bezrobocia wśród młodzieży	Zmniejszenie bezrobocia wśród młodzieży
Możliwość otrzymania wsparcia finansowego (innego niż państwowe) – dzielenie kosztów działalności badawczej	Przyspieszenie procesu innowacji
Szybka i ciągła dostępność informacji zwrotnych od przemysłu oraz mentoring ze strony przemysłu i biznesu	Zapobieganie dodatkowym kosztom infrastrukturalnym i zatrudnianiu specjalnie wyszkolonego personelu
Dostęp do informacji na temat wiodących trendów i potrzeb rynku od naukowców i pracowników biznesu (przemysłu)	Problemy pojawiające się w przedsiębiorstwach rozwiązywane są poprzez łączenie zasobów intelektualnych biznesu i uczelni (kompetencje i umiejętności); ponadto biznes otrzymuje najlepszą kadrę (utalentowanych absolwentów)
Eliminacja ryzyka i niepewności – znajomość i używanie tych samych pojęć i definicji	Tworzenie nowych możliwości i przewagi konkurencyjnej w związku z dostępem do nowych badań i pomysłów na rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej
Dostęp do praktycznej wiedzy o funkcjonowaniu i możliwościach rozwojowych przemysłu	Dostęp do sieci nauczycieli, wiodących naukowców i specjalistów; nowe możliwości we współpracy z innymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi tymi samymi badaniami uniwersyteckimi i podziałem kosztów
Możliwość publikowania wielu nowych wyników badań naukowych, co zwiększa potencjał uczelni	Dostęp do najnowszych prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez środowisko naukowe
Wzrost przedsiębiorczości wśród studentów i pracowników jednostki	Koncentracja niezbędnych kompetencji w ramach istniejącego zespołu specjalistów, uzupełnionego przez kadrę uniwersytecką
Promowanie innowacji (poprzez wymianę technologii)	Eliminacja trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania badań, co znacznie obniża ich koszty
Działanie zgodnie z potrzebami gospodarki regionalnej i krajowej	Nowe możliwości rozwoju technologicznego w warunkach ograniczeń

Źródło: Ovchinnikova N., Ovchinnikova O., Kokuytseva T.: *University-industry interaction: evolution, necessity, barriers and prospects* [w:] Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (red.): *Business Management Theories and Practices in a Dynamic Competitive Environment*, EuroMed Press, Thessaloniki 2019, s. 904.

- prace projektowe i rozwojowe;
- produkcja;
- działalność marketingowa.

Model ten jest swojego rodzaju systemem, w ramach którego innowacje nie są następstwem zapotrzebowania rynku, lecz wynikiem prowadzonych badań. Cały ten proces składa się z powtarzających się sekwencji, gdzie główną rolę odgrywa projektowanie [12].

Natomiast w modelu *demand-pull* [17] (popytowy, nieliniowy, ssania) wszelkie aktywności w zakresie innowacyjności są wynikiem zapotrzebowania rynku na określone dobra. Jak pokazują badania i praktyka dotyczące współpracy na linii nauka – biznes, sam proces kształtowania innowacyjności jest tak złożony i wieloobszarowy, że łączy w sobie oba zaprezentowane powyżej podejścia.

Punktem wyjścia dla rozpoczęcia współpracy może być na przykład powstawanie prac licencjackich czy magisterskich, które rozwiązywać będą rzeczywiste problemy pojawiające się w przedsiębiorstwie współpracującym. Uzmysłowienie obu stronom korzyści wynikających z takich powiązań może stać się początkiem współpracy na szerszą skalę, w ramach której zyski będą większe, co prezentuje tabela 21.2.

Współpraca nauki i biznesu daje wymierne korzyści obu stronom. Korzyści te mogą mieć charakter ekonomiczny – ten aspekt dostrzegą przede wszystkim jednostki naukowe, które mogą czerpać korzyści finansowe ze sprzedaży licencji, a tym samym zwiększać swój potencjał innowacyjny i przedsiębiorczy. Dla biznesu wymiar ekonomiczny związany będzie natomiast z generowaniem zysku ze sprzedaży produktów nowych lub ulepszonych w trakcie prac badawczo-rozwojowych. Trzeba pamiętać o samym aspekcie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych – związane z nimi obciążenia finansowe nie dotyczą tylko jednostki gospodarczej, ale są rozłożone na partnerów. Wspomnieć także należy, że beneficjentem współpracy nauka – biznes są również regiony [8]. Absorbcja młodzieży (absolwentów uczelni wyższych) przez przedsiębiorstwa wpływa na zmniejszenie bezrobocia, a sam fakt prowadzenia prac badawczo-rozwojowych i wprowadzanie innowacji świadczy o konkurencyjności i rozwoju regionu.

Przeprowadzone w Wielkiej Brytanii badania pokazują, że można wyróżnić szereg czynników sprzyjających lub blokujących nawiązywanie i późniejszy rozwój kooperacji nauka – biznes. Autorzy badania [15] uszeregowali te determinanty w trzy grupy, co przestawia tabela 21.3.

Powyższe zestawienia pokazuje, że biznes i nauka to „dwa różne światy" [6]. Ich niedopasowanie wynika przede wszystkim z innej specyfiki działalności, innych priorytetów czy też niechęci wynikającej z nieznajomości korzyści takiej współpracy. Dużą barierą są również finanse. Jest to szczególnie ważny aspekt

Tabela 21.3. Czynniki decydujące o współpracy nauka – biznes

Dziesięć najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu współpracy	Dziesięć najważniejszych barier dla biznesu	Dziesięć najważniejszych barier dla uniwersytetów
Silne i pełne zaufania relacje osobiste; Wspólna wizja, zdefiniowane cele i zadania, ustalone na miejscu, jasne oczekiwania; Wzajemne zrozumienie między partnerami; Zdolność i możliwości pracowników do pracy na całym świecie; Współpraca przynosi obopólne korzyści; Dostępne środki finansowe; Procesy uzgadniania umów i własności intelektualnej są realizowane wspólnie; Jasna i skuteczna komunikacja między partnerami; Wsparcie organizacyjne, w tym wykupienie udziałów przez kierownictwo wyższego szczebla; Chęć poświęcenia czasu i zasobów obu stron.	Negocjacje dotyczące własności intelektualnej i innych umów są trudne do zakończenia, procesy trudne do opanowania lub zbyt długie; Przedsiębiorcy mają trudności z określeniem partnerów akademickich lub tego, gdzie leży potencjał akademicki; Przedsiębiorstwa i środowiska akademickie działają w różnym czasie; Brak środków finansowych; Brak dostosowania celów: napięcie pomiędzy potrzebami lub celami przedsiębiorstw i uczelni; Brak zaufania lub wzajemnego zrozumienia; Przedsiębiorstwa koncentrują się na krótkoterminowych, a nie długoterminowych badaniach i rozwoju; Inne kwestie dotyczące finansowania (np. kwalifikowalność MŚP); Niski ogólny poziom inwestycji przedsiębiorstw w badania i rozwój, w tym brak zdolności absorpcyjnej; Brak zrozumienia w biznesie potencjalnych korzyści płynących ze współpracy z uniwersytetami.	W praktyce uniwersyteckiej, priorytetowo traktuje się tworzenie wysokiej jakości publikacji; Negocjacje dotyczące własności intelektualnej i innych umów są trudne do zakończenia, procesy trudne do opanowania lub zbyt długie; Naciski na zadania akademickie (nauczanie i badania) ograniczają środki na współpracę; Brak środków finansowych; Doświadczenie w pracy zespołowej niedocenione w ramach rozwoju kariery akademickiej; Brak czasu/środków na tworzenie sieci lub rozwój projektu; Przedsiębiorstwa i środowiska akademickie działają w różnym czasie; Napięcie między akademicką chęcią publikowania pracy a obawami przedsiębiorców dotyczącymi konkurencji; Brak zaufania lub wzajemnego zrozumienia; Niski ogólny poziom inwestycji przedsiębiorstw w badania i rozwój, w tym brak zdolności absorpcyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *The Dowling Review of Business-University Research Collaborations*,, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/440927/bis_15_352_The_dowling_review_of_business-university_rearch_collaborations_2.pdf (dostęp: 23.07.2020 r.).

na polskim gruncie – właściwie cały sektor małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się niedofinansowaniem, co rzutuje także na liczbę i jakość inwestycji czy też zakres prac badawczo-rozwojowych. Polska nauka jest również od lat finansowana na niskim poziomie, a płace w szkolnictwie wyższym powodują albo odpływ najzdolniejszych naukowców do świata biznesu, albo konieczność świadczenia pracy w kilku miejscach jednocześnie. Wiele barier współpracy na linii nauka – biznes to czynniki niezależne od żadnej ze stron – należą do nich między innymi bariery systemowe (zbyt wiele regulacji prawnych) i strukturalne (różnice, które wynikać mogą ze specyfiki i różnorodności poszczególnych sektorów gospodarki, nauki oraz badań i rozwoju, w powiązaniu z powolnym rozwojem regionalnym i niewłaściwą alokacją funduszy unijnych) [3]. Istnieją też bariery, które w większym stopniu dotyczą środowiska naukowego i biznesowego, ich wzajemnych relacji oraz odbioru procesów przedsiębiorczych przez ogół społeczeństwa – wyróżniamy tutaj zatem bariery świadomościowo-kulturowe oraz kompetencyjne [3]. Wśród tych pierwszych najczęściej wymienia się brak zaufania między obiema stronami, niechęć do innowacji (zarówno w przedsiębiorstwach i uczelniach), ale również niską akceptację społeczeństwa dla postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych, wysoką samoocenę naukowców, co wywołuje niechęć przedsiębiorców, niedopasowanie oferty badawczej jednostek naukowych do realiów i potrzeb rynkowych. Natomiast wśród barier kompetencyjnych najczęściej wymienia się niskie kompetencje przedsiębiorców, naukowców i przedstawicieli administracji. Naukowcy nie mają wystarczającej wiedzy na temat komercjalizacji wiedzy, działają w skostniałych uczelnianych strukturach [16] i nie dostrzegają dynamicznego rozwoju rynku, przez co nie są partnerem pożądanym przez przedsiębiorców.

Podsumowując korzyści płynące ze współpracy nauki i biznesu, stojące jej na drodze przeszkody, jak również przytoczone na początku artykułu wyniki badań, należy poświęcić jeszcze kilka słów roli, jaką odgrywa kapitał ludzki w kształtowaniu kooperacji tego typu. Powszechnie uważa się kapitał ludzki za główną determinantę działalności innowacyjnej w organizacjach gospodarczych. W związku z tym, aby przedsiębiorstwo wpisywało się w wyzwania współczesnego otoczenia, wymogiem koniecznym jest realizowanie polityki kapitału ludzkiego, opartej na współpracy z wykwalifikowanymi, świadomymi pracownikami, którzy są skłonni i chętni do podnoszenia swoich kwalifikacji [5]. Organizacje tego typu powinny zdawać sobie również sprawę z wagi wprowadzenia systemów szkoleń czy tez systemów zarządzania wiedzą. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest trudne, ale w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

21.4. Podsumowanie

Rola kooperacji nauka – biznes jest coraz częściej postrzegana jako jeden z głównych elementów wpływających na innowacyjność współczesnych gospodarek. Tworzenie powiązań między nauką i biznesem jest działaniem wielopłaszczyznowym, w które zaangażowana powinna być również administracja, ponieważ tworzy ona warunki rozwoju przedsiębiorczości. Biorąc pod uwagę przedstawione w artykule rozważania, niezwykle ważne zadanie stoi w tym zakresie przed uczelniami – ich działalność powinna być zasadniczo związana z potrzebami rynku, ich struktury powinny być bardziej elastyczne, a działania wewnętrzne skierowane nie tylko na przyciąganie studentów, ale również partnerów ze świata biznesu. Jednostki biznesowe powinny natomiast dostrzec kooperacjach z uczelniami korzyści wynikające z dzielenia kosztów działań badawczo-rozwojowych, dostępu do najnowszych badań naukowych czy też specjalistów. Gospodarka oparta na wiedzy stawia wysokie wymagania właściwie wszystkim uczestnikom rynku. Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw oraz uczelni w czasach szybkich i permanentnych zmian wymusza na tych organizacjach zmiany w sposobie działania i gospodarowania, zwrócenie się w stronę różnego rodzaju kooperacji, w tym właśnie powiązań na linii nauka – biznes.

Bibliografia

[1] Cunha Lemos D., Ferraz Cario SA: *University–industry interaction in Santa Catarina: evolutionary phases, forms of interaction, benefits, and barriers*, „RAI Revista de Administração e Inovação", 14 (2017) s. 16–29.

[2] Czerniachowicz B.: *Rola potencjału pracy w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace. Zeszyty Naukowe WNEiZ", nr 38, 2014, s. 127–136.

[3] Gajewska P., Kurowska-Pysz J.: *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, „Logistyka", 5/2012, s. 57.

[4] Raport: *Innovation Union Scoreboard*, Unia Europejska, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en (dostęp: 13.08.2020 r.).

[5] Kędzierska-Szczepaniak A., Szopik-Drepczyńska K., Łazorko K.: *Innowacje w organizacjach*, Texter, Warszawa 2016, s. 26.

[6] Mackiewicz M.: *Instrumenty wspierania powiązań nauka – biznes w świetle teorii*, [w]: Weresa M.A. (red.): *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 55

[7] Matusiak K.B., Guliński J.: *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 27

[8] Odzimek T.: *Aspekty skutecznego zarządzania kooperacją biznes-nauka-administracja w kontekście lokalnej gospodarki*, „Barometr Regionalny", t. 13, nr 4, 2015, s. 106.

[9] Odzimek T.: *Aspekty zarządzania potrójną helisą nauka–biznes–administracja w polskich miastach akademickich*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie", 2018 (4), s. 206.

[10] Orłowski W.M.: *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości ich przełamania*, PWC, Warszawa 2013, s. 3

[11] Ovchinnikova N., Ovchinnikova O., Kokuytseva T.: *University-industry interaction: evolution, necessity, barriers and prospects*, [w:] Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (red.): *Business Management Theories and Practices in a Dynamic Competitive Environment*, EuroMed Press, Thessaloniki 2019, s. 904.

[12] *Patent Manual 1994. Using Patent Data as Science and Technology Indicators*, OECD, Paris 1994, s. 13.

[13] *Raport Global Entreprenurship*, „Monitor Polska" 2017/2018, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2018.

[14] Santarek K., Bagiński J., Buczacki A., Sobczak D., Szerenos A. (red.): *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 33.

[15] The Dowling Review of Business-University Research Collaborations, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/440927/bis_15_352_The_dowling_review_of_business-university_rearch_collaborations_2.pdf (dostęp: 23.07.2020 r.).

[16] Trzmielak D. M., Grzegorczyk M.: *Transfer wiedzy i technologii z uczelni do biznesu – determinanty współpracy przedsiębiorstw i naukowców*, „Handel Wewnętrzny", 5(352), 2014, s. 296

[17] Weresa M.A.: *Formy i metody powiązań nauki i biznesu* [w:] Weresa M.A., (red.): *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007, s. 30.

Nikoleta Musiał
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

22.

THE COLOURS OF ORGANISATIONS – THE PRESENTATION OF FREDERIC LALOUX'S CONCEPT

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.
Peter Drucker [9]

Abstract

Frederic Laloux is the author of a book *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* published and popularised in 2014. Laloux introduced five organisational models – Red, Amber, Orange, Green and Teal, ordered from the most authoritarian to the most democratic one. Each model has different features and is based on different values and paradigms. Red Organisations are based on fear, function in very chaotic environment, and are strongly aggressive and reactive. The examples of Red Organisations are street gangs, mafia, and terrorist organisations, and a guiding metaphor for them is a wolfpack. In Amber Organisations roles are formal; there is constant control and all the processes from the past are repeated in the future. The guiding metaphor is army, as the army may be an example of Amber Organisations. Orange Organisations are strongly focused on beating the competition in order to achieve the profit. They also pay attention to innovations and spread the idea of consumerism. The examples are international companies and charter schools, as their guiding metaphor is machine. Green Organisations concentrate on motivation, equality, common values and egalitarianism. Culture-driven organisations, such as Southwest Airline, may be an example of Green Organisations. The metaphor

of those organisations is a family. The last type of organisations introduced by Laloux is Teal Organisations, which are based on self-management, evolutionary purpose, co-operation and potential. In those organisations, the decision is taken by units who are knowledgeable, experienced, and other units may fully trust them. In order to achieve a success, all employees must work together. The guiding metaphor is a living organism or living system, and the examples are companies such as FAVI or Morning Star. Teal Organisations, according to the author, are the next stage in human consciousness and the evolution will lead to the creation of new organisations based on Teal principles and paradigms in the future.

22.1. Introduction

Every organisation exists to achieve certain goals which are established by the organisation itself. In order to achieve the goals, the organisation has to complete tasks. There is a strong connection between the level of implementation of these tasks and a kind of management style which is present in a given organisation [3]. According to Penc, the management style may be defined as the way in which managers influence employees. This way reflects the methods and techniques that are used by managers. The manager, by taking certain actions and using chosen methods and techniques, has an influence on his subordinates' behaviour and their results at work [7]. According to different authors, different management styles are introduced. The most common classification is the one dividing management styles into three basic styles: authoritarian, liberal, and democratic [3].

In 2014, Frederic Laloux in the book *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* presented five organisational models, ordering them from the most authoritarian to the most democratic ones [5]. Each model is symbolically assigned one of the following colours: (Impulsive) Red, (Conformist) Amber, (Achiever) Orange, (Pluralistic) Green or (Evolutionary) Teal. Each model represents different assumptions and also has different features [5].

Red is primarily identified with organisations in which the power is based on fear; command authority and division of labour are the most important values. Amber symbolises organisations where employees have clearly defined, stable and formal roles, and all processes are repetitive. Orange is assigned to organisations that could be compared to machines; profit and growth in innovation are important, as well as accountability and meritocracy. Green represents organisations in which people are the most important and the culture is values-driven.

They are also the most valuable resource that an organisation has. Teal symbolises organisations that are focused on a goal that may evolve over time. It is important that control in the organisation is based on self-management, wholeness, and each employee has complete freedom of action. What is more, all employees contribute to the success of an organisation, but it must be remembered that the decisions are taken by knowledgeable and experienced employees, who are trusted in the organisation. To understand better the concept of Frederic Laloux, it is necessary to understand the way Laloux saw organisational models through centuries, starting about 10 000 years ago from Red Organisations [6].

The main purpose of the article is to present the concept of Laloux in a synthetic form. The idea of Laloux is relatively known (the book was published in 2014). Undoubtedly, the idea is very interesting and certainly requires further, much more detailed research, especially concerning Teal Organisations. The goal was achieved by analysing the literature on the subject; mostly Frederic Laloux's work on the subject, as he is the author of the concept.

22.2. (Impulsive) Red Organisations

About 10 000 years ago, the first Red Organisations started to appear, when the authority was based on the power. That was a way in which the world was created – strong and powerful units were dominant, while weaker and less powerful ones had to obey. The reason why the Red Organisations are often compared to a wolfpack is that the dominant units use fear and violence to gain authority and respect in a group. The organisations which are based on that model are primitive, very often aggressive and reactive. The power belongs to the strongest unit and his strength lets him control other members. The leader has to show no weaknesses and be fully dominant over others, otherwise other member of the organisations will try to take over the control and take his place as a new leader. Very popular practise is that members of a family belong to the Red Organisations: because of the fact that they are a family, the members should be more loyal [5].

The main characteristic feature of Red Organisations is that there is no possibility to clearly indicate a formal hierarchy and names for positions, but on the other hand, the roles of all members are strictly divided. What is more, these organisations may be very effective and powerful, especially in the hostile environments. Terrorists group, mafia, or gangs may constitute as examples of such organisations. It must be also remembered that such organisations are by nature unstable. That is the reason why the leader generally shows his power by being cruel and strict towards other units [5].

Red Organisations do not plan ahead, therefore, they are not able to achieve their goals in stable conditions. What is more, their strategy is fragile and they are not made to face any danger, but their impulsive character makes them be perfectly prepared to function in prison, at war, during fights, etc. [5].

22.3. (Conformist) Amber Organisations

About 4 000 years ago, after Red Organisations, Amber Organisations, which are strongly connected with religion, bureaucracy and the development of nations, appeared. Moreover, they started thinking about the time in a linear perspective. People learnt to work together in groups, respecting the standards and norms, while working on self-discipline and self- control [5].

There are two main paradigms of those organisations, which are definitely different from the paradigms of Red ones. First of all, they plan in long- and mid-term perspective, and second of all, because of that they are able to create relatively stable structures. Nowadays, organisations such as corporations, churches, public schools or governments, are based on the rules of Amber Organisations. Furthermore, Amber Organisations are responsible for the development of process, which help replicate experiences from the past in the future: each unit may replace other unit, because the tasks are repetitive. One of the biggest problems for those organisations is that they assume that the world does not change at all and, because of that assumption, they are not prepared to function in unstable and changing environment, which means they are not competitive [5].

In contrast to Red Organisations, Amber ones have a strong and formal hierarchical structure. The units at the top of the structure are responsible for taking decisions, which later on are passed to other units, who are lower in the hierarchy. The control in case of Amber Organisations is also present but is more delicate in comparison with Red ones. It has to be also mentioned that in Amber Organisation it is believed that employees are by nature lazy, dishonest, and someone has to help them almost all the time. In order to achieve the goals, the employees must be constantly monitored and informed about their duties – there is no place for creativity and innovation. The interesting idea is that by controlling the employees, Amber Organisations gain their trust and commitment. In a case of resigning from work, the employee loses not only a job but also a part of his identity, as he is seen as a traitor by other units [5].

22.4. (Achiever) Orange Organisations

Orange Organisations started to appear after Amber Organisations. They may be compared to machines; the most important is effectiveness, maximisation of profits, and innovations. Paradigms, created by those organisations, were popular especially among the scientists and well-educated people, because they questioned authorities, norms, regulations, rules, etc. [5].

It is also believed that Orange Organisations promote overconsumption, reckless exploitation of resources, and greed, but, on the other hand, the employees must be creative and talented. According to the author of the concept, the employees should have the freedom to accomplish their goals in order to achieve the success. The most important for Orange Organisations are responsibility and meritocracy. They are also the ones strongly focused on innovation. Thanks to the knowledge and intelligence of its employees, Orange Organisations gain competitive advantage [5].

Managers have to concentrate on achieving the targets but it does not matter how that will happen. What is interesting, Orange Organisations created bonuses and rewards for the employees, and also the idea of evaluating them for their performance, which may increase the motivation to work. It must be also remembered that the position in a company is strongly dependant on the knowledge, skills, formal education background, intelligence and professional competence of a potential employee, and that the identity of a person is connected with those criteria. Senior managers have some privileges: for example, large offices or own parking places, which junior employees do not have. It is mostly because in Orange Organisations it is believed that the senior managers contribute the most to the success of the company, therefore they need to be extra rewarded for their work, which may suggest that Orange Organisations are very materialistic, especially taking into consideration the fact that after meeting the existing needs of people, they create new needs, which they also try to meet [5].

22.5. (Pluralistic) Green Organisations

Green Organisations give the same power and rights to all employees. What is more, every employee has a right to take part in a decision-making process, therefore there is no need for a formal, rigid hierarchy. The best metaphor to compare a Green Organisation to would be a family; in a family everyone has their own duties, privileges, and may always ask for help and support if needed [5].

Green Organisations do not see a need to have a leader because of the fact that all members have equal rights to manage a group. Of course, this seems controversial; according to the author, there has to be a unit who takes responsibility for all actions ever taken. If there is a special need, sometimes Green Organisations decide to have a leader who, after some time, will be changed for another one. Regardless of that, managing a big group of people is always challenging, especially without having a permanent leader. This does not seem to be a problem for companies such as Southwest Airlines. Southwest Airlines decided to function by taking into consideration the practice and culture of Green Organisations [5].

In Green Organisations there is a meritocratic structure. Even though, far-reaching decisions are generally taken by an employee, not by a leader or manager. It may seem that the role of a manager in Green Organisations is not valuable or that managerial positions are redundant; in fact, the role of a leader is crucial in those organisations. A leader must be a *servant leader*; he must listen to the employees, motivate and support them, and take care of their professional development. Moreover, in Green Organisations it is believed that the common values and beliefs are a crucial element of the organisation and very often determinants of a success. Green Organisations also take pro-social and pro-environmental actions. They want to be responsible not only to their investors, but also to management, clients, employees, society, environment, and suppliers [5]. In other words, Green Organisations try to follow the idea of CSR – Corporate Social Responsibility, by, for example, using recyclable products or eliminating plastic packages.

22.6. (Evolutionary) Teal Organisations

Frederic Laloux is strongly convinced that Teal Organisations are the next stage in development of organisations, which results from human consciousness. The author not only presented the theory on the subject in his work, but also provided the examples of twelve different companies successfully functioning in accordance with Teal paradigms (for example, FAVI, Holacracy, Morning Star, Patagonia) [5].

There are three main paradigms (key breakthroughs) which are typical for Teal Organisations [5]:

1. **Self-management**: it seems like those organisations found a way to work effectively (at a large scale) without hierarchy and consensus. This work is based on the relationship between employees.

2. **Wholeness**: in Teal Organisations, a set of practices which may help regain inner wholeness is being developed. The main purpose is to bring everything an employee is and work with it.

3. **Evolutionary purpose**: those organisations have a sense of direction and life on their own. The crucial element is to understand what a given organisation wants to be and what purpose it has, instead of predicting and controlling the future.

Teal Organisations are totally different than other models of organisations introduced by Laloux. According to the author of the models, in those organisations people do not want to achieve success, wealth or membership – people want to have a good life and the desire to have it may transform into a success, wealth, love and respect [5].

In Teal organisational model [5]:

- employees are able to be self-disciplined and self-controlled, therefore, they do not need to be constantly controlled and monitored – they may be trusted;
- a superior is equal to the employees; he must guide them;
- the crucial values are co-operation and trust between co-workers;
- organisational structure is adjusted to a given task;
- a person, who has the greatest experience and the highest level of formal education in a given area, is a mentor;
- obstacles are seen as a chance to gain new knowledge;
- information flow between teams has to be efficient;
- employees must be creative and engaged.

In traditional organisations the hierarchy is based on a superior, whose task is to lead a team. It may be a single leader, or there could be a few leaders, depending on the size of an organisation. All instructions and regulations come from the boss and are passed through all levels to the employees. In Teal Organisations it does not look the same way. The team shares tasks; each person has a part of the task to do. To achieve a success, all employees must do their task. In order to do so, the communication between the units is crucial, especially taking into consideration the fact, that the tasks are strongly connected with each other very often [1]. What is more, Teal Organisations may be compared to a living organism or living system, mainly because of the fact that in the nature all the changes come naturally, and every unit may be the new source of changes [8].

Despite that fact it is believed that Teal Organisations are a breakthrough in teamwork, all models have advantages and disadvantages. The biggest advantage of Teal Organisations is that this kind of management may positively influence motivation to work because all employees are responsible for a company. What is more, those organisations provide flexibility and self-development for the employees and the decision-making process is very efficient. Despite all the advantages, some disadvantages may be distinguished. There is no person who takes the full responsibility for the actions which were taken, and also there is not any vision of the development of a company. These factors may lead to chaos and confusion, which finally could negatively contribute to the result of the work [10].

22.7. Polish example of Teal Organisation

Even though the idea of Teal Organisations may seem idealistic and in some cases even idyllic, it is possible to distinguish several companies in the world and also in Poland which strongly support the concept and function according to the principles of Teal Organisations.

One of the most interesting examples of Teal Organisation in Poland is its use in the Human Resources Department of the Polish branch of Bonduelle Group where managers noticed significant shortcomings of orange model. The principles of Orange Organisations are commonly used in Polish international companies nowadays. Many of the superiors in Polish corporations are strongly focused on generating effectiveness which is a source of a great profit for the organisation. It is also worth mentioning that nowadays managers must face the problem of insufficient commitment of employees to work, among others, resulting from working in mixed (in terms of generations; generation Y, X and Z) teams. The Bonduelle Group is a family business, therefore in many aspects the company shows the features of Green Organisation, however it does not change the fact that the company has the desire to develop and introduce the products to foreign markets. That desire is a characteristic feature of Orange Organisations. The danger of functioning according to the orange model is focusing on results and taking decisions based on data and analysis from the top instead of concentrating on the relationship between the employees and their commitment to work. The managers in Polish branch of Bonduelle Group are aware that their roles as managers and position in the company should be reconsidered. The managers undertake numerous actions to contribute to the improvement of the management model in the company. What is more, in 2016 the idea of Teal Organisations was introduced at the meeting of HR managers at the European level. The coordinator of the HR department in Poland with her team collected information and materials on Teal Organisations and participated in a special training thanks to which they were able to discover some useful tools to help them improve skills such as problem solving and communication skills, which are the basis of Teal Organisations. Furthermore, certain solutions, which may help adapt the model of Teal Organisations to local conditions, were proposed [8].

22.8. Conclusions

Taking everything into account, it must be said that all the models introduced by Frederic Laloux are undoubtedly interesting; they represent different ideas, prin-

ciples, and structures. However, the concept of Teal Organisations seems to be a breakthrough, yet at the same time it is a very controversial idea. The author is strongly convinced that Teal Organisations are the next stage of human consciousness and development. In Teal model, employees have their own tasks, which are parts of a greater project. The success of the project depends on each unit individually and all units together – everyone has an important role in an organisation but only working together achieving the success is possible. What is more, employees must be creative, constantly working on professional self-development and broadening their horizons. It must be remembered that people do not need to be permanently monitored and controlled; they are self-disciplined and self-organised, and, what is more, employees trust each other. Thanks to that, there is no need to have a chief – the team is able to be self-managed. The decisions in Teal Organisations are taken based on the principles of partner democracy, therefore, units which take decisions are knowledgeable, very often experienced, and other employees trust them.

On the other hand, the model of Teal Organisations may seem idyllic and unrealistic. According to the author of the concept, organisations which are present at the market today are relatively new phenomenon and also management as a field of science has only been appreciated for about 50 years [5]. When one locates the various organisational models introduced by Laloux on a timeline, it will be visible that evolution and progress are faster and faster. It may suggest that after Teal Organisations there soon will be more models supporting different values and principles, and Teal Organisations may not, contrary to the opinion of the author of the concept, be the future of management. What is more, it is necessary to take into consideration that not all organisations are ready to work according to Teal principles and values. The real problem may appear when, for example, the managers support the concept of orange model and employees are fond of teal model, or the opposite: the managers support the concept green or teal model, and the employees prefer orange or even amber model. That may lead to many misunderstandings among the team, frustration, and lack of motivation, and, as the consequence, the efficiency and effectiveness in the organisation will decline [4]. Furthermore, it must be remembered that there are organisations and institutions which must function according to the red model from time to time, for example the fire brigade in the case of emergency. Finally, it must be mentioned that in Teal Organisations the decision is taken by the unit which is the most experienced and the most knowledgeable in a certain area. Many employees are not emotionally ready to take the responsibility for serious decisions which may affect the company in the future; therefore they make other units responsible for them [2].

Bibliography

[1] Blikle A.: *Doktryna jakości (wydanie turkusowe) – rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Open Press, Warszawa 2016.

[2] *Cienie turkusowego zarządzania i jak sobie z nimi radzić*, https://turkusorg.pl/cienie-turkusowego-zarzadzania-i-jak-sobie-z-nimi-radzic/ (access: 1.09.2020).

[3] Delakowicz-Galowy I.: *Tradycja innowacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Michalik U. (red.): *Przegląd Nauk Stosowanych nr 7. (Nie)stereotypowy obraz świata*, Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Gliwice 2015.

[4] Dębowski A., Konkel M.: *The main threats of Turquoise (Teal) organizations*, https://agileandchange.com/the-main-threats-of-turquoise-teal-organizations-2d46d83b1aae (access: 1.10.2020).

[5] Laloux F.: *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, Belgium 2014.

[6] Mohr J.: *Management 3.0. and Teal Organizations – How are they related?*, https://management30.com/blog/management-30-teal-organizations/ (access: 1.08.2020).

[7] Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

[8] Trzcionka M.: *Turkusowa organizacja: żywy organizm*, https://www.researchgate.net/publication/342171291_Turkusowa_organizacja_zywy_organizm (access: 1.09.2020).

[9] Weir A., *The biggest danger is the act with yesterday's logic*, https://www.businessnews.com.au/article/The-biggest-danger-is-to-act-with-yesterday-s-logic (access: 15.08.2020).

[10] Ziębicki B.: *Organizacja bez „szefów" – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?*, „Humanizacja Pracy", nr 4 (290), 2017 (L).

Hanna Soroka-Potrzebna
Uniwersytet Szczeciński

23.

HEURYSTYKA W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Abstrakt

Zarządzanie projektem to proces nastawiony na osiągnięcie założonego celu. Do efektywnej i sprawnej realizacji projektów wykorzystywane są różne metody i techniki zarządzania projektami, w tym heurystyka. Celem artykułu jest ukazanie stopnia wykorzystania metod i technik heurystycznych przez zarządzających projektami. W artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu, a także analizę wyników przeprowadzonych badań ankietowych. Główne rezultaty analizy to: ukazanie stopnia wykorzystania metod i technik heurystycznych przez zespoły projektowe; wskazanie najbardziej popularnych metod i technik heurystycznych; wskazanie zalet metod i technik wybieranych przez ankietowanych. Wnioski mają znaczenie praktyczne, ponieważ umożliwiają analizę sposobu zarządzania projektami, co ma znaczący wpływ na ich sukces. Podjęty temat pozwala zasygnalizować braki w zakresie wykorzystania heurystyki w projektach realizowanych przez przedsiębiorców.

23.1. Wstęp

Projekty są doskonałą okazją dla organizacji i osób prywatnych do skutecznego osiągania założonych celów biznesowych i pozabiznesowych. Pomagają zrealizować zaplanowane cele w zorganizowany sposób, ograniczając ryzyko niepowodzenia [6], [14]. Dlatego też na konkurencyjnym i dynamicznie rozwijającym się rynku realizowanych jest wiele projektów. Jednakże projekty te, z uwagi na swą unikatowość oraz niepowtarzalność, bardzo często napotykają na nieprzewidziane zdarzenia. Wymaga to generowania oryginalnych rozwiązań, uwzględniających

konkretne ograniczenia oraz posiadane zasoby. Przed ostatecznym wyborem rozwiązania zespoły projektowe muszą przeanalizować wszystkie alternatywy pod kątem ich efektywności.

Zarządzanie projektami różni się od innych rodzajów zarządzania tym, że dąży do realizacji założonego rezultatu i ustaje wraz z jego osiągnięciem [10]. Uwzględnia ono planowanie oraz kontrolowanie zadań obejmujących realizację projektu, dokonywanie alokacji dostępnych zasobów przy wykorzystaniu odpowiednio dobranej metody i techniki tak, aby osiągnąć założony cel w wyznaczonym terminie, nie przekraczając określonego budżetu, a także spełniając założone normy jakości. Właściwa realizacja umożliwia skuteczne osiągnięcie zaplanowanych celów, a niejednokrotnie również wdrożenie nowych rozwiązań.

Realizacja projektu przebiega efektywniej i sprawniej, gdy zespół projektowy korzysta z metod i technik zarządzania projektami. W zależności od rodzaju realizowanego projektu dostępnych jest wiele rodzajów metod i technik. Na szczególną uwagę zasługuje heurystyka, której metody i techniki charakteryzują się uniwersalnością. Umożliwiają one tworzenie nowych, trafnych pomysłów, a także pomagają w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Obejmują wytwarzanie pomysłów z podanych informacji, z naciskiem na różnorodność i ilość wyników obejmujących płynność, elastyczność i oryginalność.

23.2. Heurystyka

Pojęcie „heurystyka" pochodzi od greckich słów: *heuristico*, co oznacza znajdować coś, odkrywać, *heuresis* – odkrywanie, znajdowanie oraz *heureka* – znaleźć. Współcześnie związane jest ono zarówno z filozofią, logiką, pedagogiką, psychologią, probabilistyką, sztuczną inteligencją, jak i teorią informacji. Starożytni stoicy określali heurystykę jako umiejętność odkrywania nowych prawd poprzez stawianie właściwych hipotez, a także jako metodę samodzielnego i twórczego rozwiązywania problemów. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji pojęcia heurystyka. Podkreślają one interdyscyplinarność tejże dziedziny wiedzy i umiejętności, która związana jest przede wszystkim z twórczym rozwiązywaniem problemów. J. Kisielnicki definiuje heurystykę jako naukę zajmującą się metodami twórczego rozwiązywania problemów w warunkach niepełnej informacji [8]. M. Cieślak określa ją natomiast jako umiejętność odnajdywania nowych faktów i połączeń między nimi, jak również wykrywania w ten sposób prawd [3]. Heurystyka uznawana jest także za naukę, która bierze pod uwagę różne ograniczenia, a jej metody są proste i łatwe do zastosowania. W związku z tym heurystyka zapewnia łatwe do wdrożenia rozwiązania biznesowe [7].

Metoda oraz technika heurystyczna to sposób postępowania, który, systematycznie wprowadzany, umożliwia osiągnięcie założonego wyniku lub też rozwiązanie problemu [13]. Metoda heurystyczna składa się z czynności umysłowych oraz praktycznych, które umożliwiają realizację całego procesu twórczego, od etapu odkrycia i sformułowania problemu, przez etap generowania rozwiązań, aż do weryfikacji i oceny uzyskanych wyników. Technika heurystyczna to natomiast zespół czynności pomocniczych, które stosujemy, aby osiągnąć pewne cele etapowe w rozwiązywaniu problemów [11]. Techniki wchodzą w skład poszczególnych metod heurystycznych.

Znaczna złożoność morfologiczna, różnorodność podejścia do problemu oraz wielofunkcyjność sprawiają, że nie ma jednej klarownej klasyfikacji metod i technik heurystycznych. W literaturze opisywane są różne podziały, między innymi przez autorów takich jak: J. Antoszkiewicz, H. Bieniok, J. Bondar, A.G. VanGundy, A. Góralski, M. Budzanowska czy Z. Martyniak [1], [2], [4], [5], [9].

Najczęściej badacze dzielą metody i techniki heurystyczne ze względu na podejście do problemu badawczego, zgodnie z którym można wyróżnić dwie grupy: analityczne i intuicyjne.

Pierwsza, analityczna grupa odwołuje się do logicznego i uporządkowanego myślenia. Opiera się na ścisłej procedurze, zgodnie z którą należy precyzyjnie sformułować problem, a następnie rozbić go na bardziej szczegółowe zagadnienia. Dzięki temu metody i techniki analityczne umożliwiają systematyczność i obiektywizm w podejściu do rozwiązania problemu, co następuje w ustalonej kolejności i porządku.

Grupa druga – metod i technik intuicyjnych – to grupa najczęściej wykorzystywana w procesie twórczym. Opiera się na „[…] syntetycznym ujmowaniu rozwiązywanych problemów oraz na podświadomych, skokowych procesach wiodących do ich rozwiązania” [9]. Wykorzystanie tej grupy opiera się na całościowym oglądzie problemu, bez skupiania się na szczegółach.

Metody i techniki heurystyczne są stosowane głównie w sytuacjach, w których mamy do czynienia z nową dziedziną, gdzie brak jest teorii pozwalającej na otrzymanie zadowalających rozwiązań, a oprzeć się można jedynie na doświadczeniu. Wykorzystywane są również do badania zjawisk o dużym stopniu skomplikowania, kiedy otrzymane na gruncie teorii rozwiązanie nie jest satysfakcjonujące, i dąży się do otrzymania lepszego wyniku.

23.3. Znaczenie metod i technik heurystycznych w zarządzaniu projektami

Istotą metod i technik heurystycznych jest twórcze podejście do badanego zjawiska, które opiera się na metodach twórczego myślenia oraz twórczych sposobach rozwiązywania problemów. Dzięki ich wykorzystaniu możliwe jest określenie natężenia występowania badanego zjawiska lub nowych zjawisk, określenie punktów zwrotnych w przebiegu danego zjawiska, a także wyznaczenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia. Kluczowa przy tym staje się umiejętność wykrywania nowych faktów i relacji między nimi, jak również formułowanie hipotez pozwalających na dochodzenie do nowych rozwiązań [12].

Metody i techniki heurystyczne mogą być wykorzystywane na każdym etapie realizacji projektu. Na etapie planowania mogą pomóc zespołowi zajmującemu się projektowaniem na przykład przy tworzeniu prognoz dotyczących zapotrzebowania na zasoby lub zaplanowania potrzebnych działań zarządczych. Na etapie realizacji projektu skutecznie pomagają w podejmowaniu decyzji dotyczących pojawiających się problemów. Natomiast na etapie rozliczania projektu mogą być wykorzystywane do tworzenia raportów, zbierania doświadczeń i oceny zrealizowanych działań.

Znaczenie metod i technik heurystycznych w zarządzaniu projektami jest bardzo duże. Pozwalają one m.in.: uniknąć błędów (zawyżania lub zaniżania) przy ustalaniu ilości zasobów wymaganych do realizacji działań w ramach danego projektu; dokonać lepszego podziału zasobów przy realizacji wielu projektów; skuteczniej zidentyfikować przydatne techniki i narzędzia zarządzania projektami; pozytywnie wpływać na morale w zespołach projektowych; zbudować stabilniejsze środowiska projektowe, które prowadzą członków zespołu projektowego do celowej i wygodnej pracy nad osiągnięciem rezultatów wyższej jakości.

Heurystyka wielokrotnie ukazuje się jako subtelne, ale potężne narzędzie wpływające na podejmowanie decyzji. Nie wszystkie metody i techniki heurystyczne mogą być stosowane na każdym etapie zarządzania projektami, jak również nie wszystkie są dostępne dla każdego członka zespołu projektowego. Część z nich wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy, infrastruktury lub wyposażenia. Heurystyka, a także jej metody i techniki, są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu, jednak mimo to nie są ani dobrze znane, ani często wykorzystywane przy realizacji projektów. Dowodzą temu m.in. badania opisane w następnym podpunkcie.

23.4. Metody i techniki heurystyczne – badania wśród zespołów projektowych

W okresie od października do grudnia 2019 r. przeprowadzono badania dotyczące wykorzystania metod i technik heurystycznych w zarządzaniu projektami. Prośbę o wypełnienie ankiety rozesłano do 1325 praktyków zarządzania projektami, którzy znajdują się w bazie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego. Ankieta obejmowała dwadzieścia cztery pytania, w tym sześć pytań metryczkowych, które zadano podmiotom przy wykorzystaniu metody CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). W rezultacie uzyskano 152 odpowiedzi, które nastpnie poddano analizie przy wykorzystaniu metody statystycznej oraz oprogramowania MS Excel 2016.

Tabela 23.1. Wielkość zespołów projektowych w ankietowanych podmiotach

Wyszczególnienie	Procentowy udział w badanej grupie
1–3 osoby	39,5%
4–6 osób	35,5%
7–10 osób	14,5%
powyżej 10 osób	10,5%

Źródło: opracowanie własne.

W próbie badawczej znalazły się podmioty, w których dominowały małe zespoły projektowe, składające się z maksymalnie trzech osób (39,5% ankietowanych), oraz zespoły czteroosobowe (15,8% ankietowanych). Dokładny udział procentowy odpowiedzi dotyczących wielkości zespołów projektowych prezentuje tabela 23.1. Podmioty w największym stopniu stanowiły instytucje publiczne i jednostki samorządu terytorialnego (43,2%), w mniejszym średnie przedsiębiorstwa (17,6%) oraz mikro- i małe przedsiębiorstwa (25,7%). Podmioty reprezentowały różne branże, co prezentuje tabela 23.2., m.in.: oświatę i wychowanie (27,6%), przemysł (18,4%), ochronę zdrowia i opiekę zdrowotną (10,5%), budownictwo (7,9%), kulturę fizyczną, turystykę i wypoczynek (7,9%).

Projekty realizowane przez badane podmioty w przeważającej większości trwały mniej niż dwa lata (82% badanych), w tym projekty trwające góra rok stanowiły ich połowę (41% badanych). Budżety analizowanych projektów były bardzo zróżnicowane pod względem wielkości: budżety poniżej 500 tys. zł stanowiły 22% analizowanych projektów, między 500 tys. a 1 mln zł – 20% projektów, 1–2 mln zł – 17% projektów, 2–5 mln zł – 26% projektów, zaś reszta stanowiła projekty

Tabela 23.2. Rodzaj działalności ankietowanych

Wyszczególnienie	Procentowy udział w badanej grupie
Oświata i wychowanie	27,6%
Przemysł	18,4%
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	10,5%
Budownictwo	7,9%
Kultura fizyczna, turystyka i wypoczynek	7,9%
Transport	4,6%
Administracja państwowa i wymiar sprawiedliwości	3,9%
Kultura i sztuka	3,3%
Handel	1,3%
Rolnictwo	0,7%
Inne	13,9%

Źródło: opracowanie własne.

o budżecie powyżej 5 mln zł. Środki na realizację projektów w większości pochodziły z dotacji unijnych (88%), zaś pozostałe pochodziły z kredytów, grantów lub środków własnych.

Ankietowanym podmiotom zadano pytanie, czy znają metody oraz techniki heurystyczne. Spośród udzielonych odpowiedzi, aż 67% ankietowanych przyznało, że nie zna metod i technik heurystycznych. Wśród pozostałych 33% prze-

Tabela 23.3. Metody i techniki wykorzystywane przez ankietowanych

Wyszczególnienie	Procentowy udział w badanej grupie
Burza mózgów	43,6%
Dyskusja 66	7,3%
Lista kontrolna	20,9%
Kwiat lotosu	1,8%
Metoda morfologiczna	1,8%
Synektyka	2,7%
Technika kuli śniegowej	0,9%
Analiza portfelowa	7,3%
Inne	13,6%

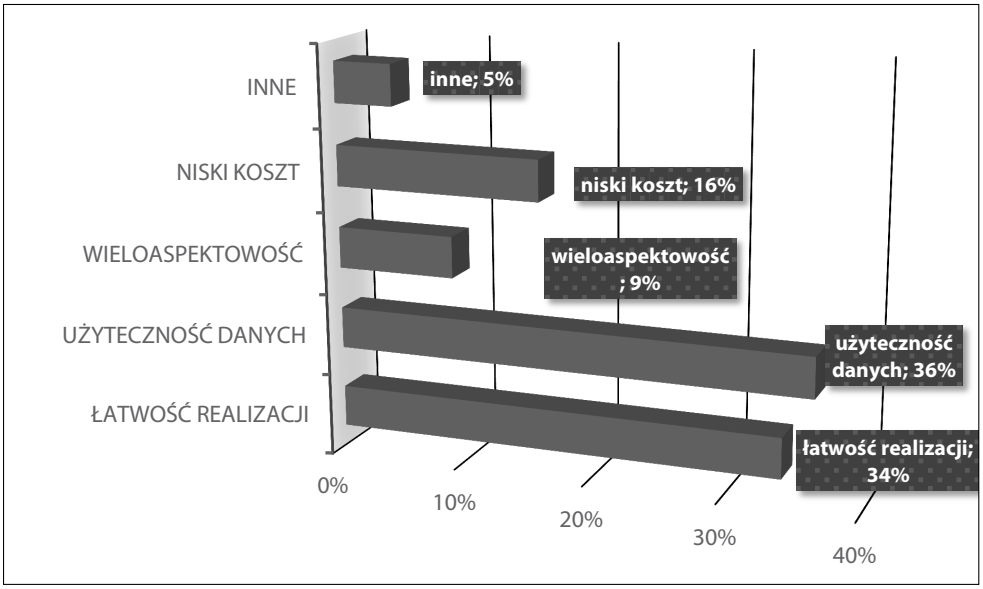
Źródło: opracowanie własne.

ważały podmioty sektora prywatnego (71%). Najczęściej znajomość heurystyki zaznaczali przedstawiciele średnich firm (38%), nieco rzadziej małych (17%), zaś najrzadziej mikroprzedsiębiorstw (8%) i firm dużych (8%). Wśród tej grupy praktyków realizowane były projekty o różnym budżecie i z różnych branż. Zauważyć jednak można było przewagę stosowania metod i technik heurystycznych w projektach powyżej 5 mln zł, a także realizowanych w sektorze przemysłowym.

Ankietowani, którzy znają metody i techniki heurystyczne, zostali poproszeni o wskazanie metod najczęściej i najchętniej stosowanych. Odpowiedzi badanych zaprezentowane zostały w tabeli 23.3., zgodnie z którą najczęściej wykorzystywana była metoda burzy mózgów (43,6% podmiotów) oraz listy kontrolne (20,9% podmiotów). Zdecydowanie mniej popularne, ale wykorzystywane, były takie metody i techniki takie jak: dyskusja 66 (7,3%), synektyka (2,7%), kwiat lotosu (1,8%) oraz metoda morfologiczna (2%). Pojedyncze osoby wskazywały inne techniki, m.in.: technikę Walta Disneya, debatę lub budowanie scenariuszy.

W odpowiedzi na pytanie o zalety stosowanych metod i technik heurystycznych, ankietowani wskazywali przede wszystkim na użyteczność danych (36%) oraz łatwość realizacji metody (34%). Burza mózgów szczególnie doceniana była przez ankietowane podmioty z uwagi na łatwość stosowania, użyteczność otrzy-

Rysunek 23.1. Zalety metod i technik heurystycznych



Źródło: opracowanie własne.

manych danych, wieloaspektowość oraz niski koszt. Jednak mimo zalet zarówno tej, jak również i innych metod oraz technik heurystycznych, badani zdecydowanie częściej wskazywali na korzystanie z metod analizy strategicznej (m.in. analizy SWOT) czy też z przeglądu dokumentacji.

23.5. Podsumowanie

Sukces projektu zależy od wielu czynników, m.in. od kreatywności członków zespołu projektowego. Muszą oni podejmować różne decyzje oraz szukać rozwiązań dla problemów występujących na wszystkich etapach zarządzania projektem. Dlatego też zasadne staje się korzystanie z osiągnięć heurystyki. Dotyczy ona bowiem zbioru różnych sposobów i reguł postępowania, które, oparte na twórczym myśleniu, dają możliwość podejmowania najwłaściwszych decyzji w skomplikowanych sytuacjach. Pozwalają na przeprowadzenie analizy dostępnych informacji, a także na przewidywanie przyszłych zdarzeń. Metody i techniki heurystyczne są więc sposobem realizacji całego procesu twórczego. Heurystyka pozwala na skracanie czasu generowania rozwiązań poprzez unikanie nietrafnych decyzji i poprawianie efektywności całego procesu. Wpływa to nie tylko na pracę zespołu projektowego, ale również na ostateczny sukces samego projektu.

Realizacja większości projektów wiąże się z koniecznością poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych, dlatego też wszystkie alternatywy powinny być poważnie przemyślane, a ostatecznie wybierane rozwiązania powinny być dokładnie przeanalizowane pod kątem ich efektywności. Tym samym heurystyka staje się niezwykle pomocna w zarządzaniu projektami, m.in. przy: alokacji zasobów, doborze narzędzi zarządzania projektami, zachowaniu ustalonego harmonogramu i budżetu, spełnieniu przyjętych norm jakości. Wszystko to możliwe jest dzięki generowaniu kreatywnych rozwiązań, a także opracowywaniu sposobów radzenia sobie z nieoczekiwanymi problemami.

Zgodnie z przedstawionymi wynikami badań najbardziej znane i najchętniej stosowane metody i techniki heurystyczne wykorzystywane przy zarządzaniu projektem przez praktyków to: burza mózgów, dyskusja 66, synektyka, kwiat lotosu czy metoda morfologiczna. Wszystkie omówione metody i techniki znajdują szerokie zastosowanie w zarządzaniu projektami, jednak praktycy nie wskazali innych, równie przydatnych metod i technik, jak na przykład: techniki zamku, kreski czy mapy myśli.

Wyniki badań pokazały również, że metody i techniki heurystyczne wykorzystywane są przez stosunkowo niewielki procent zespołów projektowych. A kiedy

są wykorzystywane, to najczęściej przez podmioty z sektora prywatnego – głównie średnie przedsiębiorstwa, które realizują duże projekty. Ich wykorzystanie nie ogranicza się wyłącznie do tej grupy przedsiębiorstw, ale pozostałe podmioty korzystają z heurystyki w zdecydowanie mniejszym zakresie. Sugeruje to, że heurystyka jest niedoceniana i pojmowana jako coś skomplikowanego i wymagającego dużego zaangażowania oraz czasu, na który nie może sobie pozwolić ani ani menadżer projektu, ani zespół projektowy. Jednak to nie koszty i nakład czasu stanowią problem, lecz właściwy dobór metody lub techniki do konkretnego zadania w ramach projektu.

Niniejsze badania stanowią wstęp do dalszej analizy tematyki zastosowania heurystyki w zarządzaniu projektami. Pozwoli to wskazać metody i techniki heurystyczne przydatne na poszczególnych etapach zarządzania projektem, które będą mogły być z powodzeniem stosowane w różnych projektach, bez względu na ich wielkość, zakres czy branżę.

Bibliografia

[1] Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G.: *Techniki kreatywnego myślenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

[2] Budzanowska M.: *Próba klasyfikacji metod zarejestrowanych przez A. Molesa*, „Prakseologia", 1967, nr 26.

[3] Cieślak M.: *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 201.

[4] Drevet A.: *Les grandes methodes d'action A l'usage des dirigeants*, Fayard-Mame, Paris 1971.

[5] Góralski A.: *Twórcze rozwiązywanie zadań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.

[6] Juran J.M., Blaton Godfrey A.: *Juran's Quality Handbook*, New York 1999, s. 17.

[7] Kilic K.: *Exact and heuristic methods for personalized display advertising in virtual reality platforms*, „Journal of Industrial and Management Optimization", Vol. 15, No 2, April 2019, s. 834.

[8] Kisielnicki J.: *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2001, s. 85.

[9] Martyniak Z.: *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.

[10] Newton R.: *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 24.

[11] Penc J.: *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź 2006, s. 155.

[12] Piech K.: *Wprowadzenie do heurystyki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH", z. 39, 2003, s. 6.

[13] Puszkin B.: *Heurystyka*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1970, s. 19.

[14] Trocki M.: *Organizacja projektowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 126.

Agnieszka Drzazga
Uniwersytet Łódzki

24.

DETERMINANTY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH W POLSCE – PRZEGLĄD DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie i ocena dotychczasowych badań w zakresie czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce. Aby zrealizować założony cel, zastosowano metodę *desk research*, która obejmowała analizę dotychczasowych badań z zakresu czynników determinujących przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w Polsce. Przegląd dotychczasowych badań został dokonany w zdecydowanej większości na podstawie publikacji znajdujących się w bazach takich jak: Scopus, Web of Science, Ebsco oraz Google Scholar, z założeniem maksymalnej daty opublikowania pięciu lat wstecz, aby zachować aktualność badanego problemu, oraz przy wykorzystaniu tych pozycji, które są najważniejsze dla zagadnienia poruszanego w niniejszym artykule. Analiza dotychczasowych badań z zakresu czynników determinujących przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w Polsce wskazała, że jej rozwój na poziomie lokalnym uzależniony jest w dużej mierze od interakcji takich zmiennych jak: aktywność władz lokalnych, atrakcyjność inwestycyjna gminy oraz postawy przedsiębiorcze mieszkańców obszarów wiejskich. Z przeprowadzonej analizy wynika także, że wiedza i informacja to dwa główne czynniki odpowiedzialne za rozwój zachowań przedsiębiorczych. Przegląd dotychczasowych badań wskazuje również na nieadekwatność oferty wsparcia przedsiębiorczości do potrzeb zainteresowanych osób i firm funkcjonujących na wsiach ze względu na obowiązywanie uniwersalnej polityki wsparcia dla osób i firm funkcjonujących w miastach i na wsiach. Przeprowadzone dotychczas badania z zakresu czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich mają charakter fragmentaryczny, ponieważ były ograniczone terytorial-

nie i nie obejmowały kompleksowo czynników (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) wpływających na rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w formie pozarolniczej działalności gospodarczej. W związku z tym konieczne jest przeprowadzenie pogłębionych badań w zaprezentowanym interdyscyplinarnym ujęciu.

24.1. Wprowadzenie

W teorii ekonomii przedsiębiorczość jest postrzegana jako czwarty – obok pracy, ziemi i kapitału – czynnik produkcji [14]. Jest ona również ważnym wskaźnikiem poziomu rozwoju gospodarczego [16]. Szczególne znaczenie przedsiębiorczości wynika z obszerności tego pojęcia, bowiem może ona przejawiać się w zachowaniu, postawie, być cechą osobową czy swoistym procesem. Przedsiębiorczość jest ważna z punktu widzenia całych gospodarek, jednak obecnie coraz częściej podkreśla się jej istotność na obszarach peryferyjnych, gdzie tworzenie i funkcjonowanie pozarolniczych przedsięwzięć gospodarczych może w sposób wymierny przyczynić się do wzrostu gospodarczego i szeroko rozumianego rozwoju tychże terenów (w zakresie infrastruktury, społeczeństwa, funkcji pozarolniczych prowadzących do powstania własnego sektora handlu i usług na obszarach wiejskich etc.).

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie i ocena dotychczasowych badań w zakresie czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce.

W literaturze przedmiotu, polskiej oraz zagranicznej, przedsiębiorczość na obszarach wiejskich utożsamiana jest najczęściej z procesem prowadzenia działalności gospodarczej zarówno rolniczej, jak i pozarolniczej. Problemem przedsiębiorczości na obszarach wiejskich we wskazanym zakresie zajmowali się m.in.: M. Kłodziński, K. Gorlach, A. Otłowska, A. Pawlewicz, E. Psyk-Piotrowska, A. Wasilewski, J. Bański, D. Kołodziejczyk, S. Shane, G. McElwee, H. Neergaard czy T. Dax. Podkreślić należy zasadność postrzegania przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w wyżej wymienionym dualistycznym ujęciu, ponieważ zarówno intensyfikacja rolnictwa, jak i pozarolniczych inicjatyw gospodarczych na obszarach wiejskich jest ważna dla ich rozwoju. Potrzeba rozwoju rolnictwa wynika z tego, że jest ono wciąż istotnym sektorem polskiej gospodarki, natomiast potrzeba intensyfikacji przedsiębiorczości w formie pozarolniczej działalności gospodarczej jest zgodna z polityką wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Konieczne jest zatem powstawanie i rozwijanie na obszarach wiejskich – na rzecz ich szeroko rozumianego rozwoju – inicjatyw rolniczych i pozarolniczych, charakteryzujących się przede wszystkim innowacyjnością i różnorodnością.

Przedsiębiorczość lokalną można jednak interpretować na różne sposoby [6]. Postrzegać ją można m.in. przez pryzmat roli polityki rozwoju obszarów wiejskich, ram instytucjonalnych i różnych modeli zarządzania [5]. Korsgaard i inni argumentują, że aby zrozumieć przedsiębiorczość wiejską, musimy również rozumieć znaczenie miejsca i przestrzeni. Charakterystyka przestrzenna miejsca odróżnia przedsiębiorczość wiejską od innych rodzajów przedsiębiorczości. Na obszarach wiejskich brak aglomeracji, niewystarczająca liczba konsumentów, wysokie koszty transakcji, brak wykwalifikowanych pracowników czy swego rodzaju elity mającej odpowiednie kwalifikacje oraz kompetencje potrzebne do uruchomienia i prowadzenia pozarolniczego biznesu etc. można uznać za negatywne konsekwencje wiejskiego charakteru. Jednocześnie unikalne cechy obszarów wiejskich w postaci m.in. krajobrazów czy silnych sieci lokalnych mogą stworzyć wyjątkowe możliwości biznesowe dla przedsiębiorców [12].

Rozwój zachowań przedsiębiorczych odbywa się w wielu specyficznych warunkach i z powodu wielu różnych czynników. Wymienić należy dwie grupy źródeł zachowań przedsiębiorczych – pierwsza z nich związana jest z postawą samej jednostki i wynika z czynników wewnętrznych, indywidualnych, a więc pewnych predyspozycji osobowościowych do przejawiania postaw przedsiębiorczych. Druga natomiast wynika z uwarunkowań zewnętrznych, tj. systemu edukacji, sytuacji na rynku pracy czy cech środowiska lokalnego. Połączenie obu tych grup czynników tworzy specyficzny „klimat społeczny", który wpływa na poszczególne zachowania, w tym także zachowania przedsiębiorcze. Pierwsza grupa czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości związana jest z szeregiem określonych kompetencji przypisanych przedsiębiorcy. Zaliczyć do nich należy: umiejętności planowania, organizacji i zarządzania, umiejętność pozyskiwania kapitału, umiejętności komunikacyjne i współpracę (tworzenie sieci), wypracowanie wizji, umiejętności dostrzegania szans, umiejętność rozwiązywania problemów i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, gotowość do podejmowania ryzyka, kreatywność i wiele innych. Warto zwrócić uwagę, że lista cech osobowości wyzwalających aktywność przedsiębiorczą wynika bezpośrednio z definicji założeń psychologicznych, w których przedsiębiorczość rozumiana jest jako zbiór specyficznych cech przedsiębiorcy. Natomiast druga grupa czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości obejmuje te, które są niezależne od jednostki i dotyczą przede wszystkim edukacji oraz cech środowiska lokalnego. W zakresie edukacji analiza literatury przedmiotu wskazuje, że osoby wykształcone są bardziej zaangażowane w proces zakładania firm, poszukiwania nowych możliwości na rynku i zdobywania przewagi konkurencyjnej. Edukacja powinna kształtować i wzmacniać ducha przedsiębiorczości wśród uczniów już na etapie szkoły podstawowej, a nawet przedszkola. W centrum zainteresowania państwa powinno być stworze-

nie odpowiedniego systemu edukacji, tym bardziej, że tylko ok. 4% ludzi rodzi się z cechami przedsiębiorczości [8]. Ponadto, w dobie społeczeństwa opartego na zdobywaniu i przyswajaniu wiedzy i informacji (z naciskiem na kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych i ogólnie umiejętności miękkich), edukacja formalna jest zwykle niewystarczająca ze względu na postęp technologiczny, zmieniające się warunki życia i coraz bardziej przestarzałe kwalifikacje. Dlatego wiele mówi się o potrzebie uczenia się przez całe życie. Stwierdza się, że polskie społeczeństwo na tle innych krajów europejskich charakteryzuje się wysokim poziomem wykształcenia. Jednak Polacy rzadko podejmują próby uczenia się przez całe życie [9]. Ten problem wydaje się występować szczególnie często w odniesieniu do społeczności zamieszkującej obszary wiejskie [4]. W zakresie cech środowiska lokalnego, przedstawionych wyżej jako drugi czynnik zewnętrzny determinujący rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, w literaturze przedmiotu wskazuje się te cechy, które związane są ze specyfiką danej miejscowości, w której mają być podejmowane działania biznesowe. Wśród nich wymienia się potencjał demograficzny miejsca, lokalny rynek pracy, stopę bezrobocia, zasoby kapitału ludności, możliwości rynkowe, infrastrukturę techniczną o znaczeniu lokalnym, stan środowiska naturalnego, aspiracje społeczności lokalnej, kompetencje i prężność samorządu, instytucje otoczenia biznesu oraz tradycje dotyczące rozwoju przedsiębiorczości [10].

24.2. Materiały i metodyka badań

Na potrzeby niniejszego artykułu zastosowano metodę *desk research*, która polega na analizie dotychczasowych badań z zakresu czynników determinujących przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w Polsce. Przegląd dotychczasowych badań został dokonany w zdecydowanej większości na podstawie publikacji dostępnych w bazach takich jak: Scopus, Web of Science, Ebsco oraz Google Scholar, z założeniem maksymalnej daty publikacji do pięciu lat wstecz, aby zachować aktualność badanego problemu, przy wykorzystaniu tych pozycji, które są najważniejsze z perspektywy niniejszego artykułu.

24.3. Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich – przegląd dotychczasowych badań

E. Gąsiorowska-Mącznik w swoim artykule naukowym zaprezentowała wyniki badań własnych przeprowadzonych w 2016 r., przedstawiające determinanty rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego.

Badaniem ankietowym objęto 100 osób fizycznych zarejestrowanych w systemie REGON, prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą na obszarach wiejskich we wskazanym regionie. Na podstawie przeprowadzonych badań autorka wyodrębniła następujące czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich:

- chęć uzyskania dodatkowego dochodu;
- brak alternatywnych możliwości zatrudnienia;
- chęć „pracy na swoim”;
- potrzeba realizacji własnych zainteresowań, pasji, celów i ambicji;
- dostrzeżenie luki rynkowej;
- tradycje rodzinne w zakresie prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej;
- sukces rynkowy innych przedsiębiorców z otoczenia;
- dostępne możliwości finansowania;
- odpowiednie umiejętności i doświadczenie zawodowe;
- cechy osobowości takie jak: wewnętrzne poczucie kontroli, odporność psychiczna, pewność siebie, proaktywność, potrzeba osiągnięć;
- wsparcie ze strony rodziny;
- korzystne położenie gminy (względem ośrodków miejskich oraz szlaków komunikacyjnych);
- dobry poziom infrastruktury technicznej;
- aktywność władz lokalnych;
- korzystne uwarunkowania przyrodnicze.

Analiza wyników badań przeprowadzonych przez E. Gąsiorowską-Mącznik wskazuje, że respondenci w większości upatrują uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w czynnikach wewnętrznych, związanych z motywacją wewnętrzną, cechami osobowymi, posiadanymi umiejętnościami, doświadczeniem, aktualną sytuacją zawodową etc. W odniesieniu do czynników zewnętrznych na szczególną uwagę zasługuje determinanta „sukces rynkowy innych przedsiębiorców z otoczenia”. Jak wskazują wyniki badań, aż 26% respondentów jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich wskazało przedsiębiorczość pozostałych mieszkańców. Jak zauważyli respondenci – ich aktywność, chęć działania oraz podjęcie przez nich ryzyka pracy na własny rachunek dają pozytywny przykład, który wywołuje naśladownictwo innych, co, jak zauważa autorka badań, na zasadzie efektu mnożnikowego pobudza lokalną gospodarkę. Respondenci badań zrealizowanych przez E. Gąsiorowską-Mącznik upatrują jednak szanse dla rozwoju przedsiębiorczości w głównej mierze w aktywności władz lokalnych, przede wszystkim w zakresie podejmowania przez te władze inicjatyw zorientowanych na udzielanie wsparcia pod względem rozwoju przedsiębiorczości. Do

pożądanych działań w tym zakresie respondenci zaliczyli udzielanie ulg podatkowych oraz wszelkich ułatwień organizacyjnych, a także wykorzystywanie środków finansowych pozyskanych z funduszy unijnych na inwestycje związane z infrastrukturą techniczną. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań pozwalają więc stwierdzić, że zdaniem respondentów decydujący wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości mają uwarunkowania mikroekonomiczne. Identyfikacja tych czynników powinna stanowić podstawę dla władz gminnych do racjonalnego i adekwatnego do potrzeb planowania przyszłości gminy, a także budowania strategii jej rozwoju oraz pobudzania przedsiębiorczości. Na podstawie przeprowadzonych badań E. Gąsiorowska-Mącznik wskazuje, że pomoc prawna, organizacyjna i doradcza, udzielanie poręczeń oraz gwarancji kredytowych, a także zmiana systemu podatkowego na zachęcający do inwestowania mogą w niekwestionowany sposób wpływać na rozwój przedsiębiorczości w formie pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich w województwie świętokrzyskim [7].

Badania w zakresie determinant rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich zostały przeprowadzone również przez I. Pomianek w 2017 r. Autorka zbadała determinanty rozwoju przedsiębiorczości w opinii władz samorządowych województwa warmińsko-mazurskiego – w badaniu wzięło udział łącznie 100 gmin wiejskich i półmiejskich na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Na podstawie przeprowadzonego badania jako najistotniejsze czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich wyodrębniono: lokalizację, infrastrukturę techniczną, cechy mieszkańców oraz działalność rządową i samorządową. Spośród uwarunkowań lokalizacyjnych najwyżej oceniono atrakcyjność turystyczną. Warunki infrastrukturalne zostały uznane przez władze gmin za korzystne, a cechy mieszkańców – takie jak poziom wykształcenia, wiek czy kwalifikacje – jako zadowalające. Korzystnie została oceniona również działalność samorządu na poziomie lokalnym i regionalnym. Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że w przeważającej mierze najistotniejsze dla rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego są czynniki zewnętrzne [13].

Ciekawe spojrzenie w zakresie czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich przedstawia J. Bański na podstawie badań przeprowadzonych w 2014 r. na 570 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie całej Polski. Ich wyniki wskazują, że wielokierunkowa aktywność gospodarcza przedsiębiorców jest kluczem do zmiany obrazu polskiej wsi – tradycyjne postrzeganie obszarów wiejskich przez pryzmat rolnictwa powinno zostać zastąpione nowym obrazem wsi nowoczesnej i różnorodnej. W związku z tym w rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich należy w większym stopniu uwzględniać ich lokalne i regionalne atuty. W tymże celu trzeba postawić m.in. na wykorzystanie lokalnej specyfiki przyrodniczej i społeczno-gospodarczej. Prze-

prowadzone przez autora badania wskazują, że warunkiem koniecznym dla rozwoju przedsiębiorczości na wsi jest modyfikacja otoczenia regulacyjnego w zakresie działalności gospodarczej w kierunku stabilności, prostoty i jednoznaczności przepisów. Pod względem efektywności modernizacji wymaga także system instytucji otoczenia biznesu – poprzez doradztwo i szkolenia osób planujących rozpocząć działalność gospodarczą podmioty te powinny stymulować rozwój przedsięwzięć szczególnie korzystnych dla regionu i jego mieszkańców. Jak podkreśla J. Bański, zmian wymaga również „miejsce pierwszego kontaktu" przedsiębiorcy z systemem wsparcia – powinna to być jednostka w urzędzie gminy lub ośrodku doradztwa rolniczego, która pełni funkcję punktu kontaktowego i informacyjnego kierującego przedsiębiorcę do właściwej instytucji w systemie wspierającym biznes. Konieczne są także przeobrażenia w zakresie dużo silniejszej niż dotychczas promocji instytucji wspierających biznes oraz upowszechnienia informacji o ich działalności, w tym przede wszystkim o konkretnych korzyściach płynących dla przedsiębiorców. Dla rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich należy zwiększyć też możliwości pozyskiwania kapitału dla przedsiębiorców oraz osób zainteresowanych podjęciem działalności gospodarczej [3].

J. Bański, poddając analizie w innym artykule naukowym przytoczone wyżej badania, wskazuje niższe koszty pracy jako główny czynnik stanowiący przewagę konkurencyjną w zakresie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Zauważa też, że osoby mające wykształcenie wyższe charakteryzują się większą swobodą i umiejętnościami niż przedsiębiorcy z niskim poziomem wykształcenia w zakresie posługiwania się procedurami regulacyjnymi. W związku z tym autor podkreśla potrzebę stałego podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz poziomu wykształcenia społeczności wiejskiej jako czynnika mającego decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Jak zauważa, tylko znikoma liczba zbadanych przedsiębiorców podejmuje działania w postaci indywidualnego poszukiwania informacji na temat instytucji otoczenia biznesu, które mogą stanowić wsparcie dla prowadzonej firmy i dokształca się w tym zakresie na własną rękę. Co więcej, zaledwie połowa zbadanych przedsiębiorców ma wiedzę o takich instytucjach, natomiast tylko co czwarta, piąta firma korzysta z usług tychże podmiotów. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań J. Bański zaznacza ponadto, że istotnym czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich jest także tworzenie warunków zachęcających przedsiębiorców do podejmowania współpracy między sobą [2].

Problem związany z niedostatecznym wykształceniem społeczności wiejskiej zauważa też M. Kłodziński, który analizuje badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości o stanie sektora małej i średniej przedsiębiorczości oraz badania przeprowadzone przez inne ośrodki naukowe, tj. Instytut Ekonomiki

Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy. Wskazuje on, że niższy poziom wykształcenia przedsiębiorców wiejskich odpowiada za ich pasywną postawę ukierunkowaną w większości przypadków na przetrwanie, a nie na rozwój. Na podstawie przeprowadzonej analizy autor twierdzi, że rozwój w zadowalającym tempie sektora małej i średniej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich ma miejsce jedynie na terenach atrakcyjnych turystycznie. Dużym problemem jest natomiast rozwój gmin peryferyjnych, gdzie intensyfikacja przedsiębiorczości odbywa się bardzo powoli ze względu na brak zainteresowania inwestorów tego typu obszarami oraz procesy depopulacyjne na tych terenach. M. Kłodziński widzi potrzebę zastosowania odrębnych metod postępowania wspierających lokalną przedsiębiorczość na tego typu obszarach, a także konieczność rozwoju infrastruktury otoczenia biznesu. Wskazuje on, że istniejące obecnie podmioty wspierające rozwój przedsiębiorczości są w rzeczywistości zbyt oderwane od specyficznego problemu rozwoju firm wiejskich. Działalność tych instytucji jest w ograniczonym stopniu dostosowana do potrzeb przedsiębiorcy działającego na obszarach wiejskich. Niedostateczne rozeznanie potrzeb przedsiębiorstw wiejskich powoduje, że pewne usługi oferowane przez te podmioty – nastawione w głównej mierze na przedsiębiorcę miejskiego – są w niewielkim stopniu przydatne na wsi. Zdaniem autora dotychczasowe zasady wspierania przedsiębiorczości w postaci ogólnokrajowych programów powinny ulec zróżnicowaniu tak, aby uwzględnić nie tyko specyfikę funkcjonowania podmiotów gospodarczych na wsi, ale także cechy osobowe ich właścicieli oraz ogromne trudności w aktywizowaniu ludności wiejskiej [11].

Interesujące spostrzeżenia w zakresie czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich poczynili także D. Walczak i A. Żołądkiewicz, którzy w 2015 r. przeprowadzili badania w zakresie określenia zmiennych mających wpływ na liczbę przedsiębiorstw w poszczególnych gminach. Analizą objęto łącznie 2368 gmin w Polsce, w tym 1554 gminy wiejskie, 507 gmin miejsko-wiejskich i 307 gmin miejskich. Materiał wykorzystany do badań pochodził z informacji udostępnionych przez Bank Danych Lokalnych GUS. Wyniki przeprowadzonych badań w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich wskazały pozytywny wpływ partycypacji kobiet w radzie gminy bądź miasta i gęstości zaludnienia na stan przedsiębiorczości we wskazanych gminach. W tych samych gminach znaczącą zmienną, która wpływała na rozwój przedsiębiorczości, była także liczba dzieci uczęszczających do placówek wychowania przedszkolnego na 1000 dzieci w wieku od 3 do 5 lat. Można zatem wnioskować, że wsparcie rodzin w postaci umożliwienia pozostawienia dziecka w zorganizowanej jednostce przedszkolnej wspiera przedsiębiorczość. W gminach wiejskich ważną zmienną była również średnia powierzchnia gospodarstwa rolnego. Na jej podstawie wska-

zano, że w gminach, gdzie usytuowane są większe gospodarstwa rolne, więcej osób podejmuje decyzję o uruchomieniu pozarolniczej działalności gospodarczej – można więc przypuszczać, że rolnicy posiadający większe gospodarstwa rolne mają większą skłonność i szeroko rozumiane możliwości do zakładania przedsiębiorstw. Pozostałymi istotnymi zmiennymi wywierającymi wpływ na rozwój przedsiębiorczości w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich, które wskazano na podstawie przeprowadzonych badań, są: dochody podatkowe, tj. podatek od nieruchomości na jednego mieszkańca (zł), liczba mieszkań wyposażonych w instalacje centralnego ogrzewania (%), a także liczba fundacji, organizacji społecznych oraz stowarzyszeń na 1000 mieszkańców [15].

Analiza dotychczasowych badań z zakresu czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce wskazuje, że wiejskie przedsiębiorstwa charakteryzują się mniejszą konkurencyjnością niż ich odpowiedniki w miastach. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jest prowadzona w znacznie mniejszej skali oraz w dużym rozproszeniu [1]. Co więcej, mała różnorodność branżowa, która utrzymuje się na obszarach wiejskich, powoduje, że wiejscy przedsiębiorcy poświęcają zbyt dużo wysiłku na konkurowanie ze sobą. Problem niskiej innowacyjności firm funkcjonujących na obszarach wiejskich wynika z braku wykwalifikowanej kadry pracowniczej, a to warunkuje prowadzenie firmy w tradycyjny sposób. Wskazane jest zatem odejście od polityki polegającej na jednakowym traktowaniu firm zlokalizowanych w miastach i na wsiach oraz dostosowanie oferty wsparcia w sposób indywidualny do potrzeb przedsiębiorstw miejskich i wiejskich. Jest to tym bardziej istotne, że w Polsce strefy peryferyjne zajmują ok. 50% obszaru kraju i funkcjonuje na nich ok. 30% ludności. Lokowanie nakładów w dużych miastach wynika z racjonalności ekonomicznej, jednak jest ona przeciwstawna do tezy o równomiernym rozwoju. Potrzeba więc implementacji nowych idei i nowych strategii rozwoju dla obszarów peryferyjnych [11].

24.4. Wnioski

Jak wskazuje przegląd dotychczasowych badań z zakresu determinant rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, intensyfikacja tego niezwykle istotnego czynnika z punktu widzenia wzrostu gospodarczego na poziomie lokalnym uzależniona jest w dużej mierze od interakcji takich zmiennych jak: aktywność władz lokalnych, atrakcyjność inwestycyjna gminy oraz postawy przedsiębiorcze mieszkańców obszarów wiejskich. Z przeprowadzonej analizy wynika także, że wiedza i informacja to dwa główne czynniki odpowiedzialne za rozwój zachowań przedsiębiorczych. Przeprowadzone dotychczas badania dotyczące czyn-

ników determinujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich mają jednak charakter fragmentaryczny, ponieważ ograniczone były terytorialnie i nie obejmowały kompleksowo czynników (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) wpływających na rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w formie pozarolniczej działalności gospodarczej. W związku z tym dotyczyły tylko wybranych regionów lub zawężane były jedynie do wybranych grup determinant endogenicznych rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich bądź egzogenicznych. Obserwowalny brak podejścia interdyscyplinarnego w dotychczasowych badaniach wskazuje na konieczność poszerzonego spojrzenia i analizy w ujęciu holistycznym czynników kształtujących rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce. Konieczne jest zatem zbadanie w sposób reprezentatywny determinant wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, przeprowadzenie ich kompleksowej analizy i zachodzących między nimi zależności, jak również zidentyfikowanie konkretnych barier ograniczających rozwój przedsiębiorczości w poszczególnych regionach, co pozwoli na stworzenie adekwatnych do potrzeb danego regionu rozwiązań i propozycji przezwyciężania niekorzystnych zjawisk. Na rozwój przedsiębiorczości wiejskiej wpływać może wiele rozmaitych czynników zarówno wewnętrznych, z których wynikają postawy ludności wiejskiej czy kompetencje tej grupy społecznej, jak i zewnętrznych, jak choćby: budowanie więzi między edukacją a biznesem; implementacja, propagowanie i wspieranie działań innowacyjnych; tworzenie nowych obiektów i rozwijanie tych już istniejących; rekonstruowanie środowiska biznesowego na wielu poziomach; poprawa dostępu do nowych technologii czy dostępność, jakość i zakres oferty wsparcia dla pozarolniczej działalności gospodarczej. Brakuje jednak interdyscyplinarnych badań empirycznych tego rodzaju, które omawiałyby wyżej przedstawione szerokie ujęcie czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości w poszczególnych regionach w całej Polsce. Zaprezentowane wyżej wnioski mogą być przyczynkiem do podjęcia pogłębionych badań w przedstawionym ujęciu interdyscyplinarnym.

Bibliografia

[1] Bański J.: *Koncepcje systemowego wsparcia przedsiębiorczości*, IGiPZ PAN, FDPA, Warszawa 2014.

[2] Bański J.: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na wsi – wybrane zagadnienia*, „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", 2015, t. 102, z. 1, s. 59–69.

[3] Bański J.: *Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich – diagnoza i wyzwania*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. St. Leszczyckiego PAN, Warszawa 2016, s. 274–284.

[4] Błędowski P., Nowakowska M.: *Podstawy kształcenia ustawicznego*, Wydawnictwo Ego – Centrum Edukacji i Doradztwa, Łódź 2010.

[5] Burnett K., Danson M.: *Enterprise and entrepreneurship on islands and remote rural environments*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation", 2017, 18 (1), s. 25–35.

[6] Fernandez-Serrano J., Romero I.: *Entrepreneurial quality and regional development; Characterizing SMEsectors in low income areas*, „Papers in Regional Science", 2013, Vol. 92, No. 3, s. 495–514.

[7] Gąsiorowska-Mącznik E.: *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich województwa świętokrzyskiego w świetle badań ankietowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2017, nr 489, s. 115–124.

[8] Grzegorzewska-Mishka E.: *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.

[9] Jeziorska-Biel P., Sudra E.: *Determinants of Rural Entrepreneurship in View Of Literature*, Univeristy of Lodz, 2015, s. 1–17.

[10] Kamińska W.: *Pozarolnicza indywidualna działalność gospodarcza w Polsce*, IGiPz PAN, Warszawa 2006.

[11] Kłodziński M.: K*ształtowanie się rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej na tle ogólnokrajowych i europejskich tendencji*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, „Roczniki Naukowe", t. XVII, z. 3, s. 175–179.

[12] Korsgaard S., Müller S., Tanvig H.: *Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – Between place and space,* „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", 2015, 21 (1), s. 5–26.

[13] Pomianek I.: *Determinants of Entrepreneurship Developmentin the Opinion of the Authorities of Rural and Semi-Urban Municipalities in Warmińsko-Mazurskie Voivodeship*, „Acta Scientiarum Polonorum", „Oeconomia", 2018, 17 (3), s. 97–104.

[13] Schumpeter J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.

[15] Walczak D., Żołądkiewicz A.: *Wybrane determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", 2015, t. XVII, z. 3, s. 398–402.

[16] Wasilewski A. (red.): *Instrumenty polityki regionalnej i strukturalnej wspierające rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, Program Wieloletni 2011–2014, IERiGŻ, 14, Warszawa 2011.

Rafał Tyszkiewicz, Monika Tyszkiewicz
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

25.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ KULTUROWĄ WOBEC SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Abstrakt

Niniejszy artykuł dotyczy ważnego i aktualnego problemu zarządzania różnorodnością kulturową w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem pracy jest teoretyczne podejście do zaprezentowania zarządzania różnorodnością kulturową wobec idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. W artykule dokonano weryfikacji następującej tezy: zarządzanie różnorodnością kulturową wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

25.1. Wstęp

Zarządzanie różnorodnością kulturową ma istotne znaczenie dla rozwoju organizacji funkcjonującej globalnie z uwagi na fakt, iż umożliwia wypracowanie skutecznych procedur zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa na nowych rynkach. We współczesnych organizacjach obserwuje się coraz większą różnorodność i wielokulturowość, co stwarza nowe możliwości oraz stawia przed menadżerami nowe wyzwania.

Współczesny menadżer ponosi odpowiedzialność za swoje działania, które mają realne przełożenie na rzeczywistość nie tylko przedsiębiorstwa, ale także najbliższego otoczenia. Dlatego też zarządzanie różnorodnością służy budowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami z perspektywy społecznej odpowiedzialność biznesu [1].

Celem artykułu jest prezentacja z perspektywy teoretycznej zarządzania różnorodnością kulturową wobec idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

W niniejszej pracy dokonano weryfikacji tezy, iż zarządzanie różnorodnością kulturową wobec społecznej odpowiedzialności biznesu ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Artykuł obejmuje przegląd literatury przedmiotu i wskazuje czynniki zarządzania różnorodnością kulturową. Jest on odpowiedzią na społeczne zapotrzebowanie dotyczące naukowych rozważań poświęconych temu zagadnieniu. W artykule powołano się na dotychczasowe badania dotyczące roli menadżerów organizacji i oczekiwań pracowników wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przeprowadzono pięć wywiadów z menadżerami średniego szczebla, a dwadzieścia siedem – z pracownikami linii produkcyjnej przedsiębiorstwa z branży automotive z województwa dolnośląskiego.

25.2. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

W literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania zauważa się wiele prób wyjaśnienia pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, co powoduje, że są mu nadawane różne znaczenia. Według wielu badaczy problemu oraz menadżerów społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR, ang. *corporate social responsibility*) to metoda prowadzenia działalności gospodarczej. Podstawą tej działalności jest obowiązek podejmowania przez kierownictwo przedsiębiorstwa takich decyzji i działań, jakie przyczyniają się zarówno do dbałości o szeroko rozumiany interes własny, jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego – i nie chodzi tu wyłącznie o odpowiedzialność natury społecznej. Należy podkreślić, że odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwo, oprócz spełniania wszelkich wymogów prawnych, dobrowolnie przyjmuje na siebie pewne zobowiązania na płaszczyźnie społecznej, etycznej oraz ekologicznej.

Interdyscyplinarność tej koncepcji, a także mnogość i różnorodność definicji skutkują nawarstwieniem się kontrowersji wokół społecznej odpowiedzialności biznesu, brakiem zrozumienia jej istoty i trudnościami we wdrażaniu jej w przedsiębiorstwach. W świetle ciągle rosnącego zainteresowania tą problematyką umacnia się przeświadczenie, że warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w dłuższym przedziale czasowym jest zaspokajanie potrzeb na zasadach dialogu i poszukiwaniu istotnych rozwiązań dla przedsiębiorstwa, jego pracowników, interesariuszy oraz społeczności lokalnej. Dzieje się to także pod wpływem zaostrzającej się konkurencji, poszukiwania nowych strategii marketingowych czy też nacisku konsumentów, którzy nabierają przekonania, że wzrostowi efektywności może – a wręcz powinno – towarzyszyć respektowanie celów społecznych.

H.R. Bowen określa społeczną odpowiedzialność biznesu jako obowiązek przedsiębiorcy polegający na stosowaniu takiej polityki, podejmowaniu takich decyzji lub podążaniu takimi drogami, które prowadzą do pożądanych celów i stanowią wartość dla społeczeństwa [2].

Współczesne definicje społecznej odpowiedzialności biznesu również podejmują tę kwestię wieloaspektowo. Nie istnieje jedna powszechnie uznana definicja tej koncepcji. Przedsiębiorstwa angażują się w społeczną odpowiedzialność biznesu na różne sposoby, w zależności od swoich kompetencji, zasobów, interesariuszy, jak również tradycji kulturowych czy sytuacji społecznej i ekologicznej obszaru, w którym ono funkcjonuje [3].

K. Davis i R. Bloomstorm dopatrują się w społecznej odpowiedzialności biznesu obowiązku podejmowania przez kierownictwo takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i do ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego [4]. Należy podkreślić dwuaspektowość tej definicji, mówiącej o ochronie dobrobytu społecznego (czyli niepodejmowanie działań szkodliwych społecznie, nawet jeśli przynosiłyby zysk, oraz podejmowanie działań zapobiegawczych i likwidujących negatywne skutki swojej działalności) i o pomnażaniu tegoż dobrobytu, co ma przejawiać się w aktywnej roli biznesu ukierunkowanej na angażowanie się w różnorodne przedsięwzięcia społeczne.

CSR to odpowiedzialność społeczna biznesu – według tej koncepcji przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy [5]. Bycie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami – czyli dobrowolne zaangażowanie. Przedsiębiorstwa stają się bardziej zainteresowane w szczególności ochroną praw człowieka, warunkami pracowników, kwestiami środowiskowymi i oczekiwaniami społeczności oraz prowadzeniem swojej działalności zgodnie z określonymi standardami etycznymi [6].

Dokładniejszą i szerszą definicję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) prezentuje opracowany w 2001 r. przez Komisję Europejską dokument *Green Paper on Corporate Social Responsibility*, który wskazuje na następujące składowe społecznej odpowiedzialności w poszczególnych wymiarach:

- wymiar wewnętrzny, który dotyczy przede wszystkim pracowników i obejmuje zagadnienia inwestowania w zasoby ludzkie, podnoszenia ich kwalifikacji, zdrowia i bezpieczeństwa kadr pracowniczych oraz kierowania zmianami w obrębie kadr. Praktyki środowiskowe dotyczą natomiast zarządzania zasobami naturalnymi w procesie produkcji;

- wymiar zewnętrzny, w jaki wkracza społeczna odpowiedzialność biznesu, dotyczy, obok społeczności lokalnej, także relacji z pozostałymi interesariuszami oraz uwzględnienia globalizację w dzisiejszych realiach biznesowych [7].

Reasumując, społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją działalności przedsiębiorstwa, wedle której prowadzenie działalności jest połączone z dobrowolnymi działaniami uwzględniającymi aspekty społeczne i ekologiczne w relacjach handlowych oraz w relacjach ze wszystkimi interesariuszami. Przedsiębiorstwa ignorujące wysiłki społecznej odpowiedzialności biznesu mogą zyskać złą reputację, co może mieć negatywny wpływ na ich rentowność, biorąc pod uwagę fakt, że obecne zachowania konsumentów zmierzają w kierunku doceniania produktów i usług przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie. Ponadto pracownicy coraz częściej wymieniają społeczną odpowiedzialność biznesu jako istotny czynnik selekcji przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu u konkretnego pracodawcy [8].

Biorąc pod uwagę, iż przedsiębiorstwa wydają obecnie miliony dolarów na działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, a rządy wprowadzają rygorystyczne, społecznie odpowiedzialne kodeksy postępowania zarówno dla przedsiębiorstw, jak i pracowników [9], ważne jest, aby zrozumieć, w jaki sposób pracownicy rozumieją i realizują inicjatywy związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu promowaną przez ich organizację [10].

25.3. Zarządzanie różnorodnością kulturową

Z kwestią społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nierozerwalnie wiąże się pojęcie interesariuszy i zarządzanie różnorodnością kulturową. Interesariusze (ang. *stakeholders*) to, najprościej ujmując, strony zainteresowane – grupy lub jednostki, które mogą wpływać na przedsiębiorstwo lub znajdują się pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, systemów zarządzenia i procedur [11].

Wszystkie grupy interesariuszy mają wpływ na przedsiębiorstwo lub pozostają pod jego wpływem, czyli trwają z nim w pewnych relacjach [1]. Nie mając bezpośrednich relacji w formie kontraktów czy porozumień, mogą na przykład pośrednio oddziaływać na przedsiębiorstwo poprzez wpływanie na opinię publiczną, postawy społeczne i konsumenckie czy lobbowanie w sprawach dotyczących organizacji. W związku z tym, w szerokim ujęciu, interesariuszami można nazwać coraz większy krąg osób, uwzględniając nawet i całe otoczenie organizacji, ponieważ w globalnym świecie wzajemne powiązania są coraz bardziej złożone.

W kontekście budowania pozytywnych relacji z interesariuszami można dostrzec zjawisko zarządzania różnorodnością i wielokulturowością. G. Sauberer, J. Maj, V. Senichev uważają, że różnorodność odnosi się do różnic w wiedzy i doświadczeniu ludzi i, jak można się spodziewać, prowadzi do większej kreatywności, innowacyjności, wyższej jakości decyzji oraz zwiększenia elastyczności [12]. Natomiast zarządzanie różnorodnością polega na dostrzeganiu i akceptowaniu różnorodności pracowników oraz budowaniu na jej podstawie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

M. Özbilgin i A. Tatli zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) definiują jako filozofię zarządzania polegającą na rozpoznaniu i docenianiu heterogeniczności w organizacji w celu poprawy jej wyników [13]. Zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością jest związane z postawami i zachowaniami jednostek, a główne postawy, które jednostki powinny sobie przyswoić, dotyczą chęci komunikowania się, empatii, zrozumienia i tolerancji [14]. Jednym z rozpatrywanych podejść jednostki do rozwiązywania problemów związanych z różnorodnością i wielokulturowością jest komunikowanie się. Niewątpliwie kluczem do rozwiązania problemów związanych z komunikacją jest otwarte omawianie problematycznych kwestii. Jeśli wymiana opinii przebiega w przyjaznej i nieagresywnej atmosferze, przyniesie pozytywny skutek. Przeciwny efekt mogą dać agresywne uwagi czy napastliwy ton wypowiedzi, a wtedy nieodzowna może okazać się ingerencja osób trzecich.

Ważnym czynnikiem w zarządzaniu różnorodnością i wielokulturowością jest empatia, czyli zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób, umiejętność przyjęcia ich sposobu myślenia, zdolność spojrzenia na rzeczywistość z ich perspektywy. W każdej organizacji wielokulturowej zrozumienie punktu widzenia innych osób zwiększy zdolności do skutecznej współpracy.

Z empatią wiąże się zrozumienie, a w przypadku organizacji chodzi o zrozumienie charakteru i znaczenia różnorodności i wielokulturowości. Menedżerowie muszą mieć świadomość faktu, iż czynniki kulturowe powodują u ich pracowników różne zachowania i nie da się traktować wszystkich jednakowo, nie uwzględniając tych różnic.

Kolejnym elementem jest tolerancja, będąca przyzwoleniem na pewne niepożądane zachowania innych. Zdarza się, że pomimo próby zrozumienia czyjegoś postępowania i wczucia się w rolę danej osoby, niektórzy nie mogą zaakceptować pewnych zachowań. W przypadku zarządzania różnorodnością i wielokulturowością niezbędne jest tolerowanie pewnych różnic wynikających z różnorodności kulturowej.

Organizacje wspierają zarządzanie różnorodnością i wielokulturowością za pomocą różnych bieżących praktyk oraz procedur, nie stosując się sztywno

do regulaminów, tak, aby w miarę możliwości móc adekwatnie zareagować na poszczególne problemy. Przykładem może być zastosowanie elastycznego czasu pracy bądź indywidualnie dobrany program świadczeń pracowniczych. Każda organizacja, która pragnie promować różnorodność i wielokulturowość, powinna silnie angażować najwyższe kierownictwo we wszelkie formy różnorodności w całym przedsiębiorstwie. Dzięki odpowiedniej polityce oraz adekwatnych praktykach organizacyjnych można ukształtować kulturę organizacji, która sprawi, że różnorodność i wielokulturowość będzie jej stałym elementem.

Podsumowując, pracownicy zatrudnieni w danej organizacji reprezentują odmienne kultury, a ta wielokulturowość znajduje swoje odzwierciedlenie w ich przekonaniach, wartościach, obyczajach, postawach i zachowaniach. Rolą menadżera jest odpowiednie zarządzanie różnorodnością zarówno poprzez indywidualne podejście, jak i za pomocą środków polityki danej organizacji.

25.4. Wpływ zarządzania różnorodnością kulturową na budowę społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie

Na przełomie lat 2019/2020 przeprowadzono badania w przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży automotive z województwa dolnośląskiego. Badanie zrealizowano przy użyciu ankiety, która zawierała 20 pytań: 8 z nich dotyczyło obszaru zarządzania różnorodnością, a 12 – zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. W badaniu wzięło udział 32 pracowników przedsiębiorstwa w różnym wieku, zajmujących różne stanowiska, z różnym stażem pracy, a także o różnej narodowości.

Zarząd badanego przedsiębiorstwa wysuwa na pierwszy plan czynnik ludzki jako kluczowy fundament przy tworzeniu strategii firmy. W badanej organizacji zatrudnieni są pracownicy wykwalifikowani w ponad 30 specjalnościach. Załoga pod koniec 2019 r. liczyła 530 pracowników, w tym 39 niepełnosprawnych. Organizacja przestrzega praw człowieka, wszystkim pracownikom zapewnia godziwe i bezpieczne warunki pracy. W przedsiębiorstwie systematycznie przeprowadzane są kontrole i pomiary środowiska pracy, w wyniku których podejmuje się działania dążące do poprawy warunków pracy. Wewnątrz i na zewnątrz hal produkcyjnych stosowane są nowoczesne rozwiązania zmniejszające hałas, który powstaje podczas pracy maszyn produkcyjnych. Wykorzystuje się również rozwiązania antypoślizgowe, chroniące przed potknięciem się czy upadkiem pracownika. Pracownicy podczas przerwy mogą odpocząć w wydzielonych pomieszczeniach

socjalnych. Wszystkie pomieszczenia są dostosowane do potrzeb niepełnosprawnych pracowników. Firma dysponuje własną przychodnią lekarską. Załoga przedsiębiorstwa w większości zatrudniona jest na podstawie umowy o pracę. Pracownicy zatrudnieni są w efekcie przeprowadzanych rekrutacji zewnętrznych oraz w ramach rekrutacji wewnętrznych (na zasadzie awansu). W przedsiębiorstwie opracowano zakres kompetencji i odpowiedzialności, a także plan szkoleń formułowany po dogłębnej analizie potrzeb i możliwości każdego z pracowników.

W firmie przed laty został wdrożony system zarządzania jakością wg ISO 9001 – spełnia on wszystkie wymagania prawne nie tylko w zakresie prawa polskiego, ale również europejskiego. Przedsiębiorstwo współpracuje z największymi międzynarodowymi firmami zajmującymi się produkcją podzespołów do pojazdów, wykonuje usługi dla organizacji działających w zakresie ochrony środowiska i recyklingu oraz przewozu pasażerów. Zarząd przedsiębiorstwa gwarantuje swoim klientom indywidualne podejście do każdego zamówienia, szybką i profesjonalną realizację oraz serwisowanie. Pracownicy mają możliwość podnoszenia swoich kompetencji zgodnie z ustanowionym przez zarząd harmonogramem szkoleń planowanych i doraźnych. Wszystkie te szkolenia są finansowane przez pracodawcę.

Dostosowując się do wymagań zintegrowanych systemów, organizacja dąży do osiągnięcia równowagi między swoimi potrzebami a potrzebami swoich interesariuszy, uwzględniając zarówno bieżące potrzeby, jak i potrzeby przyszłych pokoleń. M.in. w tym celu przedsiębiorstwo sprecyzowało proces komunikacji i sposoby negocjacji, co pozwala także na rozwiązywanie ewentualnych konfliktów choćby przy okazji spływających reklamacji. Zarząd przedsiębiorstwa wyraża swoje mocne zaangażowanie biorąc udział w przeglądach zarządzania systemami, planując dalszy rozwój przy uwzględnieniu zarządzania jakością oraz chroniąc środowisko naturalne. Kadra menadżerska nieustannie propaguje wśród pracowników równość, zatrudniając także osoby niepełnosprawne oraz pochodzące z innych krajów (Ukraina, Białoruś, Pakistan, Niemcy, Hiszpania).

Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej jest ważnym elementem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Sprawy związane z rozwojem społeczności lokalnej to nie tylko tworzenie miejsc pracy, ale również lokalne inicjatywy, szerzenie edukacji, rozwój kompetencji, promowanie i ochrona kultury i sztuki, dostarczanie i upowszechnianie usług zdrowotnych. Firma angażuje się także społecznie. Przez ponad 35 lat swojej dotychczasowej działalności przedsiębiorstwo wspierało wiele projektów oraz czynnie brało udział w życiu miasta. Wspierało finansowo różne organizacje, szkoły oraz osoby prywatne.

25.5. Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością, podobnie jak koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jest ważną strategią, ponieważ może dostarczyć wiele korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i jego interesariuszom. To zarządzanie odnosi się bowiem do rozpoznania i akceptacji heterogeniczności w organizacji oraz umiejętnego wykorzystania jej potencjału.

W przeprowadzonych badaniach wszyscy respondenci odpowiedzieli, że przedsiębiorstwo działa zgodnie z koncepcją CSR i wspiera rozwój lokalnej społeczności. Respondenci udzielili identycznych odpowiedzi także na pytania dotyczące podnoszenia lojalności i zaangażowania pracowników, podnoszenia konkurencyjności, wspierania potrzebujących pracowników oraz podnoszenia jakości przez przedsiębiorstwo.

Wszyscy respondenci uznają stabilne zatrudnienie oraz godziwe wynagrodzenie za ważne. Ankietowani pracownicy jasno wyrazili w swoich odpowiedziach, w jakim przedsiębiorstwie chcieliby pracować, a w jakim nigdy nie podjęliby zatrudnienia. Udzielając odpowiedzi, respondenci uzasadnili, że nie jest im obca koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i dysponują prawem do oceny organizacji, w której są zatrudnieni.

Bibliografia

[1] Tyszkiewicz R.: *Zarządzanie relacjami z interesariuszami organizacji*, Placet, Warszawa 2017, s. 29–53.

[2] Rojek-Nowosielska M.: *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 37.

[3] Żemigała M.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 101.

[4] Rybak M.: *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 28.

[5] Hitchcock D., Willard M.: *The business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Routledge, London 2015, s. 5.

[6] Beji R., Yousfi O., Loukil N., Omri A.: *Zróżnicowanie zarządu i społeczna odpowiedzialność biznesu: dowody empiryczne z Francji*, „Journal of Business Ethics", 2020, s. 81.

[7] Golewska-Stafiej A.M.: *PR a społeczne zaangażowanie biznesu, czyli jak budować relacje z grupami ważnymi dla firmy i realnie zmieniać świat na lepsze*, Wydawnictwo Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2004, s. 6.

[8] Feng X., Groh A., Wang Y.: *Board diversity and CSR*, „Global Finance Journal", 2020, s. 156.

[9] Merli R., Preziosi M., Acampora A., Ali F.: *Dlaczego hotele powinny stać się ekologiczne? Spostrzeżenia gości dotyczące ekologicznych hoteli*, „International Journal of Hospitality Management", 2019, t. LXXXI, s. 171.

[10] Owais N., Ul Islam J.: *Wpływ działań CSR na sensowność, współczucie i zaangażowanie pracowników: sensowne podejście teoretyczne*, „International Journal of Hospitality Management", 2020, t. XC, s. 132.

[11] Rok B.: *Audyt etyczny według reguł AA1000 jako narzędzie edukacji menedżerskiej,* [w:] Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A.: *Etyka biznesu jako przedmiot nauczania*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 68.

[12] Sauberer G., Maj J., Senichev V.: *Jak wykorzystać potencjał różnorodnych i wirtualnych zespołów i czerpać korzyści z zarządzania różnorodnością?*, 25th European Conference, EuroSPI, 2018, s. 531.

[13] Özbilgin M., Tatli A., Ipek G., Sameer M.: *The Business Case for Diversity Management*, ESRC, 2014, s. 9.

[14] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 186.

Aleksandra Cybul
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

26.

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE MARKĄ ZA POŚREDNICTWEM MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Abstrakt

XXI wiek to czas przeniesienia biznesu do sieci. Nowoczesność rozwiązań uczy społeczeństwo, jak ważny jest Internet oraz umiejętne zarządzanie swoim biznesem w świecie wirtualnym. Na przestrzeni ostatnich lat zaobserwować można znaczny wzrost zainteresowania mediami społecznościowymi, co wykorzystało wielu przedsiębiorców. Niektórzy już dawno przenieśli swoje biznesy na platformę wirtualnego zarządzania. Pojawia się jednak pytanie: co z tymi, którzy funkcjonują w systemie stacjonarnym? Jak osiągnąć korzyści ze sprawnego posługiwania się mediami społecznościowymi? Jak poradzić sobie z prowadzeniem biznesu w dobie koronawirusa, obowiązkowych kwarantann, ewentualnego zagrożenia epidemiologicznego? Wielu przedsiębiorców, w stronę współczesnego trybu życia, bardzo szybko wykorzystało wydarzenia, do których doszło na początku 2020 r., aby rozbudować obecności swoich firm w mediach społecznościowych, co jest znaczącym krokiem prowadzącym do rozwoju przedsiębiorstwa i cyfryzacji. Niniejszy artykuł opisuje, co jest tak „wciągającego" w mediach społecznościowych oraz dlaczego przeniesienie zarządzania przedsiębiorstwem do sieci jest rozwiązaniem wspierającym, niekiedy mocno rozwijającym przedsięwzięcia, a w niektórych przypadkach wręcz koniecznym z perspektywy przetrwania firmy. Omówiony zostanie również aspekt kreowania marki oraz zarządzania nią, mediach społecznościowych.

26.1. Wstęp

XXI w. rozpoczął się intensywną ekspansją Internetu wśród społeczeństwa. Do końca lat 90. Internet dostępny był jedynie wielkim korporacjom, naukowcom oraz studentom, lecz wówczas zaczął przenikać do życia codziennego. Za ciosem postanowili pójść operatorzy sieci komórkowych, zaczęli proponować klientom coraz lepsze oferty abonamentowe z dostępem do Internetu w telefonach komórkowych, co gwarantowało użytkownikowi dostęp do sieci przez całą dobą. Na świecie pojawiły się bardziej kompaktowe komputery, laptopy, potem tablety, które można było zabrać ze sobą w każde miejsce. Ulepszenie urządzeń mobilnych, żeby sprawniej obsługiwały serwisy internetowe, było nieuniknione, dlatego producenci sprzętu dołożyli wszelkich starań, aby zwykłe telefony klawiszowe ustąpiły miejsca smartfonom, które z powodzeniem łączą w sobie funkcje telefonów i tabletów umożliwiających wygodne korzystanie z dostępu do Internetu. Smartfony zaczęto również wyposażać w coraz lepszej jakości aparaty i kamery – sprzęt, który z powodzeniem mógłby zastąpić aparaty cyfrowe, a niekiedy nawet lustrzanki.

Powszechny dostęp do sieci przełożył się na wzrost sprzedaży międzynarodowej, tendencji do robienia zakupów online oraz na rozwój wirtualnej rozrywki. Ludzka potrzeba przynależności oraz łatwość nawiązywania kontaktów z innymi bez konieczności wchodzenia w bezpośrednie interakcje spowodowały powstanie serwisów społecznościowych, które na dobre zadomowiły się we współczesnej kulturze.

Niniejszy artykuł ma na celu przeanalizowanie roli właśnie tego sektora – mediów społecznościowych we współczesnym świecie oraz tego, jak oddziałują one na procesy zakupowe i zarządcze przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono również, jak istotne jest zarządzanie marką w celu ekspansji i rozwoju gospodarczego poszczególnych jednostek.

26.2. Zarządzanie tradycyjne a zarządzanie marką w mediach społecznościowych

O zarządzaniu można by pisać wiele, o czym świadczy dostępności literatury z tego zakresu. W okolicach 2010 r. zaczęto natomiast przyglądać się kwestiom związanym z zarządzaniem w mediach społecznościowych.

Klasyczna definicja zarządzania wg A. Koźmińskiego, niekwestionowanego autorytetu w tej dziedzinie, porównuje dane działania do „wędrówki przez chaos”.

Określa zarządzanie jako

> *[…] konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. […] Jest to ciągłe tworzenie i modyfikowanie różnych konstrukcji [1].*

Koźmiński odwołuje się do faktu, że warunkiem koniecznym do utrzymania ciągłości funkcji zarządzania oraz pełniących ją organów jest istnienie wyodrębnionego z otoczenia obiektu, którego elementy będą odpowiadały na impulsy środka kierowniczego. Uznaje powyższy warunek za spełniony wówczas, gdy organizacja ma umiejętność formułowania celów, a także prowadzenia do ich realizacji. Jednym z wyznaczników osiągnięcia powyższych aspektów jest zdolność do generowania zysku. Kolejnym, równie istotnym, jest zdolność formułowania i realizacji celów, które dotyczą konkretnych kierunków oraz sposobów działania, takich jak m.in. penetracja nowych rynków czy też uruchamianie produkcji nowych wyrobów.

Istota klasycznego zarządzania polega na panowaniu nad różnorodnością, a także na przekształcaniu potencjalnych konfliktów w owocną współpracę, zmierzającą do zapewnienia organizacji stabilizacji. Zapewnienia organizacji przetrwania i rozwoju należy szukać zarówno wśród osób wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i partnerów zewnętrznych.

Nieodzownym elementem zarządzania jest *public relations* – czyli wszystkie działania zmierzające ku wytworzeniu pozytywnego obrazu firmy w opinii publicznej. Wielu badaczy twierdzi, że PR swoje początki miał już wśród starożytnych Greków i Rzymian, którzy – przekonani o wielkiej wadze tego, co na ich temat twierdzi opinia publiczna – podejmowali wszelkie działania, dzięki którym oceny ludności i wpływowych osób stawały się bardziej przychylne. Druga teoria mówi, że *public relations* swoje początki miało za czasów rewolucji przemysłowej w XIX w., podczas kształtowania się polityczno-społecznego oraz pluralistyczno-demokratycznego systemu. Rzekomo wtedy wykształciła się świadoma, konsekwentna, i, co najważniejsze, celowa komunikacja. Inna wersja przyjmuje, że początki PR to XX w., a za ojca stwierdzenia charakteryzującego ten nurt uważa się Ivy'ego Lee, który głosił, że „społeczeństwo należy informować". Stworzył on w 1906 r. skierowaną do wydawców gazet Deklarację Zasad. Zawarte w niej zasady pracy PR-owców odnosiły się do dostarczania informacji, otwartości, a także dokładności oraz konieczności weryfikacji faktów [5]. Także pierwsze agencje PR powstały w XX w. – Publicity Bureau w Bostonie (1900 r.) oraz firma Williama Wolffa Smitha, korespondenta „New York Sun" i „Cincinnati".

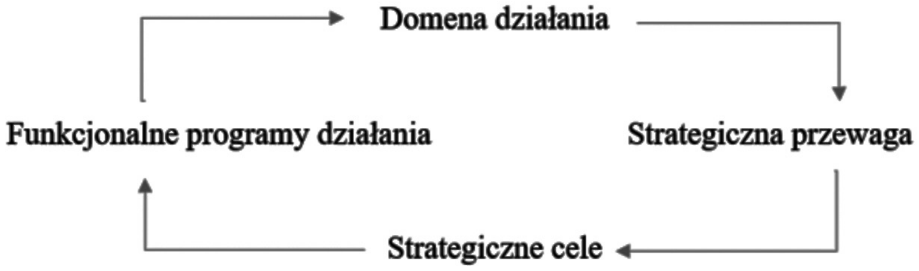
Pewne patriotyczne środowiska PR-owe pozwalają sobie również na stwierdzenie, iż organizowane przez króla Stanisława Poniatowskiego w 1770 roku obiady czwartkowe również można zaliczyć do początków branży *public relations* w Polsce.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że działania PR to tylko część decyzji zarządczych. Równie istotne są pozostałe elementy, takie jak:

- strategia;
- planowanie;
- ustalanie zakresu, metod i przedmiotu kontroli;
- decydowanie o przebiegu procesów produkcyjnych (dla przedsiębiorstw przemysłowych);
- organizowanie;
- kierowanie zachowaniami ludzkimi;
- kształtowanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa;
- konkretne decyzje.

Ogromne znaczenie w zarządzaniu ma strategia przedsiębiorstwa. Wymienić można wiele jej elementów oraz typów. Według Koźmińskiego jest ona „[…] jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. To właśnie dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza swój sukces, a co najmniej równie wiele niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu" [1]. Wiele osób utożsamia strategię z celowym działaniem. Należy rozumieć ją jako pewien plan oraz trwały sposób działania organizacji, który jest bezpośrednio związany z jej pozycją w otoczeniu. Przyjmuje się, że stratega przedsiębiorstwa to przyjęta przez kierownictwo spójna koncepcja działań organizacji, której wdrożenie powinno zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych, ujętych w ramach wybranej domeny działania.

Rysunek 26.1. Model strategii



Źródło: Obłój K.: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.

Na rys. 26.1. przedstawiono model strategii, na który składają się cztery elementy: funkcjonalne programy działania, domena działania, przewaga strategiczna oraz cele strategiczne.

Zadaniem domeny działania jest określenie, gdzie i komu przedsiębiorstwo będzie sprzedawało swoje wyroby lub usługi. W ramach wybranej domeny działań bycie bardziej atrakcyjnym od pozostałych firm stanowi przewagę strategiczną. Natomiast cele strategiczne określają zakres osiągnieć firmy w kolejnych okresach, z jednoczesną możliwością kontroli osiągnięcia sukcesu lub porażki. Uzupełniają domenę działania i strategiczna przewagę organizacji. Nieodłącznym elementem strategii działania są również funkcjonalne programy działania, niewątpliwie często pomijane przez kadrę kierowniczą. W praktyce oznaczają one przełożenie koncepcji strategii na fizyczne, konkretne działania, skierowane do każdego pracownika. Aby program działania mógł być skuteczny, musi zawierać takie elementy jak: określenie kto, co, jak i kiedy będzie robił; założenie konieczności stałego usprawniania; oraz obejmowanie całości funkcjonowania firmy, wszystkich jej działów.

W przypadku pracy nad marką w mediach społecznościowych również mamy do czynienia z wyżej wymienionymi pojęciami i schematami, natomiast są one rozszerzone i rozpatrywane z innej perspektywy. W zarządzaniu serwisami społecznościowymi spotkać można pojęcie *content marketing*:

> *jest […] to strategiczne podejście do marketingu definiowane jako proces skupiający się na tworzeniu i dystrybucji wartościowych treści. Zarówno w sektorze B2C, jak i B2B celem jest przyciągnięcie oraz utrzymane uwagi ściśle określonej grupy docelowej wokół świata marki" [2].*

W dużym uproszczeniu *content marketing* to:

- dystrybucja treści wartościowej;
- zdobywanie zaangażowania;
- przyciąganie uwagi.

W *content marketingu* ważna jest wcześniej wspomniana strategia. Bardzo dobrze obrazuje tę zależność rys. 26.2.

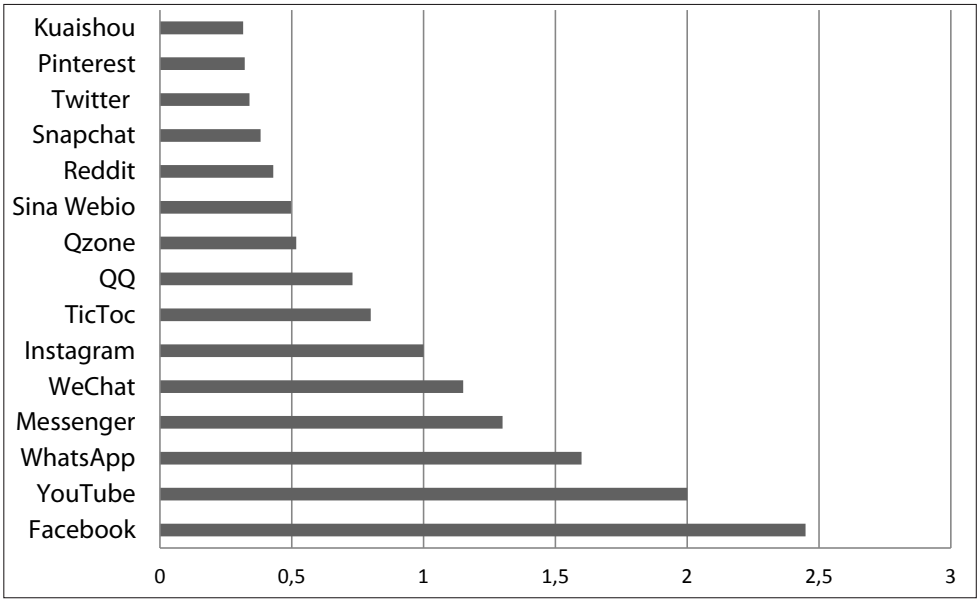
Według Content Marketing Institute wśród narzędzi *content marketingowych* najważniejsze są:

- B2B:
  - social media – 83%;
  - blog – 80%;
  - e-mail marketing – 77%;
  - eventy – 68%;

  - ebook/white papers – 65%;
  - wideo – 60%;
  - infografiki – 58%;
  - webinary/webcasty – 58%;
- B2C:
  - social media – 85%;
  - blog – 75%;
  - e-mail marketing – 75%;
  - wideo – 60%;
  - eventy – 59%;
  - infografiki – 48%;
  - zdjęcia/ilustracje – 45%;
  - e-booki – 35%.

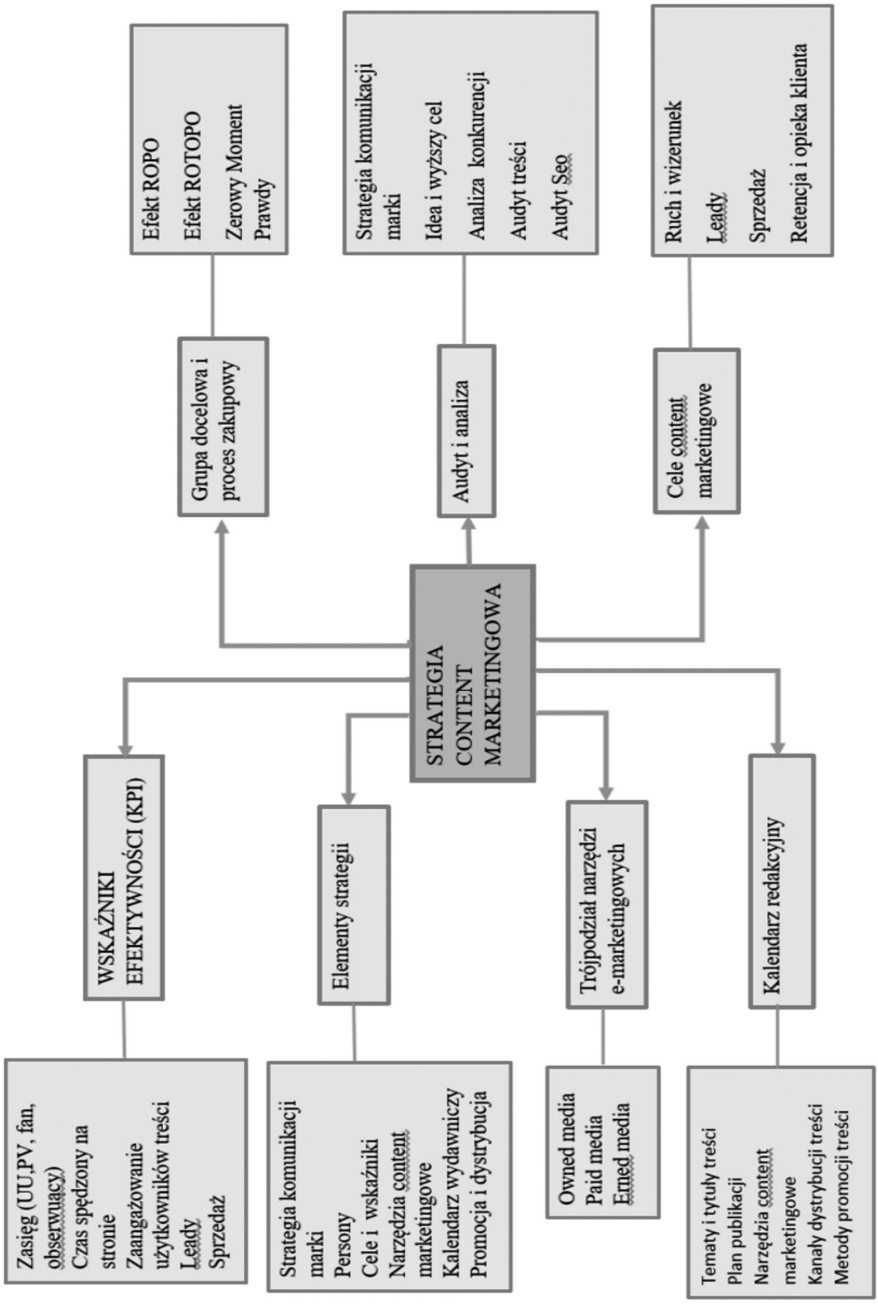
Według statystyk obecnie na całym świecie z mediów społecznościowych korzysta 49% społeczeństwa. Notuje się wzrost aktywności w porównaniu ze styczniem 2019 r. o 9,2%, co stanowi 321 mln nowych użytkowników portali internetowych. Na pierwszym miejscu nadal jest Facebook, który ma 2,449 mld użytkowników, następnie YouTube, z którego korzytsa 2 mld osób, a ostatnia na podium znalazła się aplikacja WhatsApp z wynikiem 1,6 mld użytkowników.

Wykres 26.1. Zestawienie liczby użytkowników portali społecznościowych na dzień 25 stycznia 2020 r.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 26.2. Strategia *content marketingowa*



Źródło: Stawarz-Garcia B.: *Content marketing i social media*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 88.

Wykres 26.1. prezentuje zestawienie wszystkich portali z uwzględnieniem liczby użytkowników na dzień 25 stycznia 2020 roku.

Jak widać na wykresie 26.1., największymi środkami masowego przekazu są Facebook, YouTube oraz Instagram. WhatsApp, Messenger oraz WeChat to komunikatory, które nie zawierają treści reklamowych i służą do porozumiewania się z klientami w czasie rzeczywistym.

W Polsce połowa całkowitej populacji kraju, tj. 19 mln osób, korzysta z mediów społecznościowych. Szacuje się wzrost o 7,8% w stosunku do roku poprzedniego, co stanowi 1,4 mln nowych użytkowników. Według statystyk średni czas, jaki użytkownik poświęca na działania w serwisach społecznościowych, wynosi 2 godziny, co w porównaniu z ogólnym czasem spędzonym w sieci (6 godzin 26 minut) daje zaskakująco wysoki wynik.

26.3. Ekspansja przedsiębiorstw w świecie mediów społecznościowych

Nie ma bardziej klarownego dowodu na to, że aby oddziaływać na klienta, tworzyć nowe kampanie, poszerzać swoje cele i grono odbiorców, biznes musi przenieść się do sieci. Chcąc zaistnieć w świadomości klienta, należy przede wszystkim „rzucić mu się w oczy". Media społecznościowe umożliwiają dotarcie do szerszego grona odbiorców – biznes może być prowadzony już nie tylko na rynku lokalnym. Świetnym przykładem są butiki odzieżowe, których pierwotną postacią były małe stacjonarne sklepiki, dostępne praktycznie tylko mieszkańcom danego miasteczka. Dzięki serwisom takim jak Facebook czy Instagram właściciele tych przedsiębiorstw dostrzegli możliwość ekspansji na dalsze rejony. Utworzenie kont firmowych, promocja produktów, zamieszczanie zdjęć, ogłaszanie konkursów, wyprzedaży, rozdawanie kodów rabatowych czy też reklama za pośrednictwem tzw. influencerów umożliwiła dotarcie do szerokiego grona odbiorców nie tylko na terenie kraju, ale i kontynentu.

Szybki rozwój sprzedaży internetowej można było zaobserwować od początku 2020 r., kiedy to wybuch pandemii COVID-19 spowodował przymusowy *lockdown*. Wiele firm przeniosło swoją działalność do sklepów internetowych, tym samym zapewniając swoim klientom stały dostęp do dóbr, jak również zapobiegając rozprzestrzenianiu się epidemii. Wzrost sprzedaży online był ogromny, prognozuje się, że w 2025 r. udział sprzedaży internetowej wyniesie 20% całkowitej sprzedaży detalicznej. Dla porównania w 2019 r. udział ten wynosił 11%. Zaobserwować zatem można wręcz drastyczny przyrost. Do tej pory rynek *e-commerence* największe zyski odnotowywał w branży odzieżowej czy technologicznej, pandemia spo-

Rysunek 26.3. Profil firmowy sieci sklepów Żabka w serwisie społecznościowym Instagram

Źródło: Instagram.

wodowała jednak znaczny wzrost zakupów spożywczych. Wiele źródeł donosi, że jest to trend, do którego należy się jak najszybciej zaadaptować. Według szacunków PMR segment sprzedaży online w branży spożywczej na przestrzeni całego 2020 r. wzrośnie o ponad 40%, co będzie stanowiło 0,7% udziału w rynku *e-commerence* w Polsce. Badania wykonane przez PMR dowodzą również, że do 2025 r. corocznie wartości te będą wzrastać dwucyfrowo, co znacznie zwiększy udział sprzedaży artykułów spożywczych na rynku *e-commerence* w dłuższej perspektywie czasowej.

Przykładem działań marketingowych podjętych przez branżę spożywczą w mediach społecznościowych jest sieć sklepów Żabka. Rys. 26.3. ilustruje sposób prowadzenia bloga na Instagramie, jednym z serwisów społecznościowych. Zaobserwować można, że posty zamieszczane na tablicy zawierają aktualne promockie i reklamy produktów. Na początku marca 2020 r. pojawiły się również posty zapewniające o bezpieczeństwie w sklepach, zachowaniu wszystkich środków ostrożności oraz higieny, a także kampanie promujące produkty idealne na spędzenie czasu w domu.

Podobne kampanie tworzył zespół popularnej sieci sklepów sprzedających sprzęt RTV, AGD – Media Markt. Rys. 26.4. przedstawia zarówno okno główne prowadzonego profilu, jak i posty promujące sprzedaż online oraz opcję dowozu zakupionych produktów do domu.

Rysunek 26.4. Strona główna sklepu Media Markt zamieszczona w serwisie społecznościowym Instagram

Źródło: Instagram.

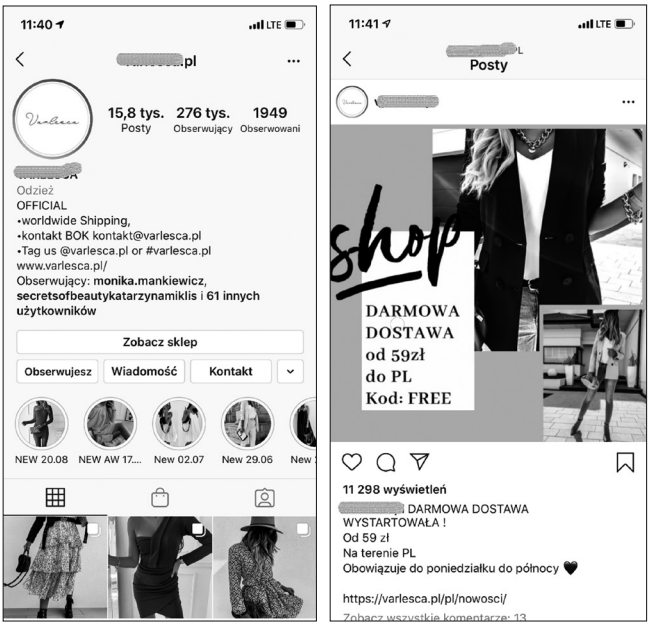
Jak wspomniano wcześniej, ekspansję sprzedaży online zaobserwować można było w wielu innych branżach. Poniżej przedstawiono ilustracje obrazujące, że swój biznes do sieci przenieśli tacy przedsiębiorcy jak hydraulicy, fryzjerzy czy kosmetyczki, oferując usługi dojazdu do klienta lub promując swoje umiejętności. W mediach społecznościowych promować można wszystko – czego dowodem jest strona producentów drzwi, okien czy pergoli tarasowych. Jest to doskonałe narzędzie do promocji swoich produktów, a połączone z dostawą do klienta lub montażem na jego życzenie gwarantuje bardzo duże zyski. Jak wspomniano wcześniej, media społecznościowe docierają dalej niż tylko na rynki lokalne. Ich zasięg jest ogromny, a każdy klient interesujący się danym produktem czy usługą może filtrować informacje dostępne na profilach i obserwować jedynie te, które dotyczą jego zainteresowań. Ogromną rolę odgrywają również influencerzy, promujący dane produkty na zlecenie firm, z którymi współpracują. Wiadomym jest, że osoby mające tysiące obserwujących, stosujące lokowanie produktu, powodują w klientach chęć ich posiadania, a co za tym idzie – wzrost sprzedaży reklamowanych produktów.

Działalność w Internecie podjęło również wiele restauracji, oferując swoim klientom dostawy na wskazany adres. Wydarzenia z pierwszego kwartału 2020 r.

Rysunek 26.5. Kampanie promocyjne sklepu Media Markt zamieszczone w serwisie społecznościowym Instagram

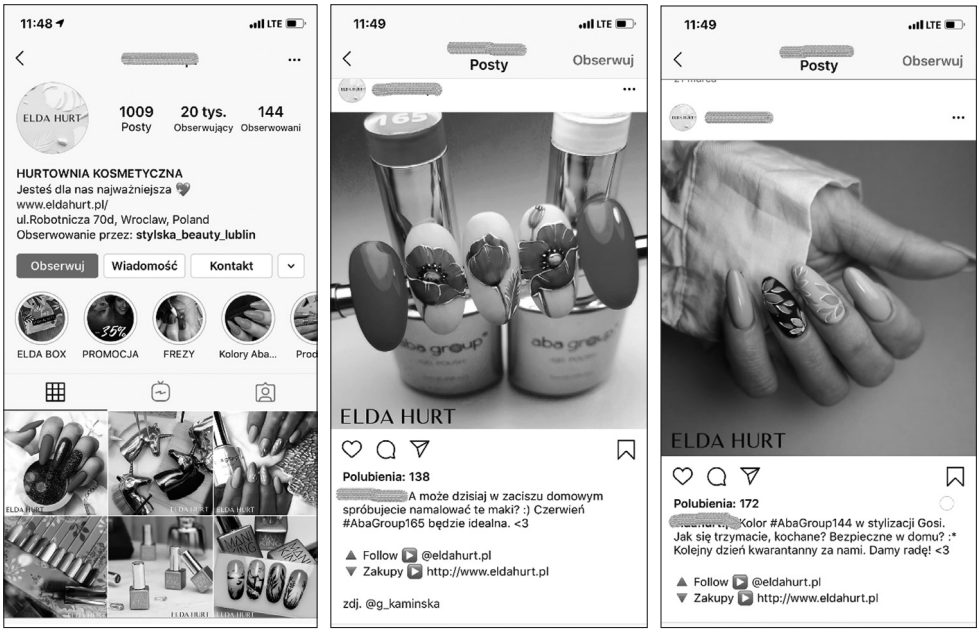
Źródło: Instagram.

Rysunek 26.6. Storna główna butiku internetowego w serwisie społecznościowym



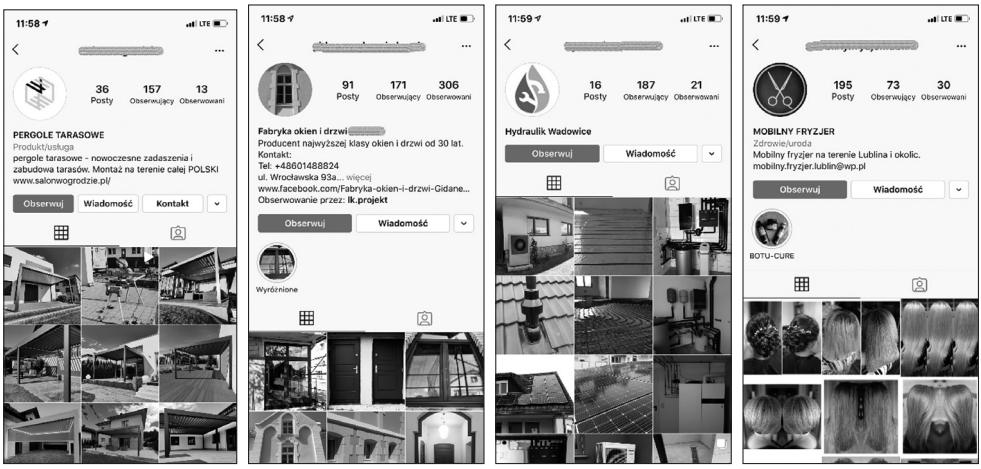
Źródło: Instagram.

Rysunek 26.7. Profil firmowy hurtowni kosmetycznej w serwisie społecznościowym



Źródło: Instagram.

Rysunek 26.8. Profile firmowe różnych branż umieszczone w serwisie społecznościowym



Źródło: Instagram.

spowodowały zamknięcie restauracji – wydawało się, że doprowadzi to do bankructwa wielu lokali. Ponownie jednak niezwykle pomocne okazały się media społecznościowe, ponieważ dzięki oferowanym przez nie zasięgom, promocji

Rysunek 26.6. Profil firmowy jednej z restauracji lubelskich umieszczony w serwisie społecznościowym

Źródło: Instagram.

swoich dań, a przede wszystkim rozpowszechnieniu informacji o dostawach wiele lokali utrzymało się na rynku, jednocześnie rozwijając swoje profile w serwisach społecznościowych. Przykładem jest jedna z lubelskich restauracji, prowadząca bardzo aktywnie swój profil na Instagramie, co przedstawiono na rys. 26.9.

26.4. Zakończenie

Podsumowując, działania w mediach społecznościowych opierają się one głównie na marketingu *e-commerence*, natomiast bardzo istotnym czynnikiem jest umiejętność odpowiedniego zarządzania profilami, wzbudzenia zainteresowania odpowiednich grup odbiorców oraz umiejętne delegowanie poleceń osobom zajmującym się prowadzeniem takich kont w firmach. Ważne jest, aby treści zamieszczane na tego typu kontach były interesujące dla grupy docelowej: muszą wzbudzać zaciekawienie, być kontrowersyjne i intrygujące, ale na tyle wyważone, by nie wywoływać kłótni pod postami. Wiele przedsiębiorstw decyduje się na delegowanie prowadzenia kont w mediach społecznościowych firmom specjalizującym się w tej dziedzinie, ponieważ, wbrew pozorom, wcale nie jest to łatwe.

Bibliografia

[1] Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

[2] Stawasz-Garcia B.: *Content marketing i social media*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

[3] Miotk A.: *Skuteczne social media*, OnePress, Gliwice 2017.

[4] Żukowski M.: *Ty w social mediach, podręcznik budowania marki osobistej dla każdego*, OnePress, Gliwice 2019.

[5] Seitel F.P.: *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

Maria Mazur
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

27.

WPŁYW UMIĘDZYNARODOWIENIA NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ UCZELNI NIEPUBLICZNYCH W POLSCE (NA PRZYKŁADZIE WYŻSZEJ SZKOŁY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ADMINISTRACJI W LUBLINIE)

Zrozumieć inną kulturę to znaczy wiedzieć,
jak się komunikować z jej przedstawicielami.
Ukryty wymiar, E. Hall

Abstrakt

Celem artykułu jest ukazanie wpływu wielokulturowości, która jest skutkiem strategii umiędzynarodowienia, na kulturę organizacyjną uczelni. Jednym z celów szczegółowych jest omówienie wyzwań w budowaniu społeczności międzynarodowej, z którymi zmierzyła się Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, jedna z czterech uczelni niepublicznych w Lublinie, a także wskazanie problemów, jakie mogą wystąpić w przyszłości. Kolejnym celem jest zaprezentowanie udanej strategii uczelni w kontekście umiędzynarodowienia oraz wskazanie użytecznych rozwiązań w kształtowaniu wielokulturowej grupy społecznej, jak i wyznaczników wielokulturowości w strukturze organizacyjnej uczelni. W artykule postawiono tezę, że różnorodność kulturowa występująca w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości może być źródłem przewagi tej uczelni nad ośrodkami akademickimi o strukturze monokulturowej. Przewagę tę można rozumieć jako potencjał rozwojowy, tendencję postępową, zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz elastyczność i umiejętność dostosowania się do globalizacyjnych procesów społecznych występujących w otaczającym nas świecie.

27.1. Wprowadzenie

Poszukiwanie pracy poza miejscem zamieszkania w celu poprawy własnej sytuacji materialnej nie jest jedynym motywem przemieszczania się ludności ani wyłączną przyczyną intensyfikacji współczesnych ruchów migracyjnych. Procesy globalizacyjne z przełomu XX i XXI w. w sposób znaczący zmieniły bariery mentalne obywateli wielu państw, zmniejszając strach przed kontaktami z przedstawicielami innych kultur oraz obawy przed podróżowaniem czy wyjazdem za granicę w celu poszukiwania lepszej pracy albo podjęcia studiów. Współcześnie przywiązanie do miejsca urodzenia przestaje być wyznacznikiem mentalnym wielu osób na świecie. Dające się zaobserbować zmiany demograficzne w Unii Europejskiej wskazują, że sytuacja ludnościowa Wspólnoty jest nadal trudna. Starzejąca się Europa potrzebuje nowych pracowników, którymi mogą być wyłącznie imigranci spoza Unii. W konsekwencji już dzisiaj w Polsce zaczynamy mieć do czynienia ze zwiększoną różnorodnością kulturową i narodowościową, która jest zauważalna w wielu aspektach życia codziennego.

Sytuacja umiędzynarodowienia zasobów ludzkich, która jeszcze do niedawna kojarzyła się wyłącznie z globalnymi korporacjami, już dziś jest widoczna na polskich uczelniach; wielokulturowość przestaje być domeną wyłącznie uczelni medycznych. Nauki o zarządzaniu w badaniach dotyczących efektywności działań organizacji coraz częściej odwołują się do obszaru kulturowego, w którym zakłada się, że wielokulturowość staje się zwyczajnym, codziennym elementem życia każdej organizacji [17]. Wydaje się, że uczelnie o dużym odsetku studentów z zagranicy nie są tu wyjątkiem. W erze globalnych procesów migracyjnych uczelnie w Polsce stoją przed wieloma wyzwaniami, z którymi muszą się zmierzyć, by być częścią świata globalnego, tzw. „globalnej wioski".

Warunkiem osiągnięcia tego sukcesu jest umiejętne zastosowanie wyznaczonej strategii, co umożliwia kształtowanie podmiotu wielokulturowego, oraz położenie szczególnego nacisku na „miękkie" aspekty zarządzania. Nieumiejętne zarządzanie różnorodnością kulturową może doprowadzić każdą uczelnię do niepowodzenia. W okresie 2008–2012 nastąpił gwałtowny spadek liczby studentów na uczelniach polskich spowodowany niżem demograficznym. Uczelnie, w szczególności niepubliczne, finansowane wyłącznie z czesnego studentów, stawiały na prowadzenie rekrutacji za granicą, realizację programów tzw. podwójnego dyplomowania z uczelniami zagranicznymi, dążąc w ten sposób do umiędzynarodowienia.

Utrzymanie liczby studentów na dotychczasowym poziomie wskutek rekrutacji cudzoziemców może być zjawiskiem chwilowym. Warunkiem udanej strategii umiędzynarodowienia jest świadomość jej najważniejszego skutku, czyli

powstania wielokulturowej grupy społecznej, która ze względu na własną specyfikę jest bardziej narażona na bariery w komunikacji między członkami. To umiejętność poprawnej komunikacji międzykulturowej między członkami społeczności akademickiej bardzo często decydowała o przetrwaniu czy przewadze uczelni na rynku szkolnictwa wyższego. Nie ma wątpliwości, że na jakość i specyfikę kontaktów międzykulturowych w ramach uczelni kształcącej studentów zagranicznych z różnych państw świata – a taką uczelnią jest Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji (ok. 33% studentów cudzoziemców pochodzących z 30 państw) – wpływa uświadomienie sobie przez administrację odmienności oraz stopinia sprzeczności, z jakimi zderzają się pracownicy dydaktyczni czy administracyjni podczas kontaktów ze studentami z zagranicy, którzy wyznają inne wartości lub uznają inne normy i zachowania za słuszne. W związku z powyższym istnienie oddziaływań wielokulturowych może być przyczyną zarówno zjawisk pozytywnych, wspomagających przetrwanie uczelni w warunkach niżu demograficznego, jak też zjawisk negatywnych, konfliktów wewnętrznych, zakłócenia prawidłowej komunikacji wewnętrznej, braku pozytywnego odbioru wielokulturowości wewnętrznej przez otoczenie, jak również utraty studentów miejscowych.

27.2. Umiędzynarodowienie, wielokulturowość a kultura organizacyjna

Wielokulturowość struktur organizacyjnych przejawia się w różnicach indywidualnych i grupowych, które bardzo często wpływają na procesy komunikacji, porozumienia oraz proces osiągania efektów uczenia się przez poszczególne grupy studentów. Należy zaznaczyć, że w naukach społecznych przyjmuje się szerokie rozumienie kultury i wielokulturowości. W naukach o zarządzaniu, kiedy mówi się o organizacjach wielokulturowych, zazwyczaj interpretuje się pojęcie kultury w jej aspekcie narodowym czy etnicznym. Podobne podejście występuje w naukach o polityce.

W literaturze przedmiotu większość prac naukowych dotyczy tematyki organizacyjnej i jej znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Można znaleźć jedynie nieliczne prace dotyczące kultury organizacyjnej w szkolnictwie wyższym. Jak zaznacza K. Czainska:

> *zwolennicy i przeciwnicy tego zagadnienia jednogłośnie stwierdzają, że każda organizacja, w tym oczywiście, a może i przede wszystkim, każde przedsiębiorstwo wypracowało jakąś kulturę. Spór dotyczy natomiast ustalenia, czy kultura organizacyjna może stanowić narzędzie zarządzania, a zatem czy można ją świadomie kształtować [1].*

Autorka pracy skłania się do uznania, że kulturę organizacyjną można kreować i modyfikować, więc może ona być postrzegana jako pewne narzędzie zarządzania.

Aby przeprowadzone badania były poprawne, niezmiernie ważnym dla autorki pracy było przyjęcie określonego sposobu rozumienia i definiowania kultury organizacyjnej [12]. K. Gajek za M. Kosterą oraz L. Smircich zwraca uwagę, że w literaturze przedmiotu występują trzy podejścia do definiowania kultury organizacyjnej [12]:

1. Kultura organizacyjna jest pewną niezależną zmienną, stanowiącą byt niezależny od uczestników struktury organizacyjnej. Większość naukowców, którzy stosują owe podejście, traktuje kulturę, jako otoczenie organizacji wypływające na procesy zarządcze w organizacji. Nierzadko badacze opowiadający się za takim podejściem odwołują się do kultur narodowych i określają ich konsekwencje dla organizacji. Nie sposób nie zgodzić się z K. Gajek, że takie podejście do kultury nie uwzględnia w dostateczny sposób związków kultury z tożsamością jednostek i grup, ich potrzebami i kreatywnością [12].
2. Kultura organizacyjna jest zmienną zależną, narzędziem wpływu i uzyskiwania pożądanych zachowań członków grupy społecznej. W owym podejściu kultura może być modyfikowana i usprawniana, ponadto można wprowadzać zmiany w obszarze jej elementów. Kultura funkcjonuje na podstawie regulaminów zachowań członków instytucji czy organizacji. Kultura staje się podsystemem organizacji, elementem podatnym na odgórne sterowanie. Takie podejście do kultury stwarza warunki do narzucania pożądanego wzoru zachowań. Nierzadko owe podejście prowadzi do niepowodzenia organizacji, gdyż kulturą trudno jest odgórnie sterować.
3. Kultura organizacyjna jest wynikiem gry pomiędzy jednostką a kulturą, jest metaforą rdzenną. Trzecie podejście wywodzi się z obszaru antropologii i zakłada aktywny udział jednostek i grup w jej tworzeniu. Sama organizacja ma wymiar symboliczny.

Wybór sposobu definiowania kultury organizacyjnej jest niezmiernie ważny w kontekście założeń pracy. Bez wątpienia wybór każdego z nich wpływa na definiowanie wielokulturowości i określenie jej roli na uczelni. Zdaniem autorki kultura organizacyjna ośrodków akademickich określa uznany przez studentów i wykładowców sposób postępowania na uczelni. Stanowi również system wspólnych cech i wartości uznawanych przez członków danej grupy akademickiej. Może także stanowić podstawę w budowaniu marki uczelni. Biorąc pod uwagę, że w strategii, misji i wizji uczelni, która jest przedmiotem niniejszej pracy, wyraźnie zaznaczono umiędzynarodowienie, a także znajomość zarządzania uczelnią oraz panującą w niej kulturę władzy, autorka niniejszej pracy przyjmuje, iż kultura organizacyjna jest zmienną zależną od owych czynników.

Docelowo kultura organizacyjna powinna prowadzić do poprawnej i skutecznej komunikacji pomiędzy członkami danej grupy społecznej, sprawiać, że podmioty komunikacji dobrze rozumieją kod językowy oraz kontekst sytuacyjny. W efekcie dochodzi się do właściwej interpretacji oraz oceny rzeczywistości i zachodzących zmian. Ponadto kultura organizacyjna sprawia, iż aspiracje, cele, dążenia czy nadzieje kadry zarządzającej uczelnią, zawarte w dokumentacji strategicznej jednostki akademickiej, stają się wspólne zarówno dla kadry administracyjnej, jak i dydaktycznej.

W przypadku uczelni wyższych kultura organizacyjna jest niczym innym jak systemem procesów, który polega na przyjęciu i stosowaniu zasad społecznych i kulturowych przez kadrę naukowo-dydaktyczną, studentów oraz otoczenie społeczno-gospodarcze ośrodka akademickiego. Bez wątpienia wraz z pojawieniem się osób wywodzących się z innej kultury zmianom ulegają zachowania i postawy członków wspólnoty akademickiej – innymi słowy wielokulturowość zaczyna wpływać na relacje międzyludzkie.

Ważne jest zwrócenie uwagi na funkcje kultury organizacyjnej. Podążając tropem większości badaczy, którzy analizują zjawisko występowania i kształtowania się kultury organizacyjnej, autorka pracy szczególną uwagę poświęca funkcjom, jakie ma ta kultura. W związku z tym warto w tym miejscu wymienić za J. Kogut funkcję integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną [15]:

- funkcja integracyjna kultury organizacyjnej odnosi się do formowania grupy i traktowania jej jako jedności;
- funkcja percepcyjna pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów z otoczenia zewnętrznego;
- funkcja adaptacyjna jest bezpośrednio związana z percepcyjną i polega na określeniu schematów reagowania i odpowiadania na zmiany, które zaistniały w otoczeniu firmy.

Specyfika uczelni wyższych jest jednak nieco inna – jednoznaczne określenie typu kultury organizacyjnej i zastosowanie powyższej klasyfikacji do jednostek akademickich nie wydaje się możliwe. Ważną część kultury organizacyjnej stanowi kanon zachowań, tradycji, zwrotów dotyczących wyłącznie środowiska akademickiego, który jednoznacznie wskazuje na kulturę władzy związanej z tytułami i funkcjami środowiska akademickiego. Jak piszą A.K. Koźmiński i D. Jemielniak, kultura organizacyjna jest pojęciem wieloaspektowym obejmującym kilka kategorii zjawisk [8]:

> *Po pierwsze, kultura obejmuje wartości cenione w organizacji, czyli takie rzeczy lub stany rzeczy, do których jej członkowi i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo. Po drugie, ważnym elementem kultury są normy i wzorce. Są to*

> *gotowe schematy zachowania, które członkowie (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach. […] Po trzecie, kultura wyraża się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację zarówno wartości, jak również norm i wzorców [8].*

Umiędzynarodowienie może się okazać istotną determinantą sukcesu lub niepowodzenia w działalności uczelni. Z jednej strony, w wyniku wzrostu zainteresowania ofertą studiów wśród kandydatów z zagranicy, uczelni udało się uzupełnić lukę powstałą w wyniku niżu demograficznego. Z drugiej natomiast, w rezultacie przenikania się polskiej kultury narodowej oraz kultury krajów, z których wywodzą się pracownicy dydaktyczni i studenci, powstaje wielokulturowość społeczności, która może stać źródłem problemów międzykulturowych. Owa mieszanka kultur narodowych determinuje kulturę organizacyjną uczelni, tym samym przygotowując uczelnię do współpracy z reprezentantami szerokiego wachlarza kultur.

Reasumując, na potrzeby niniejszego artykułu kulturę organizacyjną traktuje się jako zbiór norm, przekonań, zasad i wartości grupy społecznej, która tworzy ośrodek akademicki w warunkach realizowanej strategii umiędzynarodowienia, pełniąc następujące funkcje:

- integracyjną; jednoczy społeczności wielokulturową, będącą wynikiem założeń dokumentacji strategicznej oraz wymogów otoczenia społeczno-gospodarczego jednostki akademickiej;
- percepcyjną; pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów związanych bezpośrednio z globalizacją, zmianami społeczno-gospodarczymi w Polsce, jak i podłożem prawnym w zakresie procesów migracyjnych oraz regulacji krajowych w sferze szkolnictwa wyższego.
- adaptacyjną; związana jest z wprowadzeniem procedur i schematów reagowania i odpowiadania na zmiany, które zaistniały w otoczeniu społeczno-gospodarczym [18].

27.3. Uwarunkowania umiędzynarodowienia w szkolnictwie wyższym w Polsce

W ostatnim dziesięcioleciu w Polsce, wraz ze wzrostem zapotrzebowania na wykształcenie wyższe [5], pogłębiał się proces kształcenia na uczelniach wyższych studentów z państw zza wschodniej granicy. Zmiana tymczasowego miejsca zamieszkania w związku z podjęciem studiów dotyczyła również młodzieży polskiej, która wyjeżdżała do innych państw Unii Europejskiej. Na tle intensyfikacji procesów migracyjnych w szkolnictwie wyższym dochodzi do wielu zmian w sferze samego procesu kształcenia:

- kształcenie odbywa się przy pomocy metod i technik na odległość [19];
- powstają uczelnie niepubliczne utrzymujące się wyłącznie z czesnego studentów. Uczelnie są nastawione na zysk, a większość z nich funkcjonuje jako spółka;
- uczelnie zaczynają realizować programy wymiany międzynarodowej;
- uczelnie otwierają filie, wydziały oraz inne formy zamiejscowe nie tylko w innych województwach, lecz także za granicą;
- realizowane są programy podwójnego dyplomowania;
- otwierane są punkty rekrutacyjne za granicą w celu pozyskiwania kandydatów, ośrodki akademickie biorą udział w targach edukacyjnych już nie tylko w macierzystym kraju;
- można wyróżnić dwa profile kształcenia – profil ogólnoakademicki i praktyczny, w związku z czym polskie uczenie dzieli się na uczelnie akademickie i zawodowe [19]. Jak zaznacza J.K. Thieme dostawcami edukacji międzynarodowej są instytucje tradycyjne oraz „nowe" instytucje skoncentrowane na nauczaniu, czyli takie, które nie prowadzą badań [5].

Zapotrzebowanie na wykształcenie będzie wzrastało, a wraz z nim – wydatki państw na sferę szkolnictwa wyższego. Wydatki na szkolnictwo wyższe w państwach wysoko rozwiniętych wydają się mało racjonalne. Uczelnie zarówno prywatne, jak i publiczne rywalizują ze sobą na rynkach rekrutacyjnych, natomiast rządy narzucają im swoje warunki, które zakłócają wolną konkurencję. Bez wątpienia uczelnie niepubliczne w tej sytuacji mają inną pozycję, gdyż nie są finasowanie z budżetu państwa i, podobnie jak ośrodki publiczne, są akredytowane przez państwo [5].

Umiędzynarodowienie większości uczelni, będące skutkiem procesu bolońskiego, realizacji projektów UE czy programów wymiany międzynarodowej zapoczątkowało wyżej wspomniane zróżnicowanie i konkurencję. Opisywane procesy doprowadziły do pewnej otwartości na świat [5]. Niemniejsze znaczenie dla budowania wielokulturowości uczelni ma odsetek cudzoziemców w otoczeniu uczelni.

27.4. Studenci cudzoziemscy na uczelniach lubelskich

Watro odwołać się do liczby studentów z zagranicy kształcących się na poszczególnych lubelskich uczelniach. Studenci z zagranicy chętnie wybierają Lublin z uwagi na komfort życia, dostosowaną do ich potrzeb infrastrukturę miasta, a także ze względu na wysoki poziom kształcenia. Uczelnie poszerzają bogatą ofertę edukacyjną o nowe kierunki, rozbudowują oraz modernizują swoją infrastrukturę i zaplecze badawcze, wspierają aktywność naukową i pozanaukową stu-

Tabela 27.1. Mobilność studentów uczelni niepublicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Nazwa uczelni	Liczba wyjeżdżających na studia	Liczba wyjeżdżających na praktyki	Studenci przyjeżdżający na studia	Studenci przyjeżdżający na praktyki
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie[1]	3	7	10	2
Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie	11	32	39	2
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie	13	26	9	1
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie	Brak danych			

[1]Umowa w zakresie programu Erasmus+ pomiędzy Uczelnią a Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji, trwająca od 1 czerwca 2017 r. do 31 maja 2019 r. Zob. więcej na stronie: https://studia.gov.pl/wybierz-studia/ (dostęp: 17.04.2020 r.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: https://studia.gov.pl/wybierz-studia/pages/about/index (dostęp: 16.08.2020 r.).

Tabela 27.2. Udział studentów cudzoziemców w liczbie studentów uczelni publicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Uczelnie publiczne w Lublinie	Ogólna liczba studentów krajowych w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów przyjętych w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów cudzoziemskich kształcących się w roku akademickim 2019/2020	Udział obcokrajowców w strukturze studentów w %
Uniwersytet M.Curie-Skłodowskiej	17,3 tys.	8,1 tys.	1,6 tys.	11%
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II	7,7 tys.	3,4 tys.	669	11,5%
Politechnika Lubelska	7,5 tys.	3,5 tys.	716	10,5%
Uniwersytet Przyrodniczy	7,5 tys.	2,5 tys.	164	2%
Uniwersytet Medyczny	5,7 tys.	1,8 tys.	1,4 tys.	24%
Ogółem	**45,7 tys.**	**19,3 tys.**	**4,55 tys.**	**10%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: https://studia.gov.pl/wybierz-studia/pages/about/index (dostęp: 16.08.2020 r.).

Tabela 27.3. Udział studentów cudzoziemców w liczbie studentów uczelni niepublicznych w Lublinie w roku akademickim 2019/2020

Uczelnie niepubliczne w Lublinie	Ogólna liczba studentów w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów przyjętych w roku akademickim 2019/2020	Ogólna liczba studentów obcokrajowców w roku akademickim 2019/2020	Udział obcokrajowców w strukturze studentów uczelni w %
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie	5,7 tys.	3,7 tys.	271	4,5%
Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola	1,7 tys.	460	735	43%
Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibaw Lublinie	670	263	6	0,8%
WSPA w Lublinie	1,8 tys.	880	538	30%
Ogółem	**9,8 tys.**	**5,3 tys.**	**1,55 tys.**	**16%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Nauki zamieszczonych na stronie: https://studia.gov.pl/wybierz-studia/pages/about/index (dostęp: 16.08.2020 r.).

dentów oraz podejmują działania skierowane do absolwentów. Na wszystkich uczelniach lubelskich kształci się prawie 63 tys. osób, w tym ponad 6,5 tys. studentów zagranicznych oraz 500 studentów z programu Erasmus+ [20]. Mimo ogólnokrajowego trendu wskazującego spadek liczby studentów, co związane jest m.in. z niżem demograficznym, wydaje się, że miasto uzupełnia tę lukę stale wzrastającą liczbą studentów z zagranicy, dzięki czemu odsetek osób studiujących w Lublinie utrzymuje się na zbliżonym poziomie. Dane Urzędu Miasta wskazują, że w roku akademickim 2018/2019 odsetek obcokrajowców wyniósł ponad 10% [20].

27.5. Udział cudzoziemców w strukturze Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Udział studentów cudzoziemców w strukturze studentów WSPA w opisywanym okresie ulegał zmianom. Stopniowo, po przyjęciu pierwszej grupy studentów z Ukrainy, pojawiali się kandydaci na studia z innych państw. Dane statystyczne w tabeli 27.4., uzyskane w Dziale Rekrutacji WSPA, ukazują liczbę przyjętych kandydatów na studia w poszczególnych naborach.

Tabela 27.4. Udział studentów cudzoziemców w procesie rekrutacji WSPA w poszczególnych naborach

Rok akademicki	Liczba cudzoziemców	Państwa pochodzenia	Ogółem przyjętych	Odsetek przyjętych cudzoziemców w stosunku do ogółu w %
2012/2013	48	Ukraina	602	7,9
2013/2014	88	Ukraina, Rosja (1 osoba)	498	17,6
2014/2015	188	Ukraina, Białoruś	508	37
2015/2016	280	Białoruś, Indie, Napal, Pakistan, Rosja, Ukraina, Arabia Saudyjska	660	42,4
2016/2017	229	Armenia, Bangladesz, Białoruś, Indie, Kenia, Maroko, Mozambik, Nepal, Nigeria, Pakistan, Rosja, Arabia Saudyjska, Ukraina	690	34,1
2017/2018	180	Algeria, Białoruś, Indie, Kazachstan, Kenia, Kirgistan, Nepal, Pakistan, Tajlandia, Ukraina	762	23,6
2018/2019	200	Algeria, Białoruś, Chiny, Etiopia, Indie, Jordania, Kongo, Maroko, Nepal, Nigeria, Norwegia, Pakistan, Arabia Saudyjska, Syria, Turcja, Ukraina, Uzbekistan	702	28,4
2019/2020	270	Algieria, Azerbejdżan, Białoruś, Chiny, Egipt, Etiopia, Jordania, Irak, Iran, Kamerun, Kazachstan, Kenia, Kirgistan, Kongo, Maroko, Mozambik, Nepal, Nigeria, Pakistn, Rosja, Rwanda, Syria, Turcja, Ukraina, Uzbekistan	880	30,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Działu Rekrutacji WSPA.

Z powyższych danych wynika, że we wszystkich naborach największą grupą cudzoziemców byli kandydaci na studia pochodzący z Ukrainy. Na drugim miejscu w procesach rekrutacji po 2016 r. są studenci z Indii. Od 2018 r. kolejną liczną grupą są studenci z Białorusi.

Z doświadczenia autorki oraz liczby studentów z zagranicy wynika, iż w najbliższych latach uczelnia można spodziewać się większego otwarcia rynku bia-

łoruskiego i indyjskiego, a także zwiększonej liczby studentów z kontynentu afrykańskiego. Liczba studentów z Ukrainy w najbliższych latach będzie utrzymywała się na podobnym poziomie; każda uczenia polska zajęła już na tym rynku własne miejsce.

W najbliższych pięciu lat uczelnie polskie będą rywalizować ze sobą oraz walczyć o udział w rynkach w Azji Centralnej, przede wszystkim w Kazachstanie, oraz w Afryce.

27.6. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną uczelni

Kultura organizacyjna każdego ośrodka akademickiego jest uzależniona od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki mające wpływ na kulturę uczelni przedstawiono na wykresie 27.1.

Wykres 27.1. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną uczelni

1. Otoczenie społeczno-gospodarcze: zmiany społeczno-kulturowe, polityka migracyjna państwa i jej powiązania z sytuacją demograficzną, udział obcokrajowców w strukturze miasta/województwa; regulacje prawne w szkolnictwie wyższym, współpraca międzynarodowa z uczelniami partnerskimi.
2. Uczestnicy: wartości, potrzeby studentów, wykładowców, kadry administracyjnej, a także ich doświadczenie życiowe i dydaktyczne.
3. Uczelnia: misja, wizja, strategia, struktura organizacyjna; wykorzystywane technologie (np. prowadzenie zajęć przy pomocy metod i technik kształcenia na odległość), styl zarządzania uczelnią, historia i wielkość uczelni, sposoby i rynki rekrutacji studentów, marketing).

Źródło: opracowanie własne.

Z wykresu 27.1. wynika, że na kulturę organizacyjną mogą wpływać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Warto w tym miejscu omówić szerzej proces boloński, który rozpoczął się w 1999 r. Jego realizację zainicjowało podpisanie przez 29 państw Deklaracji Bolońskiej, co doprowadziło do ujednolicenia systemów szkolnictwa wyższego poprzez [21]:

- wprowadzenie systemu przejrzystych i porównywalnych stopni przez wdrożenie suplementu do dyplomu;
- przyjęcie systemu kształcenia opartego na dwóch/trzech poziomach kształcenia;
- powszechne stosowanie systemu punktów kredytowych (tj. ECTS: *European Credit Transfer System*);
- promocja mobilności studentów, nauczycieli akademickich, naukowców oraz personelu administracyjnego;
- promocja współpracy europejskiej w zakresie zwiększenia poziomu jakości szkolnictwa wyższego;
- promocja europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego, szczególnie w zakresie rozwoju zawodowego, mobilności oraz zintegrowanych programów nauczania, szkolenia i badań.

27.7. Poziomy oddziaływań wielokulturowych uczelni na otoczenie społeczno-gospodarcze

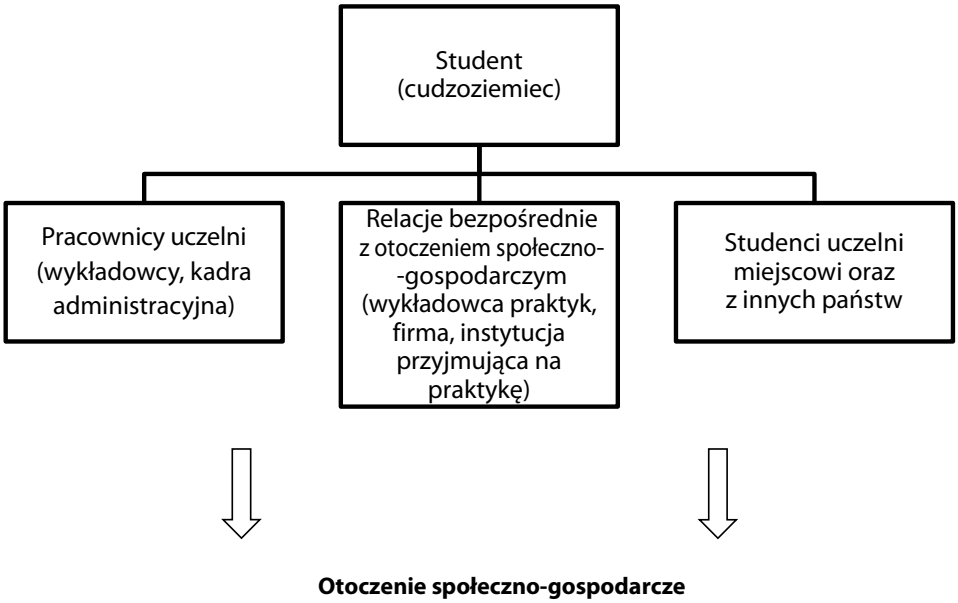
Procesy w obszarze wielokulturowości odbywają się na trzech poziomach:

- relacji indywidualnych między jednostkami, wynikających z relacji na osi student – student oraz student – pracownik uczelni (obszar mikro);
- relacji między studentem a uczelnią (obszar mezo);
- relacji uczelnia – otoczenie społeczno-gospodarcze (obszar makro).

Wraz z przyjęciem pierwszych studentów z zagranicy, wielokulturowość najpierw uwidaczniała się na poziomie mikro, w indywidualnych relacjach między studentem z zagranicy a pracownikami uczelni i studentami WSPA, czyli jednostkami, które dysponują odmiennymi, nierzadko sprzecznymi systemami wartości. W owych relacjach ogromną rolę odgrywają indywidualne przekonania, postawy i zachowania wobec osób pochodzących z odmiennych kultur, a także indywidualna percepcja różnic kulturowych: ich postrzeganie i reakcja na odmienność kulturową każdego uczestnika komunikacji międzykulturowej. W indywidualnych relacjach stopniowo uwidacznia się dysonans kulturowy, który jest najczęstszą przyczyną dysonansu poznawczego.

Wraz ze zmianą struktury narodowościowej studentów uczelni, przyjmowaniem na studia studentów z innymi nawykami kulturowymi, doszło do konfronta-

Wykres 27.2. Wpływ procesów wielokulturowych na uczelnie, wynikających z przyjęcia cudzoziemców na studia, na otoczenie społeczno-gospodarcze



Źródło: opracowanie własne.

cji przekonań, wartości i postaw kulturowych. Stopniowo poszukuje się rozwiązań i próbuje się pogodzić różne punkty widzenia czy wzorce zachowań w środowisku akademickim.

Nowy paradygmat organizacyjny określa podejście do kultury organizacyjnej jako do wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Kultura organizacyjna jest swoistym „spoiwem pożądanych zachowań organizacyjnych", tożsamości wewnętrznej instytucji i jej wizerunku zewnętrznego. Funkcjonowanie tego mechanizmu jest możliwe dzięki wzajemnym oddziaływaniom kultury organizacyjnej i członków tej organizacji. Z jednej strony fenomen kultury sprawia, że członkowie organizacji przyjmują wspólne założenia, wartości, normy i postawy organizacji jako swoje, co usprawnia ich działaniach. Z drugiej zaś strony uczestnicy organizacji wpływają na kulturę, kształtując ją i rozwijając w pożądanym przez organizację kierunku.

Faktem bezspornym jest to, że nie ma kultury bez wartości. Przekazywanie wartości odbywa się w przekazach pisanych i niepisanych w formie zwyczajów, obyczajów, wzorców zachowań. Dla większych grup tworzy się katalogi, kanony, kodeksy, zbiory wartości pożądanych. Rdzeniem kultury organizacyjnej uczelni są

wartości artykułowane w postaci zwięzłych wypowiedzi – takich jak misje uczelni – czy obszerniejszych – jak gromadzone zbiory etosów, kodeksów czy dobrych praktyk, które tworzą zbiory pożądanych zachowań i reguł postępowania, sformułowane mniej lub bardziej ogólnie.

Spójna i wyraźna kultura organizacyjna pełni bardzo istotną funkcję w rozwoju uczelni. Określa zasady współpracy między studentami i wykładowcami, a także sposoby poprawnej komunikacji między uczestnikami procesu i metody rozwiązywania konfliktów. Wskazuje również na styl zarządzania i kształtowanie się relacji wewnątrz uczelni. Znajomość norm kultury uczelni ma duży wpływ na integrację studentów oraz jej pracowników. Wyraźnie wyartykułowane, spisane reguły postępowania ograniczają możliwość wystąpienia konfliktów oraz niepożądanych zachowań.

Zdefiniowanie kultury organizacyjnej, w tym wyraźnie zaznaczenie wielokultorowości w misji, sprzyja budowaniu spójnego wizerunku kształtowanego zarówno w zewnętrznych, jak i w wewnętrznych strukturach. Ponadto wyznaczenie głównych celów strategicznych związanych z budowaniem wielokulturowości przez władze uczelni pozwala pracownikom utożsamiać się z działaniami propagowanymi przez daną instytucję. Wydaje się, iż przy spełnieniu powyższych warunków kultura organizacyjna może wiązać się z poczuciem bezpieczeństwa zarówno dla studentów, jak i wykładowców, jak również definiować kierunki rozwoju ośrodka akademickiego. Stopień spójności wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego uczelni świadczy nie tylko o sile skutecznego oddziaływania, lecz także o jego zgodności z realizowanymi wartościami przez studentów i wykładowców.

Jak zaznacza T. Kowalewski, częstokroć etos akademicki jest zbiorem nie tyle spisanych, co rzeczywiście uznawanych wartości [16]. Etos staje się determinantem kształtu kultury w całej organizacji. E.H. Scheina zakłada, że większość uznawanych (spisanych) wartości w danej kulturze organizacyjnej można przypisać założycielom tejże kultury. Ponadto T. Kowalewski zaznacza, że w takiej sytuacji należałoby przyjąć, że na kształt zbioru wartości wpływa proces modernizacji społeczeństwa dążącego do wypracowania polityki spójności akceptowanej przez współczesne społeczeństwo [16].

Wyraźne zaznaczenie umiędzynarodowienia w celach strategicznych Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie przyczyniło się do konkretnych zmian w następujących obszarach funkcjonowania uczelni:

- obsłudze studentów;
- opiece nad studentami;
- strukturze organizacyjnej;
- rekrutacji i selekcji pracowników oraz ich akceptacji przez firmę;

- monitoringu skali występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych;
- realizacji szeregu projektów UE dotyczących umiędzynarodowienia uczelni;
- wymianie międzynarodowej;
- budowaniu marki uczelni w oparciu o umiędzynarodowienie;
- otoczeniu społeczno-gospodarczym;
- programach kształcenia.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że umiędzynarodowienie przeprowadzone bez uwzględnienia jego skutku w postaci stopniowego wyłaniania się wielokulturowości może okazać się porażką. Aby uniknąć zakłóceń w komunikacji przedstawicieli różnych kultur, składowymi niezbędnymi w funkcjonowaniu wielokulturowej jednostki akademickiej stają się metody nauczania ukierunkowane na zaangażowanie studentów w samokształcenie i krytyczne myślenie, podejście wielokulturowe w całym procesie nauczania, dobre przygotowanie kadry pedagogicznej do nauczania studentów wywodzących się z różnych kultur oraz kompetencje językowe kadry dydaktycznej i administracyjnej.

27.8. Podsumowanie

Kultura organizacyjna Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie ukształtowała się pod wpływem dobrze opracowanego i zrealizowanego krok po kroku planu umiędzynarodowienia i stała się szczególnym zasobem strategicznym, który umożliwia uczelni budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Wynika to z właściwego intencjonalnego kształtowania kultury organizacyjnej, a tym samym z wykorzystania unikalnych cech i swoistej logiki zbiorowych działań organizacji, tj. tożsamości ośrodka akademickiego, która odróżnia ją od innych uczelni.

Kompetencje międzykulturowe to nie tylko zdolność dostrzegania różnic kulturowych, lecz wykorzystanie przez jednostkę zasobów personalnych, społecznych, zawodowych i strategicznych. Uczelnie, które planują rekrutację na rynkach zagranicznych, poszerzają wymianę międzynarodową bądź realizują programy wspólnego czy podwójnego dyplomowania, powinny w strategiach umiędzynarodowienia z góry zakładać powstanie w strukturze mozaiki kulturowej. We wszelkich kontaktach międzynarodowych wielokulturowość – która jest ich skutkiem – odgrywa kluczową rolę oraz staje się bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na kulturę organizacyjną jednostki organizacyjnej. Innymi słowy umiędzynarodowienie uczelni może zakończyć się nie tylko sukcesem, lecz także porażką, gdyż bardzo często w wyniku niedoświadczenia kadry we współpracy z osobami

odmiennymi kulturowo, można osiągnąć skutek odwrotny od zamierzonego. Właśnie dlatego rozwój kompetencji międzykulturowych zarówno kadry administracyjnej, jak i dydaktycznej ma istotne znaczenie.

Bibliografia

[1] Czapinska K.: *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, UAM, Poznań 2013.

[2] Hofstede G.: *Kultury organizacje. Zorganizowanie umysłu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[3] Giddens A.: *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[4] Hofstede G.: *Kultury i organizacje*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[5] Thieme J. K.: *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.

[6] Kostera M. (red.): *Kultura organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

[7] Kostera M.: *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

[8] Koźmiński A.K., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

[9] M. Lipińska (red.): *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacyjnej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

[10] Markiewicz K., Wawer M. (red.): *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.

[11] Marszałek A.: *Rola uczelni w regionie*, Difin, Warszawa 2010.

[12] Gajek K.: *Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowości*, „Acta Uniwersitatis Lodziensis Folia Oeconomica", 2013, nr 283.

[13] Golka M.: *Komunikowanie międzykulturowe przypomnienie głównych tez*, Instytut socjologii UAM: http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/78236/Marian_Golka_Komunikowaniemiedzyk ulturo we_ Przypomnienie_glownych_tez.pdf.

[14] Inkeles A., Levison D.J.: *National Character: the Study of modalPersonality and Cociocultural Systams*, [w:] Lindsey G., Aronson E. (eds.): *The Handbook of Socjal Psychology*, Vol. 4, Addison-Welsey, Reading, MA, 1954.

[15] Kogut J.: *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2005, nr 18.

[16] Kowalewski T.: *Kultura organizacyjna uczelni jako wyzwanie dla polityki spójności w procesie modernizacji społeczeństwa*, „Nowości Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2010, nr 16.

[17] Koźmiński. A.K.,. Jemielniak. D.: *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-Mentor", nr 3.

[18] Bogucka A.: *Kultura organizacyjna*, https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/rynek-pracy/kultura-organizacyjna (dostęp 24.06.2020 r.).

[19] Art. 67 ust. 4 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, poz. 1668.
[20] https://lublin.eu/biznes-i-nauka/nauka/potencjal-edukacyjny-miasta/ (dostęp: 18.03.2020 r.).
[21] https://www.gov.pl/web/nauka/proces-bolonski/ (dostęp: 22.03.2020 r.).

Bartosz Sobotka
WSPA Lublin
Edyta Migałka
Communication Director, VCC Foundation
Piotr Fałek
CEO, Syntea SA
Natalia Fałek
Member of Sectoral Competence Council for Business Service Sector

28.

QUALIFICATIONS FOR BUSINESS SERVICES SECTOR

Abstract

The purpose of the article is to present the directions of development of the business services sector in the field of qualifications corresponding to future competence needs in the sector. The article was created on the basis of the results of research, which defined the qualifications that can give a new impulse for the development of modern services sector. The characteristic feature of the presented catalog of qualifications is their horizontal cross-section, i.e. they are currently used in the business services sector and are and can be used in many other sectors of modern economy.

28.1. Introduction

In Poland, there were approximately 338 thousand people employed in the BSS sector in Q1 2020. According to estimates, this sector is developing dynamically (approx. 10% year-on-year). A characteristic feature of this sector is quite high staff turnover rates: in more than 50% of service centers, the voluntary turnover rate for

2017 was 11–20%. Companies from the BSS sector report high demand for high quality human capital, which can be proved by high salaries for specialists in BSS centers in Poland.

Although the majority of BSS employees have a university degree, there has been an increase in the proportion of employees with secondary education (especially economic) in the last few years. Although the number of graduates who can find employment in the BSS sector seems large, the gap between the competences of the graduates and the employers' expectations is large. Despite the increasing automation of work in many professions in the business services sector, it will not be possible to fully replace people. Modern technologies that make up industry 4.0, used for smart manufacturing chains connecting suppliers, manufacturers and customers among others, require a 4.0 society equipped with the right competences to understand and implement these technologies.

Although the potential human resources for the BSS sector are large (university graduates), a potential reservoir of human capital for the sector are also people working in other sectors of the economy, who by supplementing their qualifications may become valuable employees of this growing sector in Poland.

The aim of this text is to present the qualifications that can become the basis of personnel training for the sector by complementing traditional training programs with training modules of the Integrated Qualification System.

The presented catalog of qualifications was created as a result of the analysis of the statements of stakeholders in the modern business services sector during national and international seminars, industry conferences (including Nasscom 2020 NTLF), individual meetings and conversations, analysis of reports of consulting companies concerning the sector (desk research method), critical analysis of the available literature on the subject, experience of the authors, including the corporate experience of Syntea SA – an entity that has been providing services in the field of Education Process Outsourcing for over 15 years (on the basis of evaluation reports from the implementation of more than 200 projects and gathered best practice).

The results of the research defined the qualifications, the implementation of which may give a new impulse for the development of the sector: on the one hand, by maintaining the growth dynamics of traditional areas of service provision by the sector (first group qualifications), among others in the context of transfer of employees from other economic sectors (e.g. administration); on the other hand, by allowing for a broader service of processes that have the potential for growth but have not yet been serviced.

The characteristic feature of these defined qualifications is their horizontal cross-section, i.e. they are currently used in the business services sector and are and can be used in many other sectors of modern economy. Their demand results

from the current needs of the industry (short period) as well as from the dynamics of its development (long period). These qualifications will be used due to the progressive expansion of the areas of providing services by the industry both to other entities (outsourcing) and within the framework of internal corporate relations (captive outsourcing/offshoring). This means not only the development of the industry in terms of the number of new clients, but also the expansion of supported processes of existing clients.

The scope of defined qualifications and competences for the industry was verified by means of expert consultations with representatives of the sector (employers) by means of CAWI research, carried out from 1–20 April 2020 on a sample of 40 companies representing the broadly understood of business services sector (Customer Operation, Marketing and Procurement).

28.2. Recommended qualifications

The recommended qualifications were divided into 3 groups.

In the first group, the following qualifications have been defined, related to the broadly understood professional business customer service and office service: sales and telephone customer service, customer relationship management using the CRM system and office service.

The processes related to customer service, and thus the qualifications necessary for the implementation of these processes, play a major role in the sector. Not only because of the fact that in most shared service centers these processes are being realized and candidates for these qualifications are needed, but also because of the dynamics of increasing the range of processes handled by service centers. In particular in BPO centers (providing services to other entities) the process of acquiring new clients and extending the scope of the offer is important. Better (more adequate) qualifications in this area may result in an increase in orders, greater dynamics of enterprises' development and, what is more important, in obtaining more advanced (mature processes) projects, generating greater added value for the Polish economy.

This group of qualifications is complemented by office services, which includes learning outcomes in the area of office application service. They are the basis for working in the business services sector in all positions, not only junior ones. Despite the fact that we live in the digital age and seem to have a common knowledge of basic IT solutions, entrepreneurs define this area as scarce also among university graduates. Moreover, taking into account the dynamics of employment growth in this sector, the natural candidates for work in this sector are slowly becoming older people, who also have competence deficits in this area. It

is worth quoting data that only 34% of people between 50 and 64 years old remain economically active on the Polish labor market (data from the Central Statistical Office), which results in Poland's 30th place in the PwC "Golden Age Index" ranking, which assesses the level of utilization of the potential of people over 55. Therefore, this qualification may be the basis for the process of retraining (within the LifeLong Learning model) of older people in Poland in the context of building a database of people – candidates to work in this sector.

In the second group there were defined qualifications related to advanced processes handled by service centers in the era of the fourth industrial revolution, which are commonly defined as KPO (Knowledge Process Outsourcing) and R&D: 3D Programming and Printing Support; Planning, Creation and Distribution of Marketing Content (Content Marketing) and Computer Graphics Design. It is worth noting at this point that according to Grand View Research's estimates, the KPO market in the world up to 2025 is expected to be worth about 125 billion USD [12]. How much of this market will be served by companies in Poland depends largely on the pool of talents available (i.e. employees with the qualifications desired by the market).

3D printing and computer graphics are in line with the trend related to the digitalization of business processes serviced by service centers more and more widely. Creation and use of graphic visualization is an indispensable element of business process optimization and the whole area related to virtual and augmented reality. Being on the threshold of introducing the 5G technology above defined qualifications becomes necessary not only for a narrow group of entities, but for the whole industry. The Nasscom Skills Council is successfully implementing a project to train 2 million professionals in India, among others, from these qualifications due to the rapidly growing demand for specialists in this area for BPO/IT/SSC industry [8]. Whereas Content marketing is a qualification necessary due to the processes related to the common digitalization of life, which results in blurring the boundary between the real and virtual world not only for individuals, but also for corporations to which the centers provide services.

The qualification Coordinating and optimizing business processes (Lean Office) was classified in the third group. The learning outcomes of this qualification play a central role in the whole business services sector due to the fact that it is based on the assumption of providing services in the outsourcing formula precisely because of the higher efficiency translating into added value for the ordering party (client) of processes in this formula. Therefore, business process optimization is the foundation of the whole sector.

Below is a justification of the need to develop qualifications in particular areas of activity of BSS sector companies.

28.3. Sales and customer service

Currently, the call center market is an industry employing millions of people around the world. The development of the industry is connected with lowering the cost of entering this market – through virtual solutions, for example cloud computing and, consequently, the possibility of remote work (teleworking). Telephone customer service is for many years the most popular service chosen by companies using outsourcing. According to the research conducted by Teleperformance Customer Experience Lab, more than 60% of the respondents indicated the phone as the most frequently used and preferred type of interaction, which shows its strong position among consumers. This is confirmed by the research indicating that the most popular category of provided services is the telephone customer service (100% of companies operating in the area of outsourcing declare that they implement such projects) [24]. Already in 2015 the contact/call center market in Poland was estimated at over PLN 1 billion [19]. Moreover, further development of the industry is forecast. The analysis of the Direct Marketing Association shows that in the coming years the contact/call center market will grow at a rate of about 6–7% per year, with the largest companies planning to grow even 20%.

Over two thirds (60–70%) of contact/call center outsourcing companies declare that they will increase employment in the following year [3]. The increase in investments in contact/call center solutions is also confirmed by the report of Technavio consulting company. It shows that this market in global terms will grow at an average rate of 9% year on year. In Europe this growth will be even faster and will amount to 11%. The experts point out especially to the potential of the EMEA market (Europe, the Middle East and Africa), including Poland, which is becoming one of the preferred locations for contact/call centers [23]. The industry is also becoming more and more professional. The competence of a telephone customer service employee is one of the key elements of assessing the effectiveness of a contact/call center.

The development of the business services sector in Poland largely depends on the availability of employees with the above described qualifications.

28.4. Customer relationship management with the use of CRM system

The scope of qualifications responds to the sector's demand for qualified specialists using the CRM system to perform tasks related to customer relationship management. The characteristic feature of entities providing business services in

the form of both external and internal (captive outsourcing) is the use of CRM systems. The essence of this system is to enable customer relationship management based on marketing activities and analyses. Thanks to properly constructed modules connected with the database, the CRM system supports the sales process from the moment of acquiring a customer until the finalization of sales and further activities related to maintaining relations with the customer. The CRM system allows for collecting extensive customer data, designing the sales process tailored to the type of product (service) and customer specificity and monitoring the process.

The use of the CRM system ensures increased customer loyalty and sales, and thus reduces the costs associated with serving unprofitable customers.

The next stage in the development of the use of CRM systems is the outsourcing of part of the processes related to the management of customer relationships. For such a mechanism to be effective, the outsourced processes must be consistent (compatible) with the in-house system used.

Such a high demand of the economy also poses challenges for the labour market. The market lacks specialists prepared to use the CRM system to perform tasks related to customer service; both in the area of providing services to other entities (procurement, customer service), but also as an "interface" in companies outsourcing such services (interoperability of solutions). Introducing solutions based on a CRM system in companies means for employers the need to employ people who, in addition to competence and qualifications to perform substantive tasks, also have the ability to use CRM systems efficiently.

The qualification "Customer relationship management with the use of CRM system", which confirms the skills related to the use of CRM system, responds to these needs. Persons dealing with everyday customer service will be able to easily supplement and confirm their professional skills, and thus be involved in providing more specialized services. For companies providing business services with the use of CRM this means the possibility to expand their portfolio of services in the area of customer service. The qualification "Customer Relationship Management with the use of a CRM system" also includes learning outcomes that enable cooperation in a team implementing the sales process, which is very important especially in B2B processes (which are the basis of the business services market). For the employer it means a confirmation of readiness of people who are qualified to cooperate with people dealing with e.g. acquiring sales leads, creating sales strategies, supervising the sales process. This makes it easier to build and implement teams that carry out sales processes based on the use of CRM system.

28.5. Programming and 3D printing support

Additive Manufacturing AM (Additive Manufacturing AM) technologies, commonly referred to as 3D Printing, have been under intensive development for several years now, not only in terms of device and service sales, but also in terms of technological progress and innovation growth (e.g. implementation of new materials, modification and improvement of machines and processes). Incremental technologies are increasingly used for more and more advanced tasks, e.g.: production of functional tools, fitting and assembly of machine components and production of functional elements, i.e. end use. Spatial printing therefore shows great potential for growth, especially in the field of prototyping, but especially for small batch products with complex architecture and niche applications. The Wohler report shows that from 2016 to 2020 the global 3D printing market will almost triple its value [31]. Entrepreneurs in Poland combine the future of the Polish 3D printing market with the dynamic development of services whose growth rate is to be higher than the sales of the devices themselves. Customers expect products characterized by increasingly higher quality, as well as optimization of their manufacturing process. The Polish 3D printing industry is very young, and various studies clearly indicate the dynamics of its growth [25]. The main entities that currently use 3D printing services are architects, design offices, companies from the design, automotive, advertising, medical and aviation industries. It is worth noting that most of these processes are carried out in service centers whether in the form of outsourcing (BPO) or captive outsourcing (SSC). The 3D printing market was valued at $13.7 billion in 2019 and is expected to reach $63.46 billion by 2025, with annual growth of 29.48% between 2020 and 2025 [18]. Therefore, the 3D printing labor market shows a demand for qualified employees who support 3D technology. As mentioned, the 3D printing industry in Poland is relatively young. Therefore, the development of training activities is predicted, which will contribute to increase the potential of personnel prepared to perform activities related to 3D printing processes. The acquisition of this qualification is interested both in young people, who have recently entered the labor market, and people who would like to retrain, broaden the scope of their skills. At the same time, this qualification will contribute to provide modern and adequate services offered by the BSS sector.

3D printing is no longer a technology of the future, it has become a technology of today, the trend for the provision of services in this field by companies from the services sector in Poland will develop in the context of its two sub-sectors: KPO (Knowledge Process Outsourcing) and R&D. According to the Central European Corporate R&D Report 2018 prepared by Deloitte, over two thirds of companies

(67%) plan to increase their R&D spending over the next 3–5 years. In Poland this percentage is 79%. However, as one of the main factors that may contribute to the increase in R&D investments, companies indicate the availability of qualified staff (62%) [6]. Therefore, it is important to provide specialized training in the area of new technologies. Thanks to the support in this area, the centers (providing R&D and KPO) will be able to provide business services in the field of TWP technology design for the largest international corporations from many industries.

28.6. Planning, creation and distribution of marketing content (content marketing)

There are about 1.3 billion websites in the world. According to the report Content Marketing Market by Objective, Platform, End-user, and Geography – Forecast and Analysis 2020–2024 [30], in the next 5 years the global content marketing market will increase its value by 280 billion USD. In the USA the largest market (content marketing) in terms of value in the group of companies employing up to 500 people (according to the methodology of the USA these companies are called Small business) in 2018 64% of them had their websites, and 30% of companies without a website declared its establishment in the nearest future. According to the 2018 Content Marketing Institute 2018 – B2B content marketing trends – North America 56% of companies reported outsourcing of content marketing services [4]. In the UK more than 42% of companies outsourced their marketing in 2018. According to the Central Statistical Office (GUS), the number of companies having their own website is systematically growing in Poland (in 2016 it was 67%). Almost two thirds of companies used the website to present catalogs of products and services [10]. According to the information contained in the report of the Polish Agency for Enterprise Development "Foresight of modern economy personnel", within the next 10–20 years the importance of functioning professions – "Internet" specialists, such as SEO manager (for positioning), traffic manager (tracking traffic on websites), content manager (for managing marketing content on websites), e-mail channel specialist (for e-mail communication strategy), ethical hacker (searching for weak points in the network and developing safeguards for them) – will increase [22]. The value of the content marketing market has exploded over the last few years. According to Technavio analysts, the global value of the industry is expected to reach $412.88 billion already in 2021 [17]. In Poland in 2018 the value of online advertising alone increased by over 510 million PLN, which translated into a year-on-year dynamics of 13%. As a result, another value record was set, and the expenditure on digital advertising

reached 4.5 billion PLN [14]. It is also worth noting the research on outsourcing of marketing activities by Polish companies. According to the 2017 study, about 40% of companies outsourced services in this area [15]. According to the ABSL Report of 2019, every fifth service center in Poland provides marketing services [1].

Internet users (corporate and individual clients) are more and more resistant to aggressive forms of display advertising (so-called "banner blindness"). That is why advertisers look for such forms of communication, thanks to which it is possible to reach users in their natural environment through an unobtrusive advertising form. The changing reality (e.g. the COVID-19 pandemic) naturally forces the increase of the dynamics of using the online channel as a form of communication with the customer, and this one, to be effective, must be natural, i.e. use content marketing.

On the basis of the above data it can be concluded that this qualification is in line with the expectations of the labour market, especially in the business services sector.

28.7. Computer graphics design

This qualification is an addition to the above described Content Marketing qualification. The figures for the content marketing market also apply to computer graphics design. According to the report "Foresight of Modern Economy Personnel" prepared by the Polish Agency for Enterprise Development, computer graphics designers are one of the most sought after and at the same time developmental categories, in which there will be an increase in the number of jobs in the coming years. Providing qualifications in this area will allow increasing the scope of services provided by the BSS sector. This is of particular importance in the context of expanding "its" offer of supported business processes in the era of 4.0 economy, including technology based on reality virtualization. It is commonly believed that economy 4.0 is not only a technical integration of virtual-physical systems (Cyber-Physical systems – CPS) in production and logistics processes and application of the Internet of things (IoT), but also the Internet of services in industrial processes – including the consequences of this integration for the formation of value chains, changes in business models, as well as processes of service provision and work organization [20].

28.8. Office services

Poland belongs to the most important outsourcing and oushoring locations in Europe and worldwide. In the 2019 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations Krakow was ranked 11th in the world and the highest among European outsourcing

locations [*26*]. Every year several dozen new BPO, SSC, R&D, IT projects are created in Poland, together with all their modifications, such as GBS (Global Business Service) or CoE (Center of Excellency). Our country is characterized by quality of human resources, innovation, security and good logistics, provided both in large agglomerations and regional cities. In 2019, according to ABSL's estimates, over 300,000 people worked in the sector, and year on year about 40,000 new jobs are being created in the sector. On the one hand, it should be noted that not all processes handled by service centers require complicated qualifications. There is a certain group of jobs that require only basic qualifications in the field of office processes, especially in junior positions. On the other hand, almost all workplaces in the sector require very high digital competencies, such as the handling of office applications.

According to the study Balance of Competence of BPO and ITO industries in Krakow, the final report from the conducted research in 2012, handling the MS Office package was considered a very important competence for the sector [2]. Moreover, in the context of employing people over 50 years old in the sector, it is worth to provide training in this area for this category of people.

Low digital competencies of the elderly in Poland are confirmed, for example, by the Central Statistical Office's research covering the years 2013–2017. In the 45–54 age group the share of people with low digital competencies was 39%, 55–65 – 31.2%, 65–74 – 20%. Basic or more basic digital skills were found among 32.5% of people aged 45–54, 19.0% of people aged 55–64 and 8.1% of people aged 65–74. The digital skills include: copying or moving a file or folder, using text processors or using spreadsheets [11].

The systematic growth of the business services sector in Poland generates new jobs for people involved in ensuring the circulation of documents and the use of office software packages, which results in the demand for qualifications. In cyclical reports since 2017 "Barometer Zawodów" shows that the profession Administrative and office worker from the surplus profession in 2016 changed category to "in balance" [32]. However, it is noted in these studies that many people do not have the basic qualifications required for this type of work, i.e. computer skills and appropriate personal culture [32].

28.9. Coordination and optimization of business processes (lean office)

Optimization and increasing the efficiency of processes is the essence of the business services sector. Currently, there are two types of Lean Management in organizational practice, i.e. Lean Manufacturing, referring mainly to production activity

and Lean Office, a term used in reference to "lean systems" in non-production activity, i.e. mainly in the business services sector. The difference between these two terms referring to Lean Management consists mainly in matching the techniques and tools of optimized management to the specifics of a given organizational practice. Both in Poland and in the world, in the area of Lean, a gradual development of "lean" philosophy in new areas, such as: design, sales and service processes, related to the flow and handling of information has recently become visible. In production companies, the trend is now clearly visible, including the development of standardization of company management work. There is even talk of standardized, "lean" company management [13]. In the next few years, the development of Lean in offices and administration is expected to be very intensive, as well as standardization and improvement of processes related to information handling and creation of all kinds of documentation. Banks, settlement centers and accounting companies will benefit more than before from good "lean" management patterns. We are also observing the first effects of Lean implementations in the field of design and development of new products and the increasing use of lean methods in the field of business services. This optimistic trend is due to the fact that the experience of Lean shows that 70% of the potential to eliminate waste is located within the office processes [27]. The productivity of manufacturing companies in the United States has tripled thanks to the use of Lean Manufacturing techniques. At the same time the productivity of the service sector increased by only 40% [29]. Therefore, if as a result of Lean Office initiatives, "transition times" The lead times in service processes will be reduced by 25%, and it can be expected that the productivity and working capital of the organization will double [28]. Despite the growing knowledge, awareness and experience of enterprises and business organizations, a number of mistakes made by enterprises entering the Lean path can still be pointed out. A summary of selected problems, developed on the basis of experience from a number of different industries in the last 10 years, is presented in "The past 10 years of the Lean movement in Poland. Conclusions and perspectives" [28]. The growing popularity of Lean principles results from the fact that they focus on improvement in every aspect of the work process and cover all horizontal company hierarchy. There are several main advantages that can be used by managers: focusing – by using Lean, the company will reduce waste and human resources will be focused on activities that deliver value; improving productivity and efficiency – when employees focus on delivering value, they will be more productive and efficient because they will not be distracted by unclear tasks; a smarter process (pull system) – by establishing a pull system, it will only be possible to deliver work if there is a real demand; better use of resources – when service competition is based on real demand, only as many resources as are need-

ed. As a result, companies (teams) will be much more flexible and will be able to react faster to customer requirements. For most business managers, implementing Lean is synonymous with implementing specific methods and techniques to eliminate waste and improve productivity. However, they repeatedly find that designed changes are implemented with resistance and slowly, and even when the change is implemented, it turns out that it is difficult to maintain it because the new rules are not followed and after some time there is regress. That is why it is so important to properly prepare the staff responsible for implementing and coordinating Lean. Transfer of knowledge and appropriate practical skills to employees is crucial in many cases of "lean" implementations. This is due to the fact that regardless of the nature or scope of the optimized area, a successful implementation depends not so much on selected "lean" methods and techniques, but in a decisive part on convincing employees of the applied solutions and work philosophy and maintaining the changes made [16].

28.10. Conclusion

The confirmation of such a set of qualifications is also confirmed by reports on competence needs both in the world (Australia) [17] and in the countries of our region (Romania) [7].

We must be aware that the competence needs of the business services sector are changing dynamically in a turbulent economic environment. According to the report of one of the largest consulting and advisory companies Deloitte, the breakthrough outsourcing solutions that will constitute the essence of the sector will take place when new technologies are incorporated into the "drive" of innovation (e.g. 3D printing), speed to market (e.g. Lean management), increase in the number of users (efficient customer service), experience (e.g. content marketing) and better results (CRM service) [5].

Some of the above qualifications have already been included in the Integrated Qualification System as market qualifications and some are in the process of being included. Basing the defined qualifications in the Integrated Register of Qualifications according to the authors guarantees a reliable didactic process as well as a validation and certification process.

The recommendation takes into account the competence needs of the sector in the perspective of 5 years, however, due to the dynamics of technology development, used in the industry, these needs may change.

Sources

[1] ABSL: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*, ABSL 2020.

[2] *Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie. Raport końcowy z przeprowadzonych badań*, Kraków 2012.

[3] CC News: *Rośnie rynek call center. Część firm outsourcingowych zakłada w tym roku 20-procentowe wzrosty*, 17 marca 2017; http://ccnews.pl/2017/03/17/rosnie-rynek-call-center-czesc-firm-outsourcingowych-zaklada-w-tym-roku-20-procentowe-wzrosty/ (access: 04.07.2018).

[4] Content Marketing Insitute: *B2B content marketing trends – North America*, 2018; https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf;

[5] Deloitte: *The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018, Traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing*, 2018.

[6] Deloitte: *Corporate Research & Development Report 2018*.

[7] Foerster-Pastor U.S., Golowko N.: *The need for digital and soft skills in the Romanian business service industry*, "Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society", 2018, Vol. 13, No. 1, pp. 831–847.

[8] Nasscom: *FutureSkills, a Nasscom Initiative*; http://futureskills.nasscom.in/about-futureskill.html#whyFutureSkill (access: 13.03.2020).

[9] GUS: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2018.

[10] GUS: *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2016 roku*, GUS, 2016.

[11] GUS: *Społeczeństwo Informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2013–2017*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa–Szczecin 2017.

[12] GVR: *Knowledge Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Service, By Application (BFSI, Healthcare, IT & Telecom, Manufacturing, Pharmaceutical, Retail), By Region, And Segment Forecasts, 2018–2025*, 2017, *https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/knowledge-process-outsourcing-kpo-market* (access: 15.03.2020).

[13] Horbal R., Kagan R., Koch T., Sobczyk T.: *Minione 10 lat ruchu Lean w Polsce (2000–2010). Wnioski i perspektywy*, Lean Enterrise Institue, 2010; *https://lean.org.pl/minione-10-lat-ruchu-lean-w-polsce-wnioski-i-perspektywy/3/* (acces: 16.03.2020).

[14] IAB Polska/PwC AdEx: *Reklama cyfrowa z rekordową wartością 4,5 mld zł*, 2019, https://iab.org.pl/badania-i-publikacje/reklama-cyfrowa-z-rekordowa-wartoscia-45-mld-zl-iab-polskapwc-adex/ (access: 28.03.2020).

[15] ICAN: *Raport outsourcingowy ICAN Research/09.2017*, 2017.

[16] Koch T., Horbal R., Sobczyk T. i in.: *Lean w obszarach pozaprodukcyjnych*, [w:] Koch T. (red.): *Materiały Konferencyjne do VIII Konferencja Lean Manufacturing Edition: Lean Enterprise Institute Polska*, 2008.

[17] McCoy J.: *Why Content Marketing is Set to Be an Industry Worth $412.88 Billion by 2021*, 2019, https://www.martechadvisor.com/articles/content-marketing/why-content-marketing-is-set-to-be-an-industry-worth-41288-billion-by-2021/ (access: 28.03.2020).

[18] Mordor Intelligence: *3d printing market – growth, trends, and forecasts 2020–2025*, 2019, https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/3d-printing-market (access 02.04.2020).

[19] Olszynka P.: *Polski rynek call center rośnie w tempie jednocyfrowym*,11.05.2016, https://ceo.com.pl/polski-rynek-call-center-rosnie-w-tempie-jednocyfrowym-38879 (access: 04.07.2018).

[20] Paprocki W.: *Rola nauczyciela akademickiego w epoce czwartej rewolucji przemysłowej*, [w:] Czarzasty J., Kliszko Cz. (red.): *Świat (bez) pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

[21] PARP: *Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Raport z badania ludności w wieku 18–70 lat*, Grupa PFR, 2017.

[22] Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A. (red.): *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, 2009.

[23] *Praca i zarobki w call center: Na rynku brakuje telemarketerów*, 19.01.2017, https://www.pulshr.pl/bpo/praca-i-zarobki-w-call-center-na-rynku-brakuje-telemarketerow,40795.Html (access: 19.01.2020).

[24] PSM: *Badanie branży outsourcing call/contact center. Raport ogólny*, 2017, http://psmm.pl/sites/default/files/badanie_branzy_outsourcing_call_contact_center.pdf (access: 04.07.2018).

[25] *Raport: Druk 3d Control Engineering Polska*, nr 4 (138) Rok XVIII, 2019.

[26] *Report 2019 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations*, 2019, http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Whitepaper_December_2018.pdf (access: 10.03.2020).

[27] Rother M., Shook J.: *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*, Lean Enterprise Institute, 2009.

[28] Sobczyk T.: *Wspomaganie podejmowania decyzji o zmianach w systemie wytwarzania zorientowanych na Lean Manufacturing z wykorzystaniem metod analizy kosztów*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, 2006.

[29] Smalley A.: *Creating Level Pull*. A *lean production – system improvement guide for production control, operations, and engineering professionals., Version 1.0*, The Lean Enterprise Institute, Cambridge, Massachusetts, USA 2004.

[30] Technavio: *Content Marketing Market by Objective, Platform, End-user, and Geography – Forecast and Analysis 2020–2024*, 2020.

[31] Wohlers Report: *3D Printing and Additive Manufacturing State of the Industry*, Annual Worldwide Progress Report, Wholers Associates, USA 2016.

[32] www.barometrzawodow.pl.

Agnieszka Ścianowska
Politechnika Łódzka
Dominik Krzysztof Tama
Politechnika Łódzka

29.

ZNACZENIE RACHUNKU KOSZTÓW W ZARZĄDZANIU NOWOCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie kluczowych aspektów rachunku kosztów oraz jego roli we współczesnych organizacjach. W pierwszej części pracy omówiono, w jaki sposób kształtowały się główne systemy rachunku kosztów. Część druga dotyczy zastosowania rachunku kosztów w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. W zakończeniu zawarte zostały treści repetycyjne wraz z wnioskami autorów artykułu. Praca powstała na podstawie badań literatury krajowej i zagranicznej.

29.1. Wstęp

Zarządzanie kosztami jest jednym z najważniejszych zagadnień w ramach efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i finansowego zarządzania organizacją. Także wybór systemu kalkulacji kosztów oraz metod i technik ich alokacji zalicza się do kluczowych decyzji w obszarze zarządzania kosztami i rachunkowości zarządczej. Waga podejmowanej tematyki rachunku kosztów wynika z tego, że w dużej mierze wpływa on nie tylko na wynik finansowy organizacji, lecz również na ogólną sprawność jej funkcjonowania, co zwiększa szansę wypracowania przez firmę tak cennej przewagi konkurencyjnej na współczesnym, coraz bardziej wymagającym rynku.

W niniejszym artykule autorzy dokonują deskrypcji rachunku kosztów i jego systemów, po czym przedstawiają przekrój najważniejszych zastosowań tegoż rachunku we współczesnych organizacjach. Celem pracy jest omówienie fundamentalnych kwestii dotyczących rachunku kosztów i jego roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Artykuł powstał na podstawie przeprowadzone przez autorów badań opartych na literaturze obejmującej źródła krajowe oraz zagraniczne.

29.2. Ewolucja systemów rachunku kosztów

Metody kalkulacji kosztów były intensywnie wykorzystywane jako narzędzie zarządzania od czasów pojawienia się rachunkowości zarządczej. Poszukiwanie lepszych, nowocześniejszych, odpowiednich dla danej branży oraz bardziej wydajnych, jak również dających długofalowe korzyści metod kalkulacji kosztów od zawsze było priorytetem tego obszaru nauki. Jednocześnie zmieniające się potrzeby użytkowników w zakresie informacji pochodzących z rachunku kosztów powodują rozwój metod i technik stosowanych do jego prowadzenia.

W literaturze można spotkać różne systemy rachunku kosztów definiowane zarówno przez przedstawicieli nauki, jak i przez praktyków. System rachunku kosztów jest generalnie określany jako proces ustalania kosztów produktów, usług oraz działań. Rachunek kosztów może być też zdefiniowany jako proces alokowania kosztów, marży, zysku, ceny lub innej kategorii wyrażonej ilościowo do danego produktu, usługi, aktywności, operacji albo innego wyrażanego w jednostkach naturalnych obiektu [7].

Klasyfikacja systemów rachunku kosztów wykorzystywanych w firmach produkcyjnych nie ma jednoznacznej struktury. Podział rachunku kosztów może więc być dokonywany w różnorodny sposób. Tytułem przykładu: jedno z podejść wyróżnia tradycyjne systemy rachunku kosztów pełnych, systemy rachunku kosztów zmiennych oraz nowoczesne systemy kosztów działań.

Tradycyjne systemy rachunku kosztów pojawiły się na początku lat 80. XX w. Zgodnie z ich założeniami działalność danej jednostki gospodarczej opiera się na ściśle zdefiniowanych komórkach organizacyjnych, do których zaliczają się m.in.: działy dystrybucji, sprzedaży, produkcji oraz działy pomocnicze. Najbardziej kontrowersyjną kwestią był podział kosztów produkcji na stałe i zmienne. W podejściu reprezentowanym przez rachunek kosztów zmiennych całkowita kwota pośrednich kosztów stałych produkcji jest traktowana jako wydatki w bieżącym okresie sprawozdawczym niezależnie od tego, jaki wolumen produkcji został wytworzony i sprzedany. Dlatego jednostkowy koszt wytworzenia zawiera tylko koszty zmienne, takie jak materiały bezpośrednie, praca bezpośrednia i właściwe pośrednie koszty zmienne.

Rachunek kosztów pełnych został wprowadzony ponad sto lat temu, w czasie, kiedy istniała wyraźna przewaga pozycji kosztów bezpośrednich w kosztach całkowitych. W rachunku kosztów pełnych do produkcji przypisuje się wszystkie koszty poniesione w związku z jej wytworzeniem. Jednak zasadnicza słabość tego modelu wynika z faktu, że przedstawia on wszystkie obliczone wartości w sposób statyczny, co oznacza, że kwota kosztów jest prawidłowa tylko wtedy, gdy wielkość i struktura asortymentowa produkcji pozostają niezmienione. Zakładając, że wielkość produkcji rośnie, spółka lepiej wykorzystuje dane moce produkcyjne, a udział kosztów pośrednich, stałych w przeliczeniu na jednostkę produkcji, maleje, co implikuje również spadek wartości średniego kosztu pełnego. W efekcie w ramach tego modelu rachunku kosztów jednostkowy koszt produkcji w przypadku zmiany warunków działania firmy jest zniekształcony.

W obecnych warunkach gospodarczych, przy dominujących procesach automatyzacji i robotyzacji produkcji, istnieje wyraźne zapotrzebowanie na zaawansowane metody zarządzania kosztami, do których zalicza się rachunek kosztów działań, nazywany abrewiacyjnie rachunkiem ABC. Korzyść wynikającą z lepszej alokacji kosztów pośrednich uznaje się za podstawową i zarazem znaczącą różnicę pomiędzy tradycyjnymi systemami a rachunkiem kosztów działań [9]. Ten ostatni mierzy koszty związane z obiektem kosztów poprzez przypisanie w pierwszej kolejności kosztów zasobów do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, po czym mierzy użycie przyczynowych nośników kosztów dla przypisania kosztów działań do produktów, usług bądź klientów, którzy czerpią korzyści z tych działań lub generują na nie popyt. Pozwala to na lepszy wgląd w ekonomikę produkcji, skutkujący głębszym zrozumieniem działań podejmowanych w obszarze produkcji i pierwotnych przyczyn powstawania kosztów oraz nośników kosztów. Rachunek kosztów działań uważany jest za model rachunku kosztów, który najlepiej i najwierniej prezentuje przyczynowo-skutkowe procesy transformacji strumieni kosztów w ramach działalności jednostki gospodarczej [18]. Należy jednak podkreślić, iż rosnąca rola rachunku kosztów działań jest częścią szerszego nurtu, zgodnie z którym następuje ukierunkowanie instrumentów rachunku kosztów na strategie organizacji jednostek.

W porównaniu z tradycyjnymi metodami kalkulacji kosztów, strategiczne zarządzanie kosztami pozwala na bardziej kompleksową analizę kosztów. Wynika to z faktu, że czynniki strategiczne są wyraźniej sformułowane, zaś informacje o kosztach działalności wykorzystuje się do tworzenia strategii działania wspierających osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Strategiczne zarządzanie kosztami jest procesem przygotowania i wykorzystania informacji kosztowych na etapie formułowania i komunikowania strategii jednostki. Elementami strategicznego zarządzania kosztami są: analiza łańcucha tworzenia wartości, analiza

Tabela 29.1. Metody kalkulacji kosztów zgodnie z ich celem dla procesu zarządzania

Operacyjne i taktyczne metody kalkulacji kosztów		Strategiczne metody kalkulacji kosztów
Tradycyjne	**Nowoczesne**	Rachunek kosztów ABC, rachunek kosztów oparty na atrybutach, Rachunek kosztów celowy, rachunek kosztów kaizen, rachunek kosztów łańcucha wartości, Rachunek kosztów lean, Rachunek kosztów jakości, rachunek kosztów cyklu życia, Rachunek kosztów środowiskowych
Rachunek kosztów bezpośrednich, Rachunek kosztów zmiennych, rachunek kosztów pełnych produkcji, Rachunek kosztów pełnych	Throughput costing, Backflush costing	

Źródło: Atanassova A.: *Costing methods and their use in Bulgaria*, [w:] 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2016, SGEM2016 Conference Proceedings, 2.3., 2016, s. 129–136.

pozycji strategicznej jednostki, analiza nośników kosztów oraz analiza kosztów docelowych.

Głównym elementem koncepcji strategicznego zarządzania kosztami jest idea łańcucha wartości autorstwa M.E. Portera, który podzielił cały proces gospodarczy na strategiczne działania o istotnym znaczeniu dla jednostki. Analizuje się jednak również działania wykraczające poza ramy organizacji, uznając je za kryjące w sobie potencjalne źródła obniżki kosztów. Pozycja strategiczna jednostki będzie wówczas determinowała wybór systemu zarządzania kosztami. Identyfikacja nośników kosztów o znaczeniu strategicznym, czyli wpływających na pozycję jednostki w zakresie kosztów i na poziom kosztów wyróżnionych w łańcuchu tworzenia wartości, jest bowiem pochodną realizowanej strategii. W ramach tego modelu zakłada się, że ponoszenie kosztów jest rezultatem decyzji strategicznych, a więc takich, które mają na celu przystosowanie jednostki do zmian w otoczeniu prawnym lub konkurencyjnym. Decyzje te wpływają na kształtowanie się kosztów w długim okresie, oddziałując nie tylko na ich poziom, ale również na ich strukturę [17].

29.3. Przekrój obszarów zastosowań rachunku kosztów we współczesnych organizacjach

Istotność i aplikacyjność rachunku kosztów widoczna jest niemal w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wyniki badań empirycznych wykazują, że właściwa implementacja narzędzi rachunku kosztów przekłada się na poprawę wyników finansowych osiąganych przez przedsiębiorstwa. Z tegoż powodu

zaleca się, aby kadry zarządzające firmami miały umiejętność rozumienia stosowanych w ich firmach narzędzi ww. rachunku [1].

Rachunek kosztów odgrywa niebagatelną rolę w procesie kształtowania cen towarów. Przy ich ustalaniu należy brać pod uwagę wielkość poniesionych przez firmę kosztów produkcji oraz dystrybucji dóbr. Poziom ponoszonych kosztów warunkuje bowiem poziom rentowności przedsiębiorstwa [14]. Rachunek kosztów stanowi również rudyment innych procesów decyzyjnych zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw. Jest wsparciem w planowaniu kosztów produkcyjnych bądź związanych z podejmowaniem decyzji, a także w predykcji skutków zmian tych decyzji. Jest również czynnikiem motywującym inwestorów do podejmowania nowych inicjatyw oraz dokonywania właściwych wyliczeń [6]. Tytułem przykładu: rachunek kosztów stałych i zmiennych jest nieodzowny przy podejmowaniu w procesie decyzyjnym m.in. takich czynności, jak [11]:

- kontrola kosztów – odnosi się ona przede wszystkim do kosztów zmiennych, gdyż koszty stałe nierzadko nie podlegają kontroli;
- analiza „koszty – wielkość sprzedaży – zysk", oznaczająca badanie związku pomiędzy modyfikacją wielkości sprzedaży a zachodzącymi zmianami poniesionych kosztów i wypracowanego zysku;
- krótkookresowe budżetowanie kosztów – wiedza na temat poziomu kosztów pozwala na zarządzanie gotówką, włącznie z zestawieniem spodziewanych wydatków w kwartale lub całym roku;
- analiza i ocena ośrodków odpowiedzialności za koszty – co umożliwia rozróżnienie bloków kosztów stałych oraz określanie dalszych stopni marży brutto.

Logistyka stanowi kolejny obszar zastosowania rachunku kosztów, czego koronną egzemplifikacją mogą być koszty magazynowania. Ich poprawna kalkulacja może wyraźnie przyczynić się do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku. Koncepcją nierzadko aplikowaną w przedsiębiorstwach transportowych jest rachunek kosztów działań [9]. Koncepcja ABC generalnie znajduje zastosowanie w budżetowaniu kosztów działań, analizie rentowności oraz analizie benchmarkingowej, jak również modyfikacji i zwiększaniu efektywności procesów [15]. W wyliczeniach kosztów logistycznych uwzględnia się między innymi takie składowe, jak [9]:

- powierzchnia magazynowania;
- transport;
- zasoby kadrowe magazynu;
- energia;
- sprzęt do obsługi procesów logistycznych;
- sprzęt informatyczny;
- system regałowy;
- pozostałe koszty.

Wyniki pilotażowych badań empirycznych pokazują, że wartości kosztów usług logistycznych wyliczane przy zastosowaniu metody ABC mogą odznaczać się większą dokładnością w porównaniu do wyników uzyskanych przy wykorzystaniu konwencjonalnych metod obliczania kosztów [4]. Badania potwierdzają, że niezbędna jest rzetelna i precyzyjna struktura procesu kalkulacji dla osiągnięcia efektywnej alokacji kosztów w ramach działalności dostawcy usług logistycznych. W tym celu strukturę kosztów usług logistycznych podzielono na: bezpośrednie koszty uzyskane z systemu rachunkowości, pośrednie koszty zmienne dotyczące podstawowych działań, gdzie alokacja jest oparta o poziom aktywności, stałe koszty pośrednie dotyczące podstawowych działań wynikające głównie z całkowitego czasu trwania usług logistycznych oraz oparte o czas trwania usług logistycznych koszty pośrednie dotyczące mniej istotnych działań [9].

Rachunek kosztów jest bardzo chętnie wykorzystywany również w zarządzaniu projektami. Z uwagi na wzrastający trend stosowania podejścia projektowego w organizacjach, symultanicznie rośnie tym samym udział projektowej rachunkowości zarządczej w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstw. Do najbardziej newralgicznych kwestii zalicza się tutaj ocenę efektywności projektu, planowanie jego kosztów i przychodów, jak również nadzór nad jego wykonaniem [10].

Rachunek kosztów stosowany jest także w zarządzaniu procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie, w tym w ocenie opłacalności wdrożenia na rynek produktu innowacyjnego. Wówczas bierze się pod uwagę skumulowane koszty i przychody wszystkich faz cyklu życia produktu [8]. Do kosztów tych zaliczają się przede wszystkim [13]:

- w fazie przedprodukcyjnej – koszty badań i rozwoju;
- w fazie rynkowej – koszty produkcji i sprzedaży, a także inne komponenty kosztów;
- w ostatniej fazie istnienia produktu – koszty zakończenia produkcji.

Koszty ujmowane są tym samym w sposób szerszy, zaś rozpatruje się je w perspektywie długoterminowej. Rachunek kosztów cyklu życia produktu pozwala tym samym na zarządzanie kosztami jeszcze przed ich realnym poniesieniem [18]. Podejście to, tak różne od metod tradycyjnych, jest charakterystyczne dla strategicznego zarządzania kosztami.

Badania dowodzą, że jednoczesne stosowanie rachunku kosztów działań wraz z innymi inicjatywami strategicznymi nierzadko przyczynia się do wzrostu wartości wskaźnika rentowności inwestycji [5]. Literatura światowa wyróżnia wiele korzyści implementacji koncepcji ABC w organizacjach funkcjonujących w ramach rozlicznych sektorów gospodarki [2]. Analiza użyteczności rachunku kosztów działań prowadzona była także przez polskich badaczy – zaobserwowano, że metoda ABC charakteryzuje się zarówno większą dokładnością, jak i wydaj-

nością również w sektorze górniczym, w tym w procesach wydobycia węgla. W tym przypadku rachunek kosztów działań umożliwia wykrycie miejsc i obszarów, w których ponoszone są zbędne koszty, a także wskazanie czynności, które w największym stopniu oddziałują na jakość i koszty wydobycia węgla [12]. Co istotne, podkreśla się funkcjonalność rachunku kosztów działań nie tylko w sektorach tradycyjnych, lecz również w sektorach nowej gospodarki (nowoczesnych technologii). Koncepcja ABC wspiera wręcz przedsiębiorstwa nowej gospodarki w implementacji dobrze ugruntowanych strategii biznesowych. Szacuje się, iż rachunek kosztów działań wdrożony w firmach działających w środowisku internetowym sprawi, że kadra kierownicza w procesie zarządzania przestanie kierować się intuicją, a zacznie polegać na określonych zasadach [16].

29.4. Zakończenie

Wachlarz obszarów, w których rachunek kosztów znajduje swoje zastosowanie, jest bardzo szeroki. Obejmuje m.in. procesy decyzyjne (w tym ustalanie cen towarów bądź usług), logistykę, produkcję, zarządzanie projektami i procesami etc. Innymi słowy, rachunek kosztów jest nieodzownym elementem funkcjonowania zarówno wszystkich działów przedsiębiorstwa, jak i sektorów całej gospodarki.

Ewolucja systemów rachunku kosztów koncentruje się na problemie lepszej alokacji kosztów pośrednich. W porównaniu z tradycyjnymi – częstokroć mniej efektywnymi – systemami rachunek kosztów działań stanowi znaczący przełom w tym zakresie. Wzrost jego znaczenia jest częścią szerszego nurtu synchronizowania procesu budowy rachunku kosztów z tworzeniem strategii organizacji, co pozwala na bardziej kompleksową analizę kosztów. Wyraźniejszy nacisk na prawidłowe sformułowanie czynników strategicznych powoduje, że informacje o kosztach działalności mogą być wykorzystane do tworzenia strategii działania wspierających osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, co jest szczególnie istotne na dzisiejszym trudnym i wymagającym rynku.

Na podstawie powyższych analiz stwierdza się, iż rachunek kosztów zajmuje poczesne miejsce w procesie zarządzania współczesnymi organizacjami.

Bibliografia

[1] Adebisi A.M., Gündüz V.: *The Importance Of Management And Cost Accounting Tools In An Organization And The Impact On Financial Performance*, World Business Congress – IMDA 2019, s. 184–191.

[2] Alsayegh M.F.: *Activity Based Costing around the World: Adoption, Implementation, Outcomes and Criticism*, „Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies", 2020, 6(1), s. 251–262.

[3] Atanassova A.: *Costing methods and their use in Bulgaria*, [w:] *3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM 2016*, SGEM2016 Conference Proceedings, 2.3, 2016.

[4] Bokor Z., Markovits-Somogyi R.: *Applying Activity-based Costing at Logistics Service Providers*, „Periodica Polytechnica Transportation Engineering", 2015, 43(2), s. 98–105.

[5] Cagwin D., Bouwman M.J.: *The Association Between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance*, „Management Accounting Research", 2002, 13(1), s. 1–39.

[6] Gabrusewicz W.: *Atrybuty współczesnego rachunku kosztów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2013, 291 („Rachunkowość a controlling"), s. 125–134.

[7] Hojna R., Stryckova L.: *Absorption costing analysis and its use by Chech manufacturing companies*, [w:] *5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018*, SGEM2018 Vienna ART Conference Proceedings, 1.3, 2018.

[8] Krawczyk-Sokołowska I., Ostraszewska Z.: *Rachunek kosztów w zarządzaniu procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie*, [w:] Wieteska S., Burzyńska D. (red.): *Granice finansów XXI wieku. Finanse publiczne, rynek finansowy, finanse przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.

[9] Kucera T.: *Application of the Activity-Based Costing to the Logistics Cost Calculation for Warehousing in the Automotive Industry*, „Communications-Scientific Letters of the University of Zilina", 2019, 21(4), s. 35–42.

[10] Łada M., Kozarkiewicz A.: *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

[11] Łazarczyk D.: *Rola rachunku kosztów stałych i zmiennych w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne", 2018, 2 (18), s. 33–42.

[12] Michalska J., Szewieczek D.: *The improvement of the quality management by the activity-based costing*, „Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering", 2007, 21(1), s. 91–94.

[13] Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M.: *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[14] Nowak E.: *Rachunek kosztów przedsiębiorstwa*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 2010.

[15] Piechota R.: *Projektowanie rachunku kosztów działań. Activity Based Costing*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005.

[16] Roztocki N.: *Activity-Based Costing for E-Business*, [w:] *PICMET '01: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Proceedings Vol-2: Papers Presented at PICMET '01, Portland, Oregon – USA, July 29 – August 2, 2001*, red. Kocaoglu D.F., Anderson T.R., USA 2001.

[17] Nowak E. (red.): *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[18] Wrona B., Rechul H.: *Współczesne kierunki rozwoju rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej oraz obszary ich wykorzystania w jednostkach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia", 2017, 13–14 (1–2), s. 85–105.

Dominik Krzysztof Tama
Politechnika Łódzka

30.

WYBRANE ZAGADNIENIA WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI NIEMIECKIEGO SYSTEMU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO Z UWZGLĘDNIENIEM AKADEMICKICH FORM KSZTAŁCENIA DOROSŁYCH

Abstrakt

Edukacja zajmuje poczesne miejsce w funkcjonowaniu krajów wysoko rozwiniętych. Z uwagi na swój ciągły, a nierzadko i państwowy charakter, zaliczyć ją można zarówno do obszaru zarządzania publicznego, jak i procesowego. Niniejszy artykuł dotyczy tematyki współczesnej organizacji edukacji akademickiej w Niemczech. Jego celem jest zaprezentowanie najistotniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego. Na podstawie analizy krajowych i zagranicznych źródeł pierwotnych oraz wtórnych autor opisuje współczesną strukturę szkolnictwa wyższego w Niemczech wraz z jej genezą, jak również dokonuje deskrypcji akademickiego nauczania dorosłych w tymże państwie.

30.1. Wstęp

Edukacja od zarania dziejów odgrywa strategiczną rolę w kształtowaniu ludzkiej cywilizacji. Bez nauki nie byłby możliwy postęp gospodarczy, medyczny, technologiczny oraz kulturalny. Kształcenie nie jest jednak procesem właściwym wyłącznie dla okresu młodości człowieka i winno przebiegać ustawicznie. Koncepcja uczenia się przez całe życie występowała już w myśli starożytnej i była postrzegana jako istotne narzędzie doskonalenia osobowości elit [8]. Z biegiem czasu, w obliczu dynamicznie zachodzących zmian ekonomiczno-społecznych, kształ-

cenie ustawiczne nabrało także innego wymiaru, stając się metodą adaptacji do nowych wymogów i warunków rynku pracy. Konieczność dokształcania się ludzi dorosłych stała się aksjomatem współczesnego świata. Nieustannie powiększa się również terminologia związana z generowaniem wiedzy i jej krzewieniem wśród osób dorosłych. Mówi się więc, *inter alia*, o zarządzaniu wiedzą, organizacjach uczących się i gospodarce opartej na wiedzy. Sfera kształcenia została ponadto włączona do obszarów zainteresowania zarządzania publicznego i procesowego.

Niniejszy artykuł omawia współczesną organizację edukacji akademickiej w Niemczech. Celem artykułu jest zaprezentowanie najważniejszych aspektów dotyczących funkcjonowania niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego z uwzględnieniem akademickich form kształcenia dorosłych. W pierwszym rozdziale przedstawione zostaną propedeutyczne informacje *à propos* historii i struktury szkolnictwa wyższego w Niemczech, w tym rodzajów uczelni oraz kierunków kształcenia. W rozdziale drugim dokonana zostanie deskrypcja akademickich form nauczania dorosłych. Całość artykułu wieńczy podsumowanie, którego częścią będą wnioski własne autora. Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzona została analiza krajowych i zagranicznych źródeł pierwotnych oraz wtórnych.

30.2. Ogólna charakterystyka organizacji niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego

Niemieckie szkolnictwo wyższe ma długą historię. Jego tradycja sięga średniowiecznej koncepcji uniwersytetu opartej na systemach bolońskim i paryskim. Już w wiekach średnich uczelnie mogły samodzielnie regulować własne sprawy wewnętrzne oraz nadawać stopnie naukowe. Początkowo funkcjonował podział uniwersytetów na cztery wydziały. Pierwszy z nich – wydział sztuk (łac. *facultas artium*, *artistarum*) – zwany był również wydziałem niższym. Wykładano na nim siedem sztuk wyzwolonych (łac. *artes liberales*), a proces nauczania był dwustopniowy [12]. Poziom początkowy, pod nazwą *trivium*, obejmował kształcenie w zakresie gramatyki, retoryki i dialektyki. Na poziomie drugim, *quadrivium*, zgłębiano przedmioty matematyczne, czyli arytmetykę, geometrię, astronomię oraz muzykę [6]. Pozytywne ukończenie wydziału niższego umożliwiało podjęcie studiów na jednym z trzech wydziałów wyższych – medycyny, prawa lub teologii. Zajęcia na uczelniach były płatne i odbywały się w języku łacińskim. Już wówczas funkcjonowała mobilność studentów i kadry naukowej, a stopnie akademickie uzyskiwane na innych europejskich uniwersytetach były uznawane w kraju [12]. Za najstarszą niemiecką uczelnię uchodzi Uniwersytet w Heidelbergu, który został założony w 1386 r. [1]. Zdaniem części badaczy tytuł ten przysługuje jednak Uni-

wersytetowi w Erfurcie, który przywilej erekcyjny zyskał już w 1379 r. [5]. Z czasem, prócz uniwersytetów, zaczęły powstawać również inne formy kształcenia akademickiego. Aktualnie niemieckie szkolnictwo wyższe obejmuje trzy główne typy uczelni [3]:

- uniwersytety;
- wyższe szkoły zawodowe;
- wyższe szkoły artystyczne, filmowe i muzyczne.

Uniwersytety są instytucjami prowadzącymi zarówno działalność dydaktyczną, jak i badawczą. Zwykło się twierdzić, że przekazywana na nich wiedza ma przede wszystkim charakter teoretyczny. Niemniej część programów studiów w coraz większym stopniu odnosi się także do aspektów praktycznych wykładanych zagadnień. Uniwersytety mają prawo do nadawania stopnia naukowego doktora oraz habilitowania, co w wyższych szkołach zawodowych na ogół nie jest możliwe. Większość uniwersytetów ma szeroką ofertę kierunków studiów, uwzględniającą nauki humanistyczne, społeczne, ekonomiczne, ścisłe, przyrodnicze, a nawet techniczne, rolnicze i leśne. Z biegiem czasu coraz więcej ośrodków wyspecjalizowało się jednak w określonych dziedzinach. Powstały m.in. uniwersytety techniczne (będące odpowiednikami polskich politechnik), medyczne oraz pedagogiczne [16], [18].

Wyższe szkoły zawodowe – zwane także wyższymi szkołami nauk stosowanych – powstały w latach 70. XX w. i cieszą się znacznie większym uznaniem oraz popularnością niż ich odpowiedniki w Polsce. Ich zasadniczą misją jest nauczanie ukierunkowane na praktykę. Treści kształcenia dostosowywane są do potrzeb rynku pracy. Zamiast uczestniczenia w części zajęć teoretycznych, studenci dowiadują się, jak wykorzystać zdobytą wiedzę w życiu zawodowym. Umożliwia im to faza praktyczna (niem. *Praxisphase*) stanowiąca immanentną składową programów studiów i trwająca z reguły jeden semestr. Jest ona *de facto* równoważna z odbywaniem praktyki zawodowej w przedsiębiorstwie. Idea fazy praktycznej spotkała się z dużym zainteresowaniem absolwentów szkół średnich, w wyniku czego zaczęła być wdrażana także przez część uniwersytetów. W ofercie wyższych szkół zawodowych próżno szukać większości kierunków medycznych oraz humanistycznych [18]. Uczelnie te, choć powołane *stricte* w celu kształcenia praktycznego, od lat coraz częściej prowadzą również badania naukowe w dziedzinach bezpośrednio związanych z praktyką gospodarczą. Obecnie wyższe szkoły zawodowe chcą uczynić kolejny krok naprzód i uzyskać prawo do doktoryzowania zarezerwowane dotychczas wyłącznie dla uniwersytetów. Choć pomysł ten spotyka się z dużym oporem niemieckiego środowiska uniwersyteckiego, to na przestrzeni ostatnich lat wybrane kraje związkowe zdecydowały się stworzyć wyższym szkołom zawodowym możliwość nadawania stopnia naukowego doktora – samodzielnego lub we współpracy z uniwersytetem [20].

Szczególnym typem wyższych szkół zawodowych są prestiżowe wyższe szkoły administracji publicznej (niem. *Fachhochschule für öffentliche Verwaltung*), których zadaniem jest kształcenie i przygotowywanie kadr do piastowania wyższych stanowisk urzędniczych. Programy studiów, prócz zajęć teoretycznych, obejmują wiele godzin lekcji praktycznych oraz liczne praktyki zawodowe w organach administracyjnych. Studenci wyższych szkół administracji publicznej mają status *Beamter auf Widerruf*, czyli znajdują się w pierwszej fazie stosunku pracy urzędnika oraz otrzymują odpowiednie uposażenie [17].

Wyższe szkoły artystyczne, filmowe i muzyczne są uczelniami łączącymi teorię z praktyką artystyczną oraz badaniami naukowymi. Aby podjąć naukę na ww. uczelniach, należy mieć odpowiednie predyspozycje, które są weryfikowane egzaminem wstępnym [17]. Studia mają nie tylko wyposażać żaków w wiedzę i umiejętności, lecz również – co istotne – rozwijać ich osobowość artystyczną [16]. Zajęcia odbywają są w małych grupach, a nierzadko także indywidualnie [17]. Niemal wszystkie wyższe szkoły artystyczne, filmowe i muzyczne mają prawo doktoryzowania oraz habilitowania. Ponadto uczelnie artystyczne oraz muzyczne oferują także tzw. klasy mistrzowskie (niem. *Meisterklassen*), które umożliwiają zdobycie kwalifikacji zawodowych na trzecim poziomie ram kwalifikacji [16].

Dokonując deskrypcji niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego, nie sposób nie wspomnieć o studiach dualnych (niem. *Duales Studium*). Najczęściej prowadzone są one w wyższych szkołach zawodowych bądź w wyższych szkołach dualnych (niem. *Duale Hochschule*). Te drugie przez jednych traktowane są jako pewien wariant wyższych szkół zawodowych, przez innych zaś bywają odbierane jako osobny typ uczelni. Nauka w nich jest w jeszcze większym stopniu zorientowana na zagadnienia aplikacyjne, zaś sama praktyka zawodowa w przedsiębiorstwach jest płatna, odbywa się równolegle z zajęciami akademickimi i trwa przez cały okres studiów. Studia dualne mogą być realizowane w różnych wariantach, zależnie od ilości praktyki oraz formy i czasu realizacji zajęć na uczelni [18].

Od lat 70. XX w. odnotowuje się w Niemczech znaczący wzrost liczby studentów. Doprowadziło to do wprowadzenia zasady *numerus clausus* (skr. NC) polegającej na ograniczeniu dostępu do studiów poprzez limitowanie liczby miejsc oferowanych podczas rekrutacji na określonych kierunkach. Do kierunków objętych zasadą *numerus clausus* zaliczają się m.in. medycyna, zarządzanie, ekonomia, prawo i psychologia [1]. Aktualnie w Niemczech wyróżnia się pięć możliwości odbywania studiów – w zależności od przyznawanego po ich ukończeniu tytułu zawodowego lub stopnia naukowego [3]:

- *Bachelor* – studia I stopnia, będące odpowiednikiem polskich studiów licencjackich i inżynierskich. Trwają od sześciu do ośmiu semestrów;

- *Master* – studia II stopnia, stanowiące ekwiwalent polskich studiów magisterskich. Ich długość wynosi od dwóch do czterech semestrów;
- *Staatsexamen* (*Staatsprüfung*) – studia, które kończą się egzaminem państwowym umożliwiającym zdobycie kwalifikacji zawodowych. Kontrola państwa w postaci egzaminu wynika ze szczególnej dbałości o jakość nauczania na wybranych kierunkach, istotnych z punktu widzenia interesu społecznego. Egzamin państwowy przeprowadza się dla zawodów lekarza, farmaceuty, prawnika oraz nauczyciela. Zaliczenie tzw. pierwszego egzaminu państwowego (niem. *Das erste Staatsexamen*) jest równoznaczne z ukończeniem studiów. Następnie ma miejsce tzw. służba przygotowawcza (niem. *das Referendariat*, *der Vorbereitungsdienst*), podczas której przez maksymalnie dwa lata kandydaci do zawodu poznają jego praktyczne aspekty. Po tym czasie następuje drugi egzamin państwowy (niem. *Das zweite Staatsexamen*), po którego pozytywnym złożeniu otrzymuje się pełne kwalifikacje do wykonywania zawodu;
- *Diplom* – inaczej studia dyplomowe. Ten rodzaj kształcenia był dawniej standardem na niemieckich uczelniach, jednak w wyniku wejścia w życie systemu bolońskiego w większości przypadków został zastąpiony studiami dwustopniowymi. Mimo to część uczelni stwarza kandydatom możliwość wyboru opcji *Diplom w* obszarze kierunków inżynierskich. Studia trwają od ośmiu do dziesięciu semestrów i na ogół są postrzegane jako ekwiwalent studiów na poziomie *Master*.
- *Promotion* – studia doktoranckie trwające od czterech do dziesięciu semestrów, powiązane z prowadzeniem badań i umożliwiające uzyskanie stopnia naukowego doktora.

Reasumując, niemiecki system szkolnictwa wyższego przeszedł od końca XIV w. długą drogę ewolucji. Obecna oferta szkół wyższych w Niemczech jest bardzo bogata. Stwierdzenie to odnosi się nie tylko do szerokiej gamy kierunków studiów, lecz także różnorodnych typów uczelni oraz form kształcenia.

30.3. Akademickie formy kształcenia dorosłych

Termin służący za tytuł niniejszego rozdziału można uznać za względnie kłopotliwy. Nauka akademicka – poza pewnymi wyjątkami – z definicji przeznaczona jest bowiem dla osób dorosłych. Istotą rzeczy jest jednak kategoria wiekowa, do której przynależą osoby pobierające naukę. Uznaje się, iż kształcenie akademickie w swej najpowszechniejszej formule odnosi się do tzw. „młodych dorosłych". W przypadku pozostałych osób dorosłych, czyli takich, których wiek jest wyższy od zwyczajowego wieku studentów, mówi się o akademickiej edukacji doro-

słych [7]. W celu identyfikacji najistotniejszych jej form posłużono się publikacją [2], jak również informacjami znajdującymi się na stronach internetowych niemieckich uczelni. Do najważniejszych akademickich form kształcenia dorosłych w Niemczech zaliczają się zatem:

- Studia bez matury (niem. *Studium ohne Abitur*) – w Niemczech prawo przewiduje możliwość podjęcia studiów wyższych bez świadectwa maturalnego. Oprócz wykształcenia zawodowego należy wykazać się wieloletnim doświadczeniem zawodowym. Szczegółowe warunki przyjęcia w tym trybie uzależnione są od regulacji kraju związkowego, w którym znajduje się docelowa uczelnia wyższa;
- Studia na odległość (niem. *Fernstudium*) – realizowane w formie zdalnej i przeznaczone w głównej mierze dla osób pracujących. Mogą być prowadzone m.in. przez specjalne uczelnie zwane uniwersytetami kształcenia na odległość (niem. *Fernuniversität*);
- Studia w niepełnym wymiarze godzin (niem. *Teilzeitstudium*) – ścieżka kształcenia o zredukowanej liczbie godzin zajęć przypadających na semestr nauki. Umożliwia ona pracę zawodową, lecz tym samym znacznie wydłuża okres studiowania. Obniżona liczba godzin kontaktowych wpływa bowiem na zwiększenie liczby semestrów zajęć;
- Studia uzupełniające (niem. *Ergänzungsstudium*, *Ergänzungsstudiengang*, *Erweiterungsstudium*) – studia, których celem jest pogłębienie wiedzy zdobytej podczas wcześniej ukończonych studiów;
- Studia kontaktowe (niem. *Kontaktstudium*) – studia dla osób czynnych zawodowo, których prymarnym celem jest zapoznanie zainteresowanych z bieżącym stanem badań w określonej dziedzinie nauki;
- Kształcenie krótkoterminowe (niem. *Kurzzeitstudium*, *Kurzstudium*) – forma kształcenia polegająca na stosunkowo szybkim zdobywaniu i podnoszeniu kwalifikacji;
- Studia modułowe (niem. *Modulstudium*) – służą nabyciu nowych umiejętności bądź powtórzeniu lub poszerzeniu wiedzy już zdobytej. Trwają z reguły od jednego do dwóch semestrów, więc mogą być niejako utożsamiane z kształceniem krótkoterminowym. Studia modułowe są pomocne w procesie reorientacji zawodowej;
- Studia dodatkowe (niem. *Zusatzstudium*) – studia podjęte synchronicznie z kierunkiem głównym (niem. *Hauptstudium*) bądź po jego zakończeniu. Za ich polski odpowiednik można uznać realizowaną w ramach kierunku głównego drugą specjalizację, która umożliwia uzyskanie nowych kwalifikacji;
- Studia gościnne (niem. *Gaststudium*) – umożliwiają dorosłym uczestnictwo w wybranych zajęciach akademickich w formie tzw. „wolnego słuchacza". Ich uczestnicy nie przystępują zatem do egzaminów ani nie składają pracy dyplomowej;

- Certyfikowane kursy akademickie (niem. *akademische Kurse*, *Zertifikate*) – forma kształcenia ukierunkowana na nauczanie specjalistycznych kwestii praktycznych, blisko powiązanych z życiem zawodowym. Choć nie mają rangi studiów, obejmują na ogół kilka przedmiotów, którym przypisywane są punkty ECTS;
- Akademickie kształcenie seniorów (niem. *akademische Seniorenbildung*) – edukacja osób w wieku podeszłym może przybierać różnorodne warianty. Bardzo popularnym są tzw. „studia seniorskie/senioralne" (niem. *Seniorenstudium*). Zasady realizacji studiów określane są przez uczelnię prowadzącą. Seniorzy muszą przejść proces rekrutacji (w wielu przypadkach matura nie jest wymagana), po którym najczęściej mogą samodzielnie skomponować swój plan studiów zgodny z ich zainteresowaniami. Nierzadko istnieje możliwość partycypacji w zajęciach wraz ze studentami-młodymi dorosłymi. Zależnie od uczelni i jej wewnętrznych regulacji, zakres obowiązków studentów-seniorów może znacząco się różnić. Na niektórych uczelniach ich udział jest wyłącznie pasywny, na innych przystępują do normalnych egzaminów, a nawet składają pracę końcową (niem. *Abschlussarbeit*);
- Uniwersytety obywatelskie (niem. *Bürgeruniversitäten*) – prowadzone są przez szkoły wyższe. Ich podstawę stanowi silna kooperacja uczelni z obywatelami, lokalną społecznością. Obywatele-ochotnicy w sposób czynny zaangażowani są we współprowadzenie badań naukowych – stawiają pytania badawcze i poszukują na nie odpowiedzi. Obywatele przeto nie tylko zdobywają, lecz również tworzą nową wiedzę. Uczelnie otrzymują z kolei pomoc w prowadzonych przez siebie działaniach, jak i kreują pozytywny wizerunek własny. Uniwersytety obywatelskie *ipso facto* rezultują zaistnieniem pewnej symbiozy w relacjach na linii szkoła wyższa – obywatel oraz stanowią realną egzemplifikację nauki obywatelskiej (niem. *Bürgerwissenschaft*).

W Niemczech, podobnie jak w Polsce, funkcjonują także studia podyplomowe (niem. *Graduiertenstudium*, *postgraduales Studium*). Mają one jednak inne znaczenie. Do studiów podyplomowych w Niemczech zalicza się bowiem wszystkie formy kształcenia, które mogą podjąć osoby legitymujące się dyplomem uczelni wyższej. Tym samym studia magisterskie (obwoływane często jako *Aufbaustudium*) również postrzegane są jako studia podyplomowe, ponieważ do ich rozpoczęcia wymagany jest dyplom ukończenia studiów I stopnia. Z tego powodu niemieckie studia podyplomowe nie mogą być uznane za rodzaj kształcenia akademickiego przeznaczonego *stricte* dla dorosłych.

W tym miejscu nadmienić należy o jeszcze jednym terminie obecnym w niemieckiej oświacie – *Weiterbildung*. Pojęcie to oznacza dalsze kształcenie, czyli pogłębianie bądź aktualizację wiedzy już wcześniej zdobytej. Określenie to jest

więc nieustannie łączone z andragogiką i stanowi synonim szerokiej gamy form kształcenia dorosłych.

Per saldo w Niemczech występuje współcześnie wiele możliwości pobierania nauki przez osoby dojrzałe. Możliwości te różnią się czasem trwania, który można liczyć w tygodniach, miesiącach, a nawet latach, jak i sposobem udokumentowania uzyskanych kompetencji (najczęściej w postaci dyplomu bądź certyfikatu ukończenia zajęć). Mnogość akademickich form kształcenia dorosłych oznacza, że idea kształcenia się przez całe życie cieszy się w Niemczech dużą popularnością. Z punktu widzenia niemieckiej polityki oświatowej dąży się do zwiększenia studentom nietradycyjnym dostępu do uczelni, jak również do integracji nauczania akademickiego i zawodowego. Dzięki temu podejściu odnotowuje się pewne zmiany objawiające się m.in. otwarciem na osoby pracujące i zwiększeniem ogólnej liczby studentów nietradycyjnych [9]. Można więc uznać, iż akademickie kształcenie dorosłych przynajmniej w pewnym stopniu sprzyja rozwojowi koncepcji *LLL University*, jak i całego niemieckiego szkolnictwa wyższego.

30.4. Zakończenie

Średniowiecze wciąż jeszcze bywa postrzegane jako epoka marazmu, zacofania i całkowitego odwrotu od dorobku starożytności. To wtedy jednak upowszechniono kształcenie oparte na wywodzącej się z antyku idei siedmiu sztuk wyzwolonych. W wiekach średnich założone zostały także pierwsze uniwersytety, na których krystalizowały się kolejne paradygmaty cywilizacji. Średniowieczne wydarzenia intelektualno-kulturowe na dobre zmieniły więc nie tylko oblicze nauki, lecz również wpłynęły na bieg dziejów całego świata.

Historia niemieckich szkół wyższych sięga XIV w. Warto jednak odnotować, iż powołanie w Niemczech pierwszego uniwersytetu nastąpiło później niż w Polsce. Najstarsze niemieckie uniwersytety – zarówno w Erfurcie, jak i w Heidelbergu – są zatem młodsze od krakowskiego *studium generale*, czyli Akademii Krakowskiej – uczelni ufundowanej w 1364 r. przez Kazimierza III Wielkiego, a następnie reaktywowanej staraniami Jadwigi Andegaweńskiej i Władysława II Jagiełły. Przez kilkaset lat swej historii niemiecki świat akademicki przeszedł wszakże znaczną metamorfozę. Powstały nowe typy szkół wyższych – do najpopularniejszych dziś, oprócz uniwersytetów, należą wyższe szkoły zawodowe i dualne, które z uwagi na praktyczny charakter kształcenia cieszą się w Niemczech rewerencją. Rodzaje studiów, jak i przyznawane absolwentom tytuły zawodowe są różnorodne, co świadczy o współistnieniu niemieckiej tradycji akademickiej z postanowieniami procesu bolońskiego.

Od II poł. XX w. obserwuje się nieustanny rozkwit studiów pedagogicznych oraz form edukacji dorosłych w szkołach wyższych. Aktualna gama możliwości nauki dla dorosłych w Niemczech jest bardzo szeroka i stanowi inherentny element dynamicznie rozwijającej się wizji uczenia się przez całe życie.

Przeprowadzona analiza dostępnych materiałów źródłowych pozwoliła na sformułowanie następujących konkluzji:

- Niewykluczone, że różnice pomiędzy niemieckimi uniwersytetami a wyższymi szkołami zawodowymi i dualnymi będą się w przyszłości jeszcze bardziej zacierać. Uczelnie te, choć powołane w odmiennych celach dydaktycznych, coraz częściej wykonują również zadania inicjalnie przewidziane dla swoich konkurentów na akademickim rynku edukacyjnym. Uniwersytety coraz chętniej łączą teorię z praktyką zawodową, zaś wyższe szkoły zawodowe angażują się w badania naukowe i kreślą wizje doktorów wypromowanych we własnych murach. Jest rzeczą bardzo prawdopodobną, iż modele organizacyjne obu ww. typów szkół wyższych znacznie się upodobnią, ponieważ uczelnie te będą poszukiwać pewnego złotego środka pomiędzy aktywnością naukową a praktyką i wynikającym z niejdoświadczeniem;
- Różnorodne warianty studiów i tytułów zawodowych oferowanych w Niemczech są potwierdzeniem tego, że proces boloński i związane z nim paradygmaty nie zostały w Niemczech w pełni zaakceptowane. Niemcy – przynajmniej częściowo – nie zrezygnowały bowiem ze swoich rodzimych modeli kształcenia, którym nie można odmówić pewnych walorów. Tytułem przykładu, ścieżka *Staatsexamen* sprawia, że rokrocznie gospodarkę zasilają najlepsi, wysoce wykwalifikowani fachowcy w kluczowych dla funkcjonowania państwa obszarach;
- W Polsce dorośli pobierają nauki w szkołach wyższych przede wszystkim w ramach studiów niestacjonarnych, studiów podyplomowych oraz kursów. W Niemczech natomiast dywersyfikacja akademickich form kształcenia dorosłych jest znacznie większa. Z jednej strony jest to dogodne dla zainteresowanych, którzy dzięki szerokiej ofercie zajęć mogą w większym stopniu zaspokoić swoje potrzeby, wybierając najbardziej odpowiadający ich oczekiwaniom wariant kształcenia. Z drugiej zaś strony może to wywoływać wrażenie pewnego nieuporządkowania i skomplikowania niemieckiej struktury szkolnictwa wyższego osób dorosłych – tym bardziej, że różnice między niektórymi formami kształcenia są niewielkie;
- Studia senioralne oferowane przez część niemieckich uczelni stwarzają szansę jeszcze większej niż w Polsce aktywizacji osób starszych oraz ich integracji z ludźmi młodymi. Dokonuje się to poprzez sposobność uczestnictwa seniorów w tradycyjnych zajęciach akademickich prowadzonych generalnie dla

młodych dorosłych bądź poprzez możliwość napisania i złożenia przez seniorów pracy końcowej. Prawdopodobne jest, iż z biegiem czasu takie aktywności upowszechnią się również w polskich uniwersytetach trzeciego wieku;

- Należy wspomnieć, że, analogicznie do innych aspektów funkcjonowania państwa niemieckiego, kwestie edukacji – w tym kształcenia dorosłych – uzależnione są w dużej mierze od prawa ustanawianego przez poszczególne uczelnie i kraje związkowe. Z tejże przyczyny zasady organizacji każdej z zaprezentowanych w rozdziale drugim form nauczania dorosłych nie są jednorodne, tzn. mogą w pewnym stopniu różnić się w zależności od landu bądź docelowej szkoły wyższej.

Summa summarum, współczesna organizacja niemieckiego systemu szkolnictwa wyższego, z uwagi na swoją wielowymiarowość i kompleksowość, potrafi zaspokoić potrzeby edukacyjne obywateli na każdym etapie dorosłości. Wielorakość akademickich form kształcenia dorosłych umożliwia osobom zainteresowanym nauką wybór najkorzystniejszej i najbardziej satysfakcjonującej ich oferty. Uczelnie mające bogatą ofertę edukacyjną mogą zaś pozyskać większą liczbę ochotników. Niemcy, które jako jeden z nielicznych krajów na świecie wydają ponad 4% budżetu oświatowego na edukację dorosłych [11], byłyby więc właściwym partnerem benchmarkingowym dla wielu państw. Pozyskanie informacji na temat dobrych praktyk stosowanych przez niemieckie szkoły wyższe mogłoby w istotny sposób przyczynić się do rozwoju systemów zarządzania publicznego współczesną organizacją kształcenia dorosłych, jak i wzbogacenia oferty edukacyjnej na świecie.

Bibliografia

[1] Bęza S.: *Eine kleine Landeskunde der deutschsprachigen Länder*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2010.

[2] Błażek A., Rapti A., Schaeder B.: *UNILEX*: *Universitätswörterbuch Deutsch--Polnisch. Słownik uniwersytecki niemiecko-polski*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 79–100.

[3] Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD): *Die deutsche Hochschullandschaft im Überblick*, Bonn 2019.

[4] Ellwein T.: *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Athenäum, Königstein/T 1985.

[5] Gramsch R.: *Erfurt – Die älteste Hochschule Deutschlands. Vom Generalstudium zur Universität*, Sutton Verlag GmbH, Erfurt 2012.

[6] Hammerstein N.: *Universitäten und Landeschronistik im Zeichen des Humanismus*, [w:] Brendle F., Mertens D., Schindling A., Ziegler W. (red.): *Deutsche Landesgeschichtsschreibung im Zeichen des Humanismus*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2001.

[7] Klink C.: *Universitäre Bildung in der Öffnung für das Lebenslange Lernen*, Waxmann, Münster 2001.

[8] Solarczyk-Szwec H.: *Uczyć się przez całe życie: stary paradygmat w nowej szacie?*, „Studia z Teorii Wychowania", 2011, 2/2(3), s. 257–266.

[9] Solarczyk-Szwec H.: *Niemiecka droga do LLL University*, „e-mentor", 2019, 1(78), s. 54–59.

[10] Stichweh R.: *Der frühmoderne Staat und die europäische Universität. Zur Interaktion von Politik und Erziehungssystem im Prozeß ihrer Ausdifferenzierung (16.-18. Jahrhundert)*, Suhrkamp, Frankfurt/M 1991.

[11] UNESCO Institute for Lifelong Learning, *The fourth Global Report on Adult Learning and Education (GRALE 4)*, Hamburg 2019.

[12] Bundeszentrale für politische Bildung: *Deutsche Hochschulen: Entwicklung, Probleme, Perspektiven*, https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/205721/hochschulen-in-deutschland (dostęp: 10–12.06.2020 r.).

[13] Deutschlandfunk: *Promotion an Fachhochschulen. „Es darf keinen Doktor light geben"*, https://www.deutschlandfunk.de/promotion-an-fachhochschulen-es-darf-keinendoktor-light.680.de.html?dram:article_id=447743 (dostęp: 12.06.2020 r.).

[14] DUZ: *Dr. FH, zum Ausgang bitte!*, https://www.duz.de/beitrag/!/id/300/dr-fh-zum--ausgang-bitte (dostęp: 15.06.2020 r.).

[15] Frankfurter Allgemeine Zeitung: *Promotion an Fachhochschulen? Den Doktor nicht mit dem Bade ausschütten*, https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/den-doktor-nicht-mit-dem-bade-ausschuetten-promotion-an-fachhochschulen-16099100.html, (dostęp: 14.06.2020 r.).

[16] Hochschulrektorenkonferenz: *Hochschultypen*, https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/hochschulrecht/hochschultypen/ (dostęp: 11–12.06.2020 r., 17.06.2020 r.).

[17] Studienwahl.de: *Die Hochschultypen im Überblick*, https://studienwahl.de/studieninfos/hochschultypen (dostęp: 11–12.06.2020, 17.06.2020 r.).

[18] Studieren in Deutschland: *Hochschultypen: So entscheidest du dich für die richtige Hochschule*, dostęp: https://www.study-in-germany.de/de/studium-planen/hochschultypen_26607.php (dostęp: 11–12.06.2020, 17.06.2020 r.).

[19] Studis online: *Von B wie Bachelor bis S wie Staatsexamen. Studienabschlüsse / Akademische Grade*, https://www.studis-online.de/StudInfo/studienabschluesse.php (dostęp: 20–21.06.2020 r.).

[20] Zeit online: *Promotionsrecht an Fachhochschulen: Schluss mit der Zweiklassenwissenschaft*, dostęp: https://www.zeit.de/studium/hochschule/2014–01/promotionsrecht--fachhochschulen-kommentar (dostęp: 12.06.2020 r.).

Marta Komorska
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

31.

ZARZĄDZANIE USŁUGAMI SPOŁECZNYMI W REALIACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO. TEORIA VS PRAKTYKA

Abstrakt

Nowa formuła zarządzania usługami społecznymi jest obecnie wprowadzana w Polsce do polityk publicznych przez samorządy zarówno na poziomie powiatowym, jak i gminnym. Niniejszy tekst jest próbą wskazania poziomu efektywności w zarządzaniu usługami społecznymi przy wykorzystaniu rozwiązań z zakresu ekonomizacji tych usług. Omówione w nim zostaną bariery, jakie pojawiają się w zarządzaniu usługami, czynniki wzmacniające ten proces oraz nowa propozycja instytucjonalna, jaką jest Centrum Usług Społecznych.

31.1. Wprowadzenie

Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej otworzyło nowe perspektywy przed polskim społeczeństwem, a przede wszystkim stworzyło nowe możliwości rozwoju dla młodego pokolenia. Swoboda poruszania się bez granic, dostęp do edukacji i rynków pracy stały się podstawowymi prawami, z jakich korzysta młodzież od czasu akcesji, a otwarcie granic i szeroki dostęp do usług społecznych miało na celu przygotowanie podstaw do uzyskania pełnej spójności społecznej gwarantującej inkluzyjny rozwój społeczny, w którym, zdaniem Golinowskiej i Kocot (2013) wzrost gospodarczy cechuje uczestnictwo wszystkich obywateli zarówno w obszarze jego tworzenia, jak i korzystania z niego [1]. Pojęcia usług spo-

łecznych i spójności są ze sobą blisko związane, a ich pojawienie się w polskiej polityce społecznej na poziomie krajowym i regionalnym jest szczególnie interesujące z perspektywy tworzenia i realizacji lokalnych polityk społecznych, które w swoim założeniu nie tylko powinny tworzyć programy w obszarze rozwiązywania problemów społecznych, ale przede wszystkim zapewnić podstawy do rozwoju społeczności lokalnych.

Pojęcie spójności ma szczególne miejsce w problematyce zarządzania usługami społecznymi, ponieważ zarówno jego merytoryczna zawartość, jak i narzędzia wykorzystywane do dochodzenia do tzw. spójności są bezpośrednio związane z jakością tych usług. Pojęcie pojawiło się w europejskiej polityce społecznej w 1957 r. [2], a w kolejnych latach wypracowano jego kolejne założenia – dzięki temu pod koniec lat 90. na szczycie Rady Europy „spójność społeczną" uznano za główny cel podejmowanych zadań. Zawiera się w niej dążenie do zagwarantowania wszystkim obywatelom odpowiedniego poziomu ochrony socjalnej, promowania zatrudnienia, szkolenia zawodowego i praw pracowniczych, zapewnienia ochrony najsłabszym grupom społeczeństwa, zapewnienia równych szans, przeciwdziałania marginalizacji społecznej i dyskryminacji, wzmacniania europejskiej współpracy w dziedzinie migracji. W opinii Karwackiego (2010) podstawą tak rozumianego rozwoju społecznego jest decentralizacja dająca samorządom lokalnym realne możliwości zarządzania [3]. Uznanie przez państwo podmiotowości wspólnot lokalnych i znaczenia więzi społecznych dla budowania kapitału społecznego, rola edukacji, w tym edukacji publicznej, jako instrumentu inwestowania w kapitał ludzki, czyli społeczeństwo oparte na wiedzy, walka z szeroko rozumianym wykluczeniem społecznym, aktywizacja społeczności lokalnych – wszystko to stanowi szeroki zakres zadań samorządu pod względem dostarczania usług społecznych. Wymienione założenia odnajdujemy w obowiązujących aktach prawnych, umożliwiając tym samym ich implementację w społeczną rzeczywistość, a analiza tych aktów pozwala dostrzec istniejącą już rzeczywistość. Możemy przecież potwierdzić istnienie samorządności terytorialnej, która stała się częścią demokratycznego państwa prawnego, możemy potwierdzić także istnienie zaplecza legislacyjnego dla pozostałych obszarów, pozwalając tym samym zakorzenić się idei zarządzania usługami społecznymi na poziomie samorządu terytorialnego[1].

[1] Należy tu wspomnieć ustawy: o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (2003), o zatrudnieniu socjalnym (2004), o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (2004), o pomocy społecznej (2004), o spółdzielniach socjalnych (2006), o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych (2007).

31.2. Planowanie strategiczne a zarządzanie usługami społecznymi

Kluczowym dla samodzielnego i aktywnego zarządzania polityką społeczną było pojawienie w ustawie z 1990 r. zapisu art. 10a. ust. 2, według którego:

> *Do zadań z zakresu pomocy społecznej realizowanych przez powiat należy: […] 2) opracowanie i realizacja powiatowej strategii integracji i polityki społecznej obejmującej w szczególności programy pomocy społecznej, polityki prorodzinnej, ochrony zdrowia, edukacji publicznej, wspierania osób niepełnosprawnych, przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy – po konsultacji z właściwymi terytorialnie gminami [4]*

oraz, analogicznie, art. 10 ust. 3, który odnosi się do zadań gminy:

> *Do zadań gminy należy opracowanie i realizacja gminnej strategii integracji i polityki społecznej obejmującej w szczególności programy pomocy społecznej, polityki prorodzinnej, ochrony zdrowia, programu profilaktyki i rozwiązywania problemów alkoholowych, narkomanii, budownictwa socjalnego i edukacji publicznej [4].*

Planowanie polityki społecznej na podstawie zapisów w uprzednio przygotowanych dokumentach, jakimi są strategie polityki społecznej i rozwiązywania problemów społecznych, stwarza możliwość sprawnego wdrażania jej celów, ale przede wszystkim gwarantuje prowadzenie polityki społecznej z zachowaniem jej rozwojowego charakteru w odniesieniu do społeczności lokalnych. Należy szczególnie mocno zaakcentować, że pełne wykorzystanie założeń metodologicznych przy opracowaniu wspomnianych strategii pozwala przede wszystkim na sprawne zarządzanie usługami społecznymi. Pojawia się jednak pytanie: w jakim stopniu udało się zaspokoić potrzeby społeczne na poziomie lokalnym oraz potwierdzić wysoką jakość oferowanych usług?

Problemy wynikające z braku zrozumienia ważkości zadania zapisanego w cytowanej ustawie, ale i braku kompetencji do tworzenia lokalnych polityk społecznych, były i są odczuwane nadal w wielu gminach i powiatach. Badania nad strategiami rozwiązywania problemów społecznych pokazują[2], że w 2008 r. tylko 40% gmin i 60% powiatów wykonało zadanie i opracowało strategię roz-

[2] Badana zrealizowane przez H. Lipke i A. Hryniewicką w Instytucie Rozwoju Służb Społecznych w 2008 r. Także: Grewiński, Karwacki (2010), Karwacki (2010).

wiązywania problemów społecznych. Jednakże właściwie wszystkie okazały się niewystarczające pod względem merytorycznym oraz nieprzydatne w planowaniu i wdrażaniu, a zdecydowana większość z nich nie spełniała także kryteriów niezbędnych do ubiegania się o środki z funduszy strukturalnych. Także analizy wykonywane w kolejnych latach [5] wskazują, że tworzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych to raczej wypełnienie obowiązku prawnego, niż rzetelne i przemyślane posługiwanie się narzędziami, za pomocą których może być realizowana lokalna polityka społeczna, w tym zarządzanie usługami społecznymi. Kluczowe błędy dotyczyły realizacji diagnozy społecznej i jej ograniczonego zakresu pod względem przedmiotowym i podmiotowym, braku wyznaczenia celów i wskaźników pomiaru, a przede wszystkim braku profesjonalnego przygotowania pracowników samorządowych odpowiedzialnych za opracowanie strategii, oraz braku osoby odpowiedzialnej za koordynowanie wdrażania strategii [3].

Podsumowując, od dwudziestu lat inicjatywy w ramach strategii rozwiązywania problemów społecznych na poziomie społeczności lokalnej były – i ciągle są – prowadzone najczęściej niepoprawnie, a ich brak dotyczy zarówno gmin, jak i powiatów, co uniemożliwia tworzenie i prowadzenie spójnej polityki społecznej, pogłębiając tym samym problem skutecznego zarządzania usługami społecznymi.

Przynajmniej częściowo poprawne opracowanie dokumentów strategicznych wymusza fakt, że od ich posiadania (i wprowadzenia do nich odpowiednich zapisów) zależny jest dostęp do funduszy europejskich przeznaczonych zarówno na dotację projektów twardych, jak i miękkich. Niespójność w opracowaniu dokumentów strategicznych, a tym samym brak „myślenia strategicznego", jest szczególnie odczuwalny w przypadku projektów miękkich, skupionych głównie na organizacji usług społecznych W ich wypadku finansowe inicjatywy miały dość krótki okres „żywotności" i był on bezpośrednio związany z gwarantowanym okresem finansowania ze środków „projektowych", tj. Europejskiego Funduszu Społecznego. W dużej części inicjatywy podejmowane przez samorządy zostały zamknięte, ponieważ z różnych przyczyn samorządy nie mogły przejąć ich dalszego finansowania[3].

Organizacja i zarządzanie usługami stanowią duże wyzwanie w polskim systemie wsparcia społecznego [6], a znaczenie szerokiego dostępu do usług i ich wysoka jakość wyznaczają zakres poziomu życia społeczności, a przede wszystkim określają możliwości rozwojowe społeczeństwa. Dlatego też w ostanich latach dyskusje nad prowadzeniem polityki społecznej skupiły się na rozwoju i organizacji usług społecznych [7].

[3] Przyczyny tzw. zamknięcia finansowania mogą być różne, np. zmiana władz lokalnych, zmiana koncepcji w planowaniu strategicznym. Ocena i ewaluacja projektów miękkich, szczególnie projektów na poziomie gmin, jest bardzo trudna. Z poziomu oceny formalnej wszystkie projekty zostały zrealizowane, jednak po zakończeniu obligatoryjnego okresu finansowania duża część z tych inicjatyw została zakończona.

31.3. Definiowanie usług społecznych

Dyskusje i próby formułowania definicji usług społecznych trwały od początku rozważań nad polityką społeczną, tj. od początku XIX w. Jednak w literaturze przedmiotu pojęcie usług pojawiło się w latach 80. i zostało zaproponowane przez B. Esping-Andersena [6], który szeroko ujmował zakres usług społecznych, wpisując w ich zakres takie działania jak: usługi zdrowotne, edukacyjne oraz mające związek z opieką nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi oraz dziećmi. Trudności w definiowaniu usług społecznych wynikają z przenikania się pojęć i rozumienia tego, czym są usługi publiczne, społeczne i socjalne. Mimo braku jednoznacznej definicji usług, powstało szereg propozycji definicyjnych i np. M. Janoś-Kresło stwierdza, iż „usługi społeczne to działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których tworzy się kapitał ludzki" [8]. Także w dokumentach UE znajdujemy określenia takie jak: usługi w interesie ogólnym, usługi na rzecz rozwoju człowieka, usługi socjalno-kulturalne, usługi skierowane bezpośrednio na osobę, usługi skierowane na ludzkie ciało i umysł. Usługi socjalne zawierają się więc w zbiorze usług społecznych. Podobne podejście przedstawia definicja podana przez B. Szatur-Jaworską [9]. Autorka w swojej koncepcji założyła, że usługi społeczne funkcjonują jako forma świadczeń, wykluczyła jednak ich pieniężną formę. Szatur-Jaworska przedstawiła szereg cech wpisujących się w definicję usług społecznych jako formę świadczeń:

- działania polegające na bezpośrednim zaspokojeniu potrzeb, lecz nie prowadzą do wytworzenia dóbr;
- choć wpływają na egzystowanie grup społecznych i społeczeństwa ogółem, to ich celem jest także zaspokojenie potrzeb indywidualnych podmiotów;
- ich zarządzaniem (tj. finansowaniem, organizowaniem i dostarczaniem) zajmują się instytucje państwowe i prywatne;
- można je uzyskać za opłatą częściową lub całościową.

W opinii Szatur-Jaworskiej [10] podział usług należy traktować szeroko, wpisując w to takie usługi jak: edukacja i wychowanie, kultura, socjalne budownictwo mieszkaniowe, resocjalizacja, ochrona zdrowia, rekreacja i wypoczynek, pomoc społeczna. Szerokie podejście do definiowania usług społecznych zostało potwierdzone w obecnie obowiązującym dokumencie, jakim jest Ustawa o realizowaniu usług społecznych przez Centrum Usług Społecznych (CUS), która weszła w życie 1 stycznia 2020 r. Przedstawiono w niej następujący zakres usług:

Usługi społeczne oznaczają działania z zakresu: 1) polityki prorodzinnej, 2) wspierania rodziny, 3) systemu pieczy zastępczej, 4) pomocy społecznej, 5) promocji i ochrony zdrowia, 6) wspierania osób niepełnosprawnych, 7) edukacji publicznej, 8) przeciwdziałania bezrobociu, 9) kultury, 10) kultury fizycznej i turystyki, 11) pobudzania aktywności obywatelskiej, 12) mieszkalnictwa, 13) ochrony środowiska, 14) reintegracji zawodowej i społecznej – podejmowane przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej, świadczone w formie niematerialnej bezpośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców o określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców [11].

W ustawie przyjęto, iż zakres usług społecznych zawiera się zarówno w zadaniach gminy, jak i powiatu. Wynika to z możliwości, jaką przewiduje cytowana ustawa, tj. nowopowstały CUS może realizować zadania mieszczące się w zakresie zadań powiatu na podstawie porozumienia zawartego pomiędzy gminą a powiatem. Oznacza to, że zarządzanie i organizacja usług społecznych może być realizowana samodzielnie przez poszczególne samorządy terytorialne lub wspólnie na podstawie umów partnerskich.

Wejście w życie cytowanej ustawy wprowadziło duże wyzwanie organizacyjne dla samorządów, a przede wszystkim postawiło po raz kolejny pytanie: w jaki sposób należy zarządzać usługami społecznymi?

31.4. Centrum Usług Społecznych. Nowy model zarządzania usługami społecznymi

Poprawne zarządzanie usługami społecznymi dokonuje się poprzez zwiększanie powszechnej dostępności oraz poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej na poziomie gminy i powiatu. Powszechna dostępność oraz poprawa jakości jest także efektem zdefiniowanych standardów ich realizacji na określonym rynku usługodawców. Potrzeba zmian w obszarze rozwoju usług społecznych podyktowana jest szeregiem problemów w poszczególnych kategoriach usług np. ochrona zdrowia – istnieją trudności z zapewnieniem dostępności do usług (limity liczby pacjentów i/lub zabiegów), edukacja – dostęp do usług oświatowych i edukacyjnych jest zróżnicowany, a ograniczenie dostępu dotyczy głównie wychowania przedszkolnego, usługi socjalne – dostęp jest zróżnicowany także ze względu na jakość usługi, choć pomoc społeczna ma wypracowane standardy świadczenia usług i powinny one stanowić gwarancję jakości.

W odpowiedzi na szereg problemów w organizacji i zarządzaniu usługami zaproponowana została ustawa, która w swoim założeniu powinna stworzyć gminom możliwość skoordynowanego oraz efektywnego świadczenia usług społecznych. Taki kierunek działania związany jest z kierunkiem rozwoju lokalnej polityki społecznej: stawianiem na usługi nie tylko skierowane do osób ubogich, wykluczonych, ale także objęcie usługami społecznymi szerokiego katalogu osób lub nawet wszystkich mieszkańców gminy. Jest to koncepcja oparta na szerokim dostępie do usług społecznych, a nie ograniczaniu ich do osób korzystających z pomocy społecznej. Działanie to kładzie nacisk na szeroko rozumianą lokalną politykę społeczną, a nie tylko na zakres zadań pomocy społecznej. Ustawa pozwala jednostce samorządu terytorialnego najniższego szczebla, które chce inwestować w usługi społeczne i podnieść jakość życia mieszkańców, na tworzenie nowych jednostek lub przekształcanie istniejących jednostek pomocy społecznej w centra usług społecznych. Stosowanie się do zapisów ustawy nie jest jednak obligatoryjne, decyzję o ich wdrożeniu będą podejmować władze samorządowe gmin i powiatów.

Centrum usług społecznych będzie jednostką budżetową, a rodzaj i zakres zadań, w tym usług społecznych, przekazanych do realizacji centrum oraz jego szczegółową organizację określi statut jednostki nadany przez radę gminy w drodze uchwały. Analizując przepisy ustawy, a także wypowiedzi osób zaangażowanych w jej tworzenie [12], przekształcenie ośrodka pomocy społecznej w centrum usług społecznych to rozwiązanie skierowane przede wszystkim do samorządów aktywnych, raczej miejskich, które już w tej chwili wykorzystują ośrodki pomocy społecznej do działań szerszych, niż przewiduje to wprost ustawa o pomocy społecznej.

W sytuacji przekształcenia ośrodka pomocy społecznej w CUS dotychczasowe działania z zakresu pomocy społecznej prowadzone będą na obecnych zasadach w wyodrębnionym organizacyjnie dziale pomocy społecznej. Przekształcenie ośrodków pomocy społecznej (OPS) w CUS to szansa rozwojowa dla samorządu, otwarcie nowego rozdziału w funkcjonowaniu placówek oraz podjęcie nowych form aktywności, przy równoczesnym pozostawieniu dotychczasowych. Potencjał istniejących dotychczas OPS będzie wciąż wykorzystywany i rozwijany w CUS, a dokładnie w funkcjonujących tam działach pomocy społecznej. Trzeba jednak zauważyć, że należy rozwijać także nowe formy profesjonalnego „pomagania", w tym pracę środowiskową i nowoczesne formy zarządzania usługami społecznymi, które kładą nacisk na aktywizację osób wykluczonych.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że powołanie CUS pozwoli na udzielanie bardziej kompleksowego wsparcia i będzie skutkowało szeroką ofertą skierowaną do całej lokalnej społeczności, a nie jedynie do grup osób wykluczonych

lub zagrożonych wykluczeniem społecznym i stanie się widocznym przejawem aktywnej polityki społecznej w danej gminie. Można stwierdzić, iż pozwoli na realizację „prawdziwej" polityki społecznej, która kształtuje społeczeństwo, a nie jest okrojona tylko do polityki socjalnej.

Proces inicjowania CUS kładzie nacisk na wykorzystanie i rozwój potencjału lokalnej społeczności oraz silną współpracę partnerską, co poprzedzone jest przeprowadzeniem analizy i konsultacji z sąsiednimi samorządami w celu wskazania, jaka będzie najlepsza formuła powołania centrum – czy będzie to przekształcenie istniejącego ośrodka pomocy społecznej, czy może bardziej korzystne będzie powołanie wspólnie z sąsiednimi (choć nie jest to obligatoryjne) samorządami gminnymi jednego, wspólnego centrum usług społecznych.

Ustawa określa, że CUS może zostać utworzone dla:

- jednej gminy – wówczas utworzenie centrum następuje przez przekształcenie funkcjonującego w gminie ośrodka pomocy społecznej w centrum;
- co najmniej dwóch gmin – wówczas utworzenie centrum następuje przez utworzenie w jednej z gmin nowej jednostki organizacyjnej, odrębnej od funkcjonującego w tej gminie ośrodka pomocy społecznej.

Natomiast w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców centrum może być tworzone:

- poprzez przekształcenie istniejącego w mieście ośrodka pomocy społecznej w centrum, lub
- przez utworzenie w mieście nowej jednostki organizacyjnej, odrębnej od funkcjonującego w tym mieście ośrodka pomocy społecznej [11].

Należy też pamiętać, że ośrodek pomocy społecznej przekształcony w centrum usług społecznych może na mocy zawartego porozumienia świadczyć usługi społeczne na rzecz mieszkańców innej gminy. Gminie prowadzącej centrum takie porozumienie może dać także możliwość efektywnego zagospodarowania potencjału kadrowego specjalistów i potencjału instytucjonalnego podmiotów świadczących usługi społeczne.

Ważnym etapem procedury przekształcania OPS w CUS powinno być powołanie zespołu do spraw organizacji CUS. Zgodnie z zapisami ustawy CUS ma świadczyć usługi na rzecz całości społeczności lokalnej. W pracach zespołu poza przedstawicielami urzędu gminy i OPS powinny uczestniczyć osoby będące przedstawicielami podmiotów działających aktywnie w sferze kultury, edukacji, profilaktyki, rekreacji, sportu i innych – tak, aby powstały w gminie CUS tworzył podmiot polityki społecznej, który inicjuje działania na rzecz rozwoju lokalnego.

Efektem prac zespołu ds. utworzenia CUS powinno być powstanie dokumentu, który będzie wstępną koncepcją utworzenia centrum. Najważniejszym elementem tej koncepcji powinna być diagnoza potrzeb w zakresie usług społecznych na danym terytorium. Taki dokument powinien powstać:

- z rekomendacji Oceny Zasobów Pomocy Społecznej, która jest każdego roku przedmiotem dyskusji i analizy na posiedzeniach rady gminy (OZPS przyjmowana jest przez radę w formie uchwały lub informacji rocznej);
- na bazie programów rewitalizacji, w których umieszczone są sekwencje dotyczące m.in. rozwoju usług społecznych, tworzenia podmiotów świadczących usługi społeczne oraz zwiększenia udziału organizacji i sektora ES w świadczeniu usług (w tym usług społecznych „skrojonych" pod potrzeby mieszkańców);
- oraz innych, takich jak: gminna strategia rozwiązywania problemów społecznych czy programy współpracy z organizacjami pozarządowymi (roczne i wieloletnie).

Kolejnym zadaniem zespołu powinno być też wypracowanie i wskazanie na podstawie powstałych diagnoz, które z usług społecznych, o jakich mowa w art. 2 ust. 1, będzie realizował nowo powołany CUS (zgodnie z ustawą muszą być co najmniej dwie). W tym miejscu pojawia się poważne niebezpieczeństwo, jakim jest podjęcie zadania w minimalnym wymiarze i skupienie się na usługach socjalnych, co ogranicza rolę CUS do wymiaru instytucji socjalnej, a nie instytucji odpowiedzialnej za zarządzanie usługami społecznymi. Należy tu przytoczyć listę zadań CUS wskazanych w ustawie:

Art. 13. 1. Do zadań centrum należy w szczególności:

1) *zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych przekazanych do realizacji centrum, w tym określonych w programie usług społecznych;*
2) *prowadzenie rozeznania potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych;*
3) *opracowywanie diagnozy potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych;*
4) *realizowanie programu usług społecznych, w tym kwalifikowanie osób zainteresowanych do korzystania z usług społecznych określonych w programie usług społecznych oraz opracowywanie i monitorowanie realizacji indywidualnych planów usług społecznych;*
5) *realizowanie innych niż usługi społeczne zadań przekazanych do realizacji centrum, w tym zadań z zakresu pomocy społecznej, w przypadku, o którym mowa w art. 9 ust. 2 pkt 1 oraz ust. 3 pkt 1;*
6) *podejmowanie działań na rzecz integracji i wspierania rozwoju wspólnoty samorządowej z wykorzystaniem potencjału tej wspólnoty, w tym organizowanie działań samopomocowych, wolontaryjnych i sąsiedzkich stanowiących uzupełnienie usług społecznych (działania wspierające);*

7) opracowywanie standardów jakości usług społecznych określonych w programie usług społecznych, w przypadku braku określenia tych standardów w obowiązujących przepisach, oraz ich wdrażanie;
8) podejmowanie działań na rzecz rozwoju i koordynacji usług społecznych, w tym przez nawiązywanie współpracy z organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, podmiotami wykonującymi działalność leczniczą w rozumieniu ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej oraz osobami fizycznymi i prawnymi;
9) gromadzenie, aktualizowanie i udostępnianie informacji o usługach społecznych realizowanych na obszarze gminy tworzącej centrum oraz gminy będącej stroną porozumienia, o którym mowa w art. 10 pkt 2, lub porozumienia, o którym mowa w art. 15 ustawy [11].

Cytowany powyżej katalog zadań jest bardzo szeroki i zadania z zakresu pomocy społecznej stanowią jedynie wąski wycinek całej gamy zadań do realizacji, które zostały przypisane Centrum Usług Społecznych. Analizując cytowany katalog, należy postawić następujące pytanie: czy samorządy decydujące się na uruchomienie centrów nie ograniczą ich działalności do zadań z zakresu pomocy społecznej? Tym samym pomysł na rekonstrukcję i profesjonalizację polityki społecznej zmieniłby się w tzw. działania pozorne. Mechanizm ten wystąpił w procesie implementacji planowania strategicznego i opracowania dokumentów strategicznych na poziomie gmin i powiatów. Tak jak wspomniano, po okresie około 15 lat od początku wdrażania prac nad zarządzaniem strategicznym w samorządach, tylko nieliczne – i to najczęściej najsilniejsze – jednostki prowadzą ten proces profesjonalnie i dzięki temu mogą w pełni wykorzystywać środki z funduszy społecznych, a w konsekwencji zapewnić mieszkańcom szeroki dostęp do dobrych jakościowo usług społecznych.

31.5. Podsumowanie

Proces zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, które w znaczącym stopniu są odpowiedzialne za realizację usług społecznych, jest kwestią aktualną szczególnie w czasie pandemii, która ukazała znaczenie usług społecznych. Najczęściej wymienianym problemem sektora publicznego jest ograniczenie środków budżetowych oraz rosnące potrzeby mieszkańców. Problemy stojące przed samorządowcami skłaniają do szukania nowych rozwiązań, które spełnią warunek realizacji

misji społecznej w jednostkach samorządu terytorialnego i w konsekwencji doprowadzą do podniesienia jakości świadczonych usług. Należy jednak podkreślić, że uzyskanie takiego efektu wymaga wiedzy, doświadczenia, innowacyjnego myślenia i niekiedy niekonwencjonalnych rozwiązań, a przede wszystkim profesjonalnie przygotowanych kadr, które będą w stanie wprowadzić w życie proponowane innowacje.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, co stanowi główne ograniczenie w sprawnej organizacji i zarządzaniu usługami społecznymi oraz co stanowi główną barierę w sprawnym zarządzaniu lokalną polityka społeczną, należy wskazać:

- brak zrozumienia, czym jest i jaką rolę odgrywa polityka społeczna w rozwoju lokalnym. Brak świadomości dotyczy zarówno urzędników, jak i społeczności lokalnych. W praktyce polityka społeczna jest ograniczona do polityki socjalnej;
- brak współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego, tj. współpracy pomiędzy szkołami, ośrodkiem zdrowia, instytucjami kultury, sportu, pomocy społecznej, NGO itp.;
- nadmierne obciążenie pracą administracyjną pracowników wymienionych powyżej jednostek, co uniemożliwia ich rozwój i włączenie do współpracy międzysektorowej;
- niski poziom kapitału społecznego mieszkańców;
- nadmierne upolitycznienie działań społecznych i brak planowania rozwoju lokalnego, a przede wszystkim brak „myślenia strategicznego" w świadomości urzędników i mieszkańców. Zazwyczaj urzędnicy samorządowi ograniczają zasięg planowania tylko na czas trwania swojej kadencji.

Powyższe problemy nie wyczerpują wszystkich ograniczeń, jakie występują w prowadzeniu polityki społecznej – a tym samym w rozwoju lokalnym – i stanowią tylko punkt wyjścia do generowania kolejnych barier. Należy jednak wskazać podstawowy problem, który dotyczy większości urzędników samorządowych: brak umiejętności analizy realizowanych działań i wyciągania wniosków z popełnionych błędów. Wieloletnie doświadczenia z prób implementowania zarządzania strategicznego w samorządach wskazały, że niezbędne jest informowanie, edukowanie i promowanie podejmowanych rozwiązań w społecznościach lokalnych, aby zyskały one przychylność i zrozumienie wszystkich aktorów życia społecznego. Etap promocyjny i edukacyjny stanowi punkt wyjścia do profesjonalnego przygotowania urzędników, którzy zaczynają rozumieć sens i potrzebę planowanych działań, a także czują akceptację i chęć współpracy ze strony lokalnej społeczności. Brak działań promocyjnych i edukacyjnych nie tylko utrudnia wdrażanie rozwiązań, ale może być także podstawą oporu wobec zmian, co w praktyce może zniszczyć szansę na powodzenie.

Konkludując prowadzone rozważania dotyczące nowego modelu zarządzania usługami społecznymi, jakim jest Centrum Usług Społecznych, należy stwierdzić,

że „grzech zaniechania" został już popełniony i podstawowe zadanie, jakim jest informowanie i edukacja, nie zostało zrealizowane. Minął ponad rok od ogłoszenia ustawy (tj. 19 lipca 2019 r.), a w styczniu 2021 r. upłynął rok od jej wejścia w życie. W związku z tym można potwierdzić brak powszechnej wiedzy o znaczeniu i roli CUS w społecznościach lokalnych oraz wśród urzędników w samorządach gminnych i powiatowych[4]. Brak wiedzy na temat ustawy i idei CUS wśród urzędników samorządowych niesie ze sobą szczególnie dotkliwe konsekwencje, co budzi już pewne obawy względem przyszłości proponowanego rozwiązania. Istnieje więc realne zagrożenie, że kolejne interesujące rozwiązanie prawne, w tym przypadku ustawa o realizowaniu usług społecznych, może zostać poważnie zniekształcone przez brak wiedzy i niechęć do wdrożenia ustawy, w związku z czym szansa na sprawne zarządzanie usługami społecznymi nie zostanie wykorzystana.

[4] Badania pilotażowe zrealizowane w województwie lubelskim. Temat badania: Świadomość urzędników samorządowych w zarządzaniu politykami publicznymi.

Bibliografia

[1] Golinowska S., Kocot E.: *Spójność społeczna. Stan i perspektywy rozwoju społecznego kraju w przekrojach regionalnych*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2013.

[2] Golinowska S., Kocot E., Morecka Z., Sowa A.: *Ekspertyza. Spójność społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010.

[3] Karwacki A.: *Papierowe skrzydła*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 137–138.

[4] Ustawa z 29 listopada 1990 roku o pomocy społecznej (tekst jednolity) (Dz. U. z 2004 r. Nr 64, poz. 593).

[5] Frątczak P.: *Strategia rozwiązywania problemów społecznych jako narzędzie realizacji lokalnej polityki społecznej*, „Polityka Społeczna", nr 7/2010 oraz badania własne autora.

[6] Szarfenberg R.: *Polityka społeczna i usługi społeczne*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2010.

[7] Grewiński M.: *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*, WSP TWP, Warszawa 2000.

[8] Janoś-Kresło M.: *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Warszawa 2002, s. 28–29.

[9] Szatur-Jaworska B: *Diagnozowanie w polityce społecznej. Metody i problemy*, IPS UW, Warszawa 2014.

[10] Szatur-Jaworska B.: *Polityki publiczne – wybrane zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*, IPS UW, Warszawa 2018.

[11] Ustawa z dnia 19 lipca 2019 roku o realizacji usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 1818).

[12] Rymsza M.: *Centra usług społecznych nie spowodują redukcji zadań, zasobów i etatów*, https://www.prawo.pl/ samorzad/centra-uslug-spolecznych-beda-inwestycja-w-sfere-uslug,364346.html (dostęp: 28.09.2019 r.).

Karolina Kulińska
Uniwersytet Wrocławski

32.

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ W ŚRODOWISKU WIELOJĘZYCZNYM. PERSPEKTYWA EUROPEJSKA

Abstrakt

Zjawisko wielojęzyczności organizacji od wielu lat nie dotyczy wyłącznie podmiotów o zasięgu globalnym. Wprowadzanie zróżnicowanej polityki językowej wewnątrz organizacji coraz częściej stanowi kluczowy aspekt strategii przedsiębiorstwa i nieodłączny element zarządzania zasobami ludzkimi oraz przepływem informacji. Problematyka związana z metodami i technikami wspierającymi *multilingual management* jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu i nauk społecznych, nie doczekała się jednak analizy przeglądowej w języku polskim. Celem artykułu jest wypełnienie tej luki i przedstawienie aktualnego stanu wiedzy na temat zarządzania w środowisku wielojęzycznym. Analiza została przeprowadzona na podstawie tezy, zgodnie z którą badanie problemu wielojęzyczności nie może być prowadzone w oderwaniu od środowiska zewnętrznego, w którym nadrzędną rolę odgrywa polityka językowa państwa. Dostosowanie się do niej stanowi obowiązek organizacji i jest ważnym elementem zgodności regulacyjnej. Zagadnienie to jest wciąż rozwijane na obszarze Unii Europejskiej, która od lat prowadzi aktywną i zintegrowaną politykę językową. Osadzenie rozważań w tym kontekście regulacyjnym ma zatem dużą wartość praktyczną.

32.1. Uwagi wprowadzające

Zarządzanie w środowisku wielojęzycznym było do tej pory ściśle powiązane ze zjawiskiem globalizacji i polityką językową wewnątrz organizacji. Politykę językową organizacji analizowano w kontekście potrzeb językowych biznesu, a znacz-

na część tych badań (dotyczących nauk o zarządzaniu) była prowadzona przez naukowców zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Współczesny dyskurs dotyczący roli języka w organizacji jest znacznie bogatszy. Wiodącą rolę wśród katalizatorów tej zmiany należy przypisać badaniom interdyscyplinarnym zainicjowanym przez badaczy z zakresu socjolingwistyki. Badania te pozwoliły wypracować swoistą siatkę pojęciową zarządzania językiem w organizacji, wyróżnić wpływ języka na poszczególne funkcje zarządzania, a nawet opracować narzędzia matematyczne umożliwiające parametryzację czynników związanych z zarządzaniem przepływem informacji wielojęzycznej. W pierwszej części pracy omówiono podstawowe kwestie teoretyczne związane z tymi zagadnieniami oraz przedstawiono przegląd badań dotyczących zjawiska wielojęzyczności w organizacjach wielonarodowych.

Polityka językowa organizacji wpływa bezpośrednio lub pośrednio na wszystkie pomioty funkcjonujące w jej strukturach. Wpływ ten nie ogranicza się do sfery wewnętrznej organizacji. Polityka językowa organizacji współkreuje postawy wobec wielojęzyczności i komunikacji międzykulturowej w całym społeczeństwie. W literaturze zachodniej przyjmuje się, że język biznesu ma bezpośredni wpływ na decyzje rządu dotyczące polityki językowej, zarówno w zakresie sprawiedliwości społecznej, jak i polityki edukacyjnej. Przedmiotem zainteresowania w drugiej części artykułu jest natomiast relacja odwrotna, a więc to, jak instrumenty polityki ponadnarodowej wymuszają na przedsiębiorstwach, w tym przedsiębiorstwach z sektora SME o wąskim zasięgu terytorialnym, adaptację do środowiska wielojęzycznego. Z tego powodu w pracy pojęcie organizacji wielonarodowych (*multinational corporations*/*orgazations*) zostało rozszerzone o kategorię organizacji wielojęzycznych (*multilingual corporations*) – współczesne organizacje europejskie bowiem coraz częściej stanowią wielojęzyczne społeczności, niezależnie od terytorialnego zasięgu ich oddziaływania. Muszą się więc mierzyć z takimi samymi problemami jak organizacje międzynarodowe i adaptować wypracowane przez nie strategie do własnych potrzeb.

32.2. Wielojęzyczność w zarządzaniu. Pojęcia, metody i techniki wspomagające zarządzenie w środowisku wielojęzycznym

Przedstawienie tytułowego zagadnienia wymaga wyjaśnienia pojęcia wielojęzyczności. Wielojęzyczność (multilingualizm) oznacza współistnienie więcej niż jednego języka w ramach organizacji lub społeczeństwa. Wielojęzyczność można przypisać wielokulturowości; odnosi się ona do kodów opracowanych w ramach określonych grup regionalnych, etnicznych, zawodowych lub społecznych, a także

państwa narodowego. Dlatego nawet w społecznościach akceptujących wspólną normę językową, taką jak język narodowy lub korporacyjny, można spotkać się z faktyczną wielojęzycznością (czego klasycznym przykładem są języki mniejszości narodowych i etnicznych). W organizacji wielokulturowej forma i charakter wielojęzyczności zależą od czynników takich jak poziom organizacyjny (np. globalny, regionalny, krajowy, lokalny, indywidualny), otoczenie (np. spółka macierzysta, spółka zależna) i jednostka (np. funkcja, stanowisko), co sprawia, że analiza komunikacji organizacyjnej staje się wielowymiarowym zagadnieniem.

Politykę i planowanie językowe (PPJ) można rozumieć jako jawne i niejawne polityki stosowane w celu zmiany zachowań językowych jednostek w społeczeństwie. W związku z tym PPJ może wspierać lub zniechęcać do używania konkretnych języków. Planowanie językowe „odnosi się do wszelkich świadomych wysiłków, aby wpłynąć na strukturę lub funkcję różnych odmian języka […] Powszechnie przyjętą definicją polityki językowej jest planowanie języka przez rządy" [10].

Zarządzanie językiem i kreowanie polityki językowej przedsiębiorstwa tradycyjnie jest utożsamiane z organizacjami wielonarodowymi. Podmioty te co do zasady prowadzą politykę językową, która obejmuje język spółki macierzystej, wspólny język korporacyjny i języki lokalne. Język spółki macierzystej to język używany przez większość pracowników firmy macierzystej podczas i w związku z wykonywaniem pracy. Zazwyczaj jest to język używany w centrali przedsiębiorstwa i często jest językiem urzędowym kraju, w którym działa spółka macierzysta. Na skutek zdarzeń takich jak zmiana siedziby spółki lub fuzja dwóch podmiotów język spółki macierzystej bywa zastępowany wspólnym językiem korporacyjnym. Jest to język, w którym oficjalne informacje są przekazywane między spółkami zależnymi a ich organizacjami macierzystymi. Aktualnie powszechnie funkcję tę pełni język angielski. Z kolej język lokalny (obcy) jest językiem dominującym lub urzędowym w kraju, w którym działa spółka zależna i którym posługują się zatrudnieni lokalnie pracownicy i zarząd.

Język lokalny różni się od języka korporacji pod dwoma względami – przedsiębiorstwa wielonarodowe (w odróżnieniu od organizacji międzynarodowych) mają co do zasady jeden język korporacyjny, który odgrywa ważną rolę w globalnej komunikacji i odgórnym podejmowaniu decyzji. Lokalne języki używane w jednostkach zależnych mają przede wszystkim znaczenie specyficzne dla danego rynku i dlatego są wykorzystywane podczas podejmowania lokalnych decyzji biznesowych.

Menadżerowie w organizacjach wielojęzycznych na poziomie oddziałów muszą być dwujęzyczni lub wielojęzyczni. Zdarza się, że w oddziale organizacji wielojęzycznej zatrudniającej pracowników lokalnych i zewnętrznych (ekspatriantów) codzienna komunikacja przebiega w trzech lub czterech różnych językach, z których każdy ma określone funkcje.

Tabela 32.1. Języki jako zasoby i bariery w organizacji wielonarodowej

	Zasoby	Bariery
Wspólny język korporacyjny	a) Ogólna poprawa komunikacji wewnątrz organizacji b) Ułatwia tworzenie jednolitej kultury organizacji	a) Może ograniczać dostęp do informacji w innych językach b) Może ograniczać dostęp do rynków zagranicznych c) Może powodować bariery komunikacyjne pomiędzy pracownikami o ograniczonej biegłości w języku korporacyjnym
Języki subsydiarne (lokalne)	a) Ułatwia dostęp do informacji w języku obcym b) Ułatwia dostęp do języków zagranicznych	a) Może powodować problemy w komunikacji między pracownikami a ekspatriantami b) Często nie sprzyja rozwojowi wspólnej kultury korporacyjnej c) Wysoki koszt szkolenia ekspatriantów
Język organizacji macierzystej	a) Utrzymuje silną kulturę korporacyjną w kraju pochodzenia b) Ułatwia odgórne podejmowanie decyzji	a) Ogranicza komunikację z administracją lokalną b) Może stanowić źródło konfliktów pomiędzy spółką macierzystą a jednostkami zależnymi

Źródło: Thomas C.A.: *Bridging the Gap between Theory and Practice: Language Policy in Multilingual Organisations*, „Language Awareness", Vol. 17, No. 4, 2008, s. 307–325, https://doi.org/10.1080/09658410802147295.

Thomas (2008) przedstawił analizę języka jako zasobu i bariery w organizacji. Zauważył on, że polityka językowa w korporacjach bywa traktowana czysto instrumentalnie. Ma ona na celu zaspokojenie potrzeb językowych poprzez wzmocnienie zasobów i usuwanie barier językowych. Dotychczas zakładano, że przyjęcie języka korporacyjnego może poprawić komunikację i usunąć bariery językowe poprzez zachęcanie do globalnej jednorodności językowej. Zarazem podejście, które promuje utrzymanie języka organizacji macierzystej oraz używanie języków obcych, również poprawia komunikację i usuwa bariery językowe, chroniąc heterogeniczność zarówno personelu, jak i rynków globalnych. Często wszystkie trzy strategie są wykorzystywane przez organizacje wielonarodowe w różnym stopniu, w zależności od ich wartości językowych i dostępnych zasobów. Dlatego te trzy strategie można ocenić jako jednocześnie reprezentujące język jako zasób i barierę w przedsiębiorstwie.

Z jednej strony język może być traktowany jako zasób, gdy jest wykorzystywany w sposób zwiększający przewagę strategiczną na poziomie globalnym lub lokalnym. Z drugiej strony – stanowi barierę, gdy przewagę tę ogranicza. W takich przypadkach organizacje mogą przeprowadzać analizy kosztów i korzyści, aby

określić, czy przyjęcie określonego języka na danym rynku tworzy wartość dla całej organizacji.

Opisane zjawiska i kategoryzacje stworzyły podstawę dla sformułowania dobrych praktyk, które możemy określić jako zorganizowane zarządzanie językiem (*organised language management*). Polityka językowa organizacji ma istotny wpływ na komunikację korporacyjną i musi być zintegrowana z ogólną strategią organizacji. Działania te usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa (m.in. poprzez wspomaganie zarządzania zasobami językowymi w organizacji) i odpowiadają na pytanie, kto powinien być za to odpowiedzialny. Pierwsze zagadnienie w ramach zarządzania językiem w organizacji to problem standaryzacji języków korporacyjnych. Organizacje wielonarodowe muszą mieć świadomość, że standaryzacja języka poprzez wprowadzenie języka korporacyjnego może na różne sposoby przyczyniać się do problemów komunikacyjnych. Autorytatywna polityka standaryzacyjna może skutkować pozbawieniem pracowników realnej partycypacji w zarządzaniu organizacją i ograniczyć możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji pozajęzykowych. Dlatego tak istotne jest, aby był to wybór świadomy, podjęty na podstawie opracowanych obiektywnych wskaźników, które ułatwią tę decyzję.

Analogiczny wniosek dotyczy polityki promującej wielojęzyczność, która może zarówno wzmacniać, jak i osłabiać przewagę strategiczną organizacji. W ujęciu klasycznym najlepiej problem ten obrazuje tworzenie oddziałów zagranicznych. W wielu państwach, zwłaszcza w krajach rozwijających się, większość pracowników wciąż zna „globalne języki biznesu" (jak angielski czy hiszpański) w ograniczonym stopniu. Thomas (2008) trafnie zauważa, iż przekonanie, że w takich sytuacjach można robić interesy bez doceniania języków obcych, jest w najlepszym przypadku etnocentryczne. Przywołuje on także liczne badania, które wskazują na przewagę konkurencyjną wynikającą z poszanowania języka i kultury rynków zagranicznych [8]. Jej przejawem są próby zrozumienia języka i kultury pracowników oraz klientów na rynku zagranicznym. Jeśli krajowa polityka językowa nie zachęca do nauki języków obcych, organizacje globalne mogą mieć trudności z zatrudnieniem pracowników z umiejętnościami językowymi wymaganymi do pełnienia funkcji kierowniczych na szczeblu globalnym. Dlatego szkolenia z języków obcych w ramach organizacji wielonarodowych lub program zwrotu czesnego powinny być dostępne dla wszystkich pracowników z potencjałem menadżerskim.

Następny wymiar zarządzania językiem w organizacji to identyfikacja jej zasobów. Pierwszy sposób ich identyfikacji to przeprowadzanie audytów językowych. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że podczas gdy analizy potrzeb próbują określić potrzeby językowe jednostek, a niekiedy także grup społecznych, audyty językowe traktują organizację lub instytucję jako podmiot analizy. Dwa główne

cele audytu językowego to pomoc w opracowywaniu przez organizację polityki językowej oraz gromadzenie danych za pomocą metod ankietowych i wywiadów, które można wykorzystać w programach szkoleń językowych dostosowanych do konkretnych potrzeb pracowników. Potencjalną korzyścią z audytów językowych jest strategiczne rozmieszczenie pracowników, którzy reprezentują ważne zasoby językowe. Ponieważ coraz więcej pracowników przechodzi międzynarodowe szkolenia, zasoby językowe korporacji wielonarodowych szybko rosną, ale wiele firm nie śledzi tych zasobów. Repatrianci (tj. ekspatrianci, którzy wrócili do organizacji macierzystej) mogą działać (formalnie lub nieformalnie, za pośrednictwem sieci społecznościowych) jako „węzły" językowe, które znacznie ułatwiają transfer informacji między jednostkami w organizacji, stając się „interfejsem, poprzez język, między centralą a lokalną filią, a także między filiami" [8]. Jest to bezpośrednio związane ze zjawiskiem ekspatriacji pracowników. Zarządzanie językiem odbywa się w dużych i małych sieciach społecznościowych. Ponieważ umiejętności językowe mają kluczowe znaczenie we wszystkich tych środowiskach, analiza sieci społecznościowych podczas audytów językowych staje się koniecznością – pozwala ona określić mocne i słabe strony środowiska komunikacyjnego pracownika.

W obszarze standaryzacji języka prowadzono badania empiryczne. H. Tange i J. Lauring (2009) uchwycili z ich pomocą kontrast między strategicznym postrzeganiem języka przez teoretyków zarządzania a praktykami komunikacyjnymi opisywanymi przez członków organizacji. Jak już wspomniano, wiodącą metodą zarządzania językiem w organizacjach poprzez standaryzajcę jest wprowadzanie korporacyjnego *lingua franca*. Trudno przypisać jej walor innowacyjności, mając na względzie jej długoletnią tradycję – bez odwoływania się w tym miejscu do historii, dość stwierdzić, że jest to klasyczna metoda funkcjonowania rządowych organizacji międzynarodowych. O ile jednak w organizacjach rządowych takie rozwiązanie poza usprawnieniem komunikacji motywowane jest względami dyplomatycznymi, to w przypadku funkcjonowania organizacji pozarządowych skutki tego rozwiązania nie są jednorodne [7].

Tange i Lauring (2009) opisali skutki tej metody na poziomie indywidualnym, dostrzegając, że w przypadku członków organizacji konieczność posługiwania się jednolitym językiem korporacyjnym sprawia, że ich pozycja organizacyjna i wpływy są definiowane przez ich zdolność do adaptacji do tej sytuacji komunikacyjnej. W ramach formalnych interakcji biznesowych jest to stosunkowo bezinwazyjne rozwiązanie, ponieważ wymiana informacji odbywa się głównie w żargonie określonych grup zawodowych, którego znajomość pracownicy zdobywają m.in. poprzez edukację kierunkową. Mimo to okazuje się, że komunikacja w sytuacjach nieformalnych (np. podczas rozmowy towarzyskiej) może stanowić wyzwanie dla osób niebędących rodzimymi użytkownikami języka korporacyjnego, nawet jeśli dobrze radzą sobie

w sytuacjach formalnych. Pracownicy mogą się obawiać, że nieformalne interakcje ujawnią ich niedoskonałości w kompetencjach językowych, co pośrednio podważy ich status zawodowy, a to z kolei może prowadzić do unikania niekomfortowych sytuacji.

Aby zweryfikować występowanie tego zjawiska i wyjaśnić jego przyczyny, autorzy przeprowadzili badania ankietowe w duńskiej firmie o zasięgu globalnym, w której językiem korporacyjnym był język angielski. Wykazały one, że wielojęzyczność pracowników powoduje powstawanie tzw. klastrów językowych w organizacji i osłabia komunikację, co wtórnie zakłóca przepływ informacji i powoduje dezorganizację zasobów ludzkich. W konsekwencji nastawienie rodzimych użytkowników danego języka na interakcje społeczne wobec członków ich własnej społeczności językowej stanowi przeszkodę w komunikacji międzykulturowej.

Ankietowani pracownicy opisali skutki integrowania zespołu poprzez wprowadzenie języka angielskiego jako wspólnego języka organizacji. Okazało się, że kiedy menadżerowie decydują się na ten krok, w rzeczywistości osłabia to komunikację między pracownikami. Wcześniejsze badania – głównie teoretyczne – sugerowały, że wspólny język korporacyjny ułatwia komunikację w środowiskach wielojęzycznych, ale nie uwzględniały one, że skuteczność języka korporacyjnego zależy od chęci członków organizacji do używania go jako głównego środka interakcji ze współpracownikami o innej narodowości.

Przekładając te obserwację na grunt zarządzania językiem w organizacji, zaproponowano strategie łagodzenia skutków ryzyka występowania klastrów językowych w organizacji („grupowania się języków") i spłycania komunikacji. W odniesieniu do klastrów językowych strategia powinna polegać na grupowaniu pracowników ze względu na czynniki takie jak tożsamość kompetencji, obowiązków lub interesów, które wspomagają identyfikowanie się z daną „wspólnotą" na poziomie ponadjęzykowym i stymulują chęć walki z barierami językowymi. Wdrażanie tej strategii może wymagać reorganizacji pracy i większej skoncentrowania na wielokulturowej pracy zespołowej. Wdrażanie tej strategii musi uwzględniać aktywne działania na rzecz przeciwdziałania zjawisku spłycania poziomu komunikacji, które jest nieuniknione w początkowych fazach jej wdrażania.

Samoograniczanie komunikacyjne związane jest z samooceną pracowników, którzy mogą próbować ukryć niedoskonałości swoich kompetencji językowych i przez to unikać interakcji w języku korporacyjnym. Jednym z rozwiązań tego swoistego impasu komunikacyjnego jest uświadamianie pracownikom, że brak umiejętności językowych nie ma wpływu na ocenę ich pozycji w miejscu pracy. Zalecane jest też podkreślanie symetrycznego charakteru komunikacji między pracownikami, dla których język korporacyjny nie jest rodzimym językiem, oraz zapewnianie przestrzeni do nieformalnych interakcji poprzez spotkania towarzyskie, zajęcia sportowe i seminaria integracyjne.

Najnowsze badania pokazują także, że sama różnorodność językowa jest kategorią mierzalną. Wskaźniki do pomiaru różnorodności językowej opracowali M. Gazzola., T. Templin, i L.J. McEntee-Atalianis (2020) [3]. Pierwszy zaproponowany przez nich zestaw wskaźników opisuje prawdopodobieństwo tego, że osoby o różnych repertuarach językowych (wielojęzyczne) będą w stanie skutecznie porozumiewać się nie tylko za pomocą jednego wspólnego języka (np. języka korporacyjnego), jak często zakłada się w literaturze, ale także – opierając się na swoich kompetencjach receptywnych – w wielu różnych językach lub w ramach obu tych modeli komunikacji. Ponadto opracowano nowe wskaźniki pomiaru stopnia różnorodności polityk językowych, których celem jest zapewnienie wielojęzycznej komunikacji poprzez tłumaczenia pisemne i ustne w organizacjach zróżnicowanych językowo. Jest to badanie przełomowe, będące odpowiedzią na potrzeby państw i organizacji wielojęzycznych, które pozwala lepiej opisać konteksty wielojęzyczne i ulepszyć zestaw wskaźników dostępnych w projektowaniu i ocenie polityki językowej. Wskaźniki różnorodności wielojęzykowej, podobnie jak wyniki badań socjolingwistycznych, odbiegają od założenia, że skuteczna komunikacja może odbywać się tylko poprzez jeden wspólny język. Wskaźniki wyraźnie uwzględniają możliwość polegania na kompetencjach wielojęzycznych mówców oraz na usługach tłumaczy.

Wskaźniki różnorodności językowej stanowią użyteczne narzędzie do oceny barier i problemów komunikacyjnych w wielojęzycznych regionach i organizacjach w sytuacji, gdy możliwe jest określenie uczestników dyskursu (np. obywateli lub urzędników służby cywilnej, kiedy dostępne dane pozwalają na określenie zakresu, w jakim możliwa jest komunikacja w danym trybie. Jeżeli na przykład kompetencje personelu w zakresie drugiego języka są niewystarczające, wówczas model wspólnego języka korporacyjnego (określany też jako „model szwajcarski") nie ma zastosowania i może być potrzebna interwencja polityczna, aby pomóc osobom posługującym się językiem mniejszości w używaniu ich języka w pracy.

Przechodząc do podsumowania tej części pracy, należy zauważyć, że współczesny stan badań nad zarządzaniem językiem w organizacji ukazuje rosnącą rolę dwóch czynników, tj.:

- wielojęzyczności poszczególnych podmiotów w ramach organizacji (co pozwala na równoległe lub zamienne stosowanie modelu standaryzacji językowej i modelu multilingualnego);
- mediacji językowej, tj. wykorzystywania osób i narzędzi wspomagających wielojęzyczny przepływ informacji.

Na rosnącą rolę tej ostatniej pośrednio zwracał uwagę także C.A. Thomas, który dostrzegał potrzebę utworzenia nowej kategorii pracowników (*language*

officers). Ich zadaniem byłoby wdrażanie polityki językowej przedsiębiorstwa m.in. poprzez zbieranie danych o zapotrzebowaniu na kształcenie językowe i planowanie szkoleń. Miał to być zatem nie tyle wszechstronny tłumacz, co odrębna kategoria menadżera. Współcześnie stanowisko asystenta wielojęzycznego (*multilingual assitant*) nie jest już jedynie postulatem – w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku powstają programy kształcenia uniwersyteckiego ukierunkowane na ten zawód. Perspektywy w tym zakresie znacznie rozszerzyła także sztuczna inteligencja, która również jest już powszechnie wykorzystywana do wspomagania wielojęzycznych przepływów informacji. W tym miejscu należy się jednak zgodzić z X. Granellgru, autorem pionierskiej koncepcji wielojęzycznego systemu zarządzania informacją (*Multilingual Information Management System* – MIMS[1]) dla tłumaczy, który, dokonując ewaluacji technologii wspomagających wielojęzyczne tłumaczenia, wskazał, że nie są one w stanie zastąpić tłumaczy, jednak tłumacze biegle korzystający z tych technologii już wyparli z rynku tłumaczy, którzy temu zadaniu nie podołali.

32.3. Zarządzanie wielojęzyczne w zewnętrznym kontekście regulacyjnym. Polityka językowa Unii Europejskiej a funkcjonowanie przedsiębiorstw

Polityka językowa Unii Europejskiej (UE) inspirowana jest zasadą formalnej równości wszystkich języków urzędowych państw członkowskich. Od czasu „wielkich akcesji" wielokrotnie wysuwano propozycję przyjęcia kilku (lub tylko jednego) języka urzędowego. Jako zaletę tego rozwiązania najczęściej wymienia się zmniejszenie kosztów. Argument ten został jednak obalony, zgodnie bowiem z najnowszymi wyliczeniami tłumaczenia stanowią zaledwie 0,0085% PKB krajów członkowskich i tylko 1% budżetu samych instytucji. Inne argumenty przemawiające za standaryzacją języka urzędowego Unii Europejskiej mają charakter polityczny i dyplomatyczny. W ocenie zwolenników tej koncepcji mogłoby to poprawić solidarność społeczną i gospodarczą między obywatelami państw członkowskich. Nie ulega wątpliwości, że taki zabieg pozwoliłby uniknąć poważnych wątpliwości interpretacyjnych podczas stosowania prawa unijnego, które nie

[1] MIMS to zintegrowane podejście do koncepcji zarządzania informacją, systemów informacyjnych, umiejętności informowania i technologii tłumaczeniowych, które jest kompleksową propozycją radzenia sobie ze złożonością przeciążenia informacją i skuteczną komunikacją, z jaką mają do czynienia wielojęzyczni specjaliści ds. informacji. Jest to system stworzony jako narzędzie wspomagające warsztat tłumaczy i wielojęzycznych specjalistów ds. informacji. Jego szczegółowe omówienie wiąże się z praktyką wykonywania tych zawodów i wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

należą do rzadkości i w skrajnych sytuacjach utrudniają dostosowywanie się do wymogów regulacyjnych, szczególnie w sektorach rynku przesiąkniętych normami prawa unijnego.

Jednakże na uwagę zasługują badania przywołane przez M. Gazzola i R. Ronza (2018), które pokazały, że, podobnie jak w innych częściach świata, także w Europie znajomość *lingua franca* (w tym wypadku – języka angielskiego) na poziomie zaawansowanym pozostaje prerogatywą najbogatszych warstw ludności. Wyłączne lub dominujące używanie tego języka przez główne organy unijne mogłoby zatem doprowadzić do rozwarstwienia społecznego.

Z perspektywy gospodarki polityka wielojęzyczności Unii Europejskiej jest jednym z kluczowych narzędzi zapewniających sprawne funkcjonowanie rynku wewnętrznego. Swobody przepływu osób, kapitału, towarów i usług wraz z unijną polityką konkurencji i wspólną polityką handlową stanowią podstawy prawne i instytucjonalne dla przedsiębiorstw działających w ramach rynku wewnętrznego. Znajomość języków obcych przez obywateli Unii Europejskiej może być istotnym czynnikiem ułatwiającym dostęp przedsiębiorstw do rynków zagranicznych i otwieranie nowych możliwości zatrudnienia dla obywateli poszukujących pracy w innym państwie członkowskim.

Od początku integracji europejskiej oczekiwano, że rozpowszechnianie znajomości języków obcych na całym kontynencie ułatwi przepływ pracowników oraz stworzenie kontynentalnego rynku pracy. Decyzja o tym, jaki język wybrać w tak heterogenicznym otoczeniu, wpływa na wzorce mobilności. Wyniki badań pokazują, że osoby, które uczą się i mówią w języku urzędowym danego kraju, są pięć razy bardziej skłonne do obrania tego państwa jako cel emigracji zarobkowej. Ma to istotne konsekwencje polityczne.

W badaniu zleconym w 2005 r. przez Dyrekcję Generalną ds. Edukacji i Kultury Komisji Europejskiej stwierdzono, że w próbie przeprowadzonej na prawie 2000 unijnych przedsiębiorstw eksportujących, 11% respondentów straciło faktyczną lub potencjalną umowę eksportową w wyniku braku umiejętności językowych. Aby rozwiązać problem nieznajomości innych języków poza angielskim, wiele dużych przedsiębiorstw w Europie wybiera język angielski jako język korporacyjny. Niemniej jednak ten wybór może zmniejszać motywację pracowników zagranicznych do nauki lokalnego języka, zamykając ich w ten sposób w metaklastrze językowym, który izoluje ich od otaczającego społeczeństwa i – jak wykazano w części drugiej artykułu – obniża konkurencyjność organizacji na danym rynku. M. Gazzola i R. Ronza (2018) posuwają się wręcz do stwierdzenia, że zjawisko to może wzmagać poczucie wyobcowania obcokrajowców względem ludności miejscowej, osłabiając proces integracji europejskiej i zwiększając atrakcyjności tzw. „populistycznych" ruchów politycznych.

W tym ujęciu polityka wielojęzyczności staje się barierą w trzech obszarach. Jej pozytywne skutki są nierozerwalnie powiązane z biegłością językową indywidualnych podmiotów, zatem ich aktywność na rzecz zdobywania kompetencji językowych staje się nie tyle świadomym wyborem, co koniecznością. Ponadto, nawet przy proaktywnej postawie przyszłych pracowników, promowanie tego zjawiska generuje koszty po stronie przedsiębiorstw o zasięgu wyłącznie lokalnym, które pod wpływem nasilenia migracji ekonomicznych muszą uwzględnić w swojej polityce kadrowej udział pracowników obcojęzycznych. Co więcej, wielojęzyczność przepisów dotyczących regulacji wysoko wyspecjalizowanych działów produkcji wiąże się z wyodrębnieniem osobnej kategorii ryzyka (ryzyko niezgodności regulacyjnej), którego skutki także obarczają przedsiębiorstwo.

Nie oznacza to jednak, że Unia Europejska nie dostrzega tych zjawisk. Wręcz przeciwnie, przeciwdziałanie niepożądanym skutkom wielojęzyczności stało się inspiracją dla wielu przełomowych inicjatyw badawczych. Przykładem takiej inicjatywy jest projekt *Dylan*. Miał on na celu zapewnienie naukowego wsparcia koncepcji repertuarów wielojęzycznych[2] jako zasobów, które można wykorzystać w różnych kontekstach zawodowych, politycznych i edukacyjnych. Prace empiryczne przeprowadzono w trzech obszarach, które mają szczególne znaczenie dla zarządzania wielojęzycznością w UE, a mianowicie: przedsiębiorstwach, instytucjach UE i systemach edukacyjnych. Badanie procesów językowych w tych obszarach zostało zintegrowane z trzema przekrojowymi zagadnieniami, które pojawiają się w każdym z nich. Są to: efektywność i uczciwość w praktykach językowych, pojawienie się różnorodności językowej i wzorców wielojęzyczności w historii [4]. Połączenie tych obszarów pozwoliło na uchwycenie wzajemnych relacji między polityką państwa (i szerzej – Unii Europejskiej), polityką organizacji i edukacją, co uwypukliło potrzebę ustawicznej ewaluacji polityki językowej UE.

32.4. Wnioski

Zarządzanie w środowiskach wielojęzycznych jest wielowymiarowym zagadnieniem o dużym znaczeniu praktycznym. Konceptualizacja tej dziedziny zarządzania i stworzenie dla niego ram metodologicznych wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Socjolingwistyczna analiza organizacji wielojęzycznych umożliwia operacjonalizację i parametryzację tego problemu poprzez opracowanie narzędzi

[2] Repertuar językowy to zespół wszystkich języków i odmian językowych, którymi posługuje się pewna osoba lub grupa ludzi w ramach społeczności językowej. W jego skład może wchodzić mowa ojczysta wraz z innymi językami opanowanymi w różnym stopniu i stosowanymi do różnych celów funkcjonalnych.

ewaluacyjnych. Niezależnie jednak od przyjętych metod i technik podmiotowa analiza fenomenu wielojęzyczności wymaga jednoczesnego uwzględnienia interakcji wielojęzycznych w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizacji.

W środowisku zewnętrznym rosnące znaczenie ma zjawisko tworzenia jednolitej ponadnarodowej polityki językowej państw w ramach rynku wewnętrznego. Funkcjonowanie swobód wewnątrzrynkowych w ramach Unii Europejskiej przy jednoczesnym i aktywnym promowaniu polityki wielojęzyczności sprawia, że organizacje dotychczas – prawidłowo – kategoryzowane jako lokalne nabierają cech właściwych dla organizacji wielonarodowych, co objawia się w sposób szczególny w sferze zarządzania językiem i ma praktyczne przełożenie na postrzeganie zasobów i kreowanie strategii przedsiębiorstwa.

Bibliografia

[1] Ahmad F., Widén G.: *Knowledge sharing and language diversity in organisations: influence of code switching and convergence*, „European Journal of International Management", No 4/2018, s. 351–373.

[2] Czyżewska D.: *Challenges of Multilingualism in the EU*, „Poznań University of Economics Review", Vol. 14, No. 3/2014, s. 85–95.

[3] Gazzola M., Templin T., McEntee-Atalianis L.J.: *Measuring diversity in multilingual communication*, „Social Indicators Research", 2/2020, s. 545–566.

[4] Gazzola M.; Ronza R.W.: *The Politics and Policy of Multilingualism in the European Union*, „Brown Journal of World Affairs", No 1/2018, s. 55–66.

[5] Granellgru X.: *Multilingual Information Management: Information*, *Technology and Translators*, Chandos Publishing, Oxford 2014.

[6] http://www.dylan-project.org/Dylan_en/presentation/presentation.php

[7] Tange H., Lauring J.: *Language management and social interaction within the multilingual workplace*, „Journal of Communication Management", 2009.

[8] Thomas C.A.: *Bridging the Gap between Theory and Practice: Language Policy in Multilingual Organisations*, „Language Awareness", No 4/2018, s. 307–325, https://doi.org/10.1080/09658410802147295.

Andrzej Borowski
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

33.

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania w administracji publicznej oraz zmian, jakim ten proces podlega. Zdefiniowane zostało pojęcia zarządzania, ukazano jego kontekst i znaczenie, a także przedstawiono specyfikę zarządzania w warunkach administracji publicznej. Ukazano ewolucję metod, technik oraz podejścia do procesu zarządzania. Przedstawiono założenia modelu biurokracji, *new public management* oraz *public governance*. Podjęto próbę charakterystyki oraz oceny poszczególnych modeli. Artykuł został przygotowany w oparciu o analizę polskiej oraz zagranicznej literatury.

33.1. Istota i znaczenie zarządzania i administracji

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że żaden z autorów nie wskazał konkretnego momentu w dziejach ludzkości, który dałby początek terminowi „zarządzanie" lub „administracja publiczna". Snując refleksje na temat losów człowieka, można dojść do wniosku, że niemal od początków jego istnienia człowiek czymś „zarządzał" i „administrował". Termin „administracja" jak wiele innych pochodzi od łacińskiego słowa *ministrare*, co oznacza „służyć". Terminy takie jak „minister" czy „ministeriał" potwierdzają ten „służebny" charakter derywatów *ministrare* [3]. Można więc wysnuć wniosek, że administracja zawsze oznacza jakąś służbę. Administrację można definiować jako organizację składającą się z jednostek organizacyjnych skupionych wokół organów mają-

cych kompetencje nadane przepisami prawa, tworzących pewien zamknięty układ organizacyjny, który ma na celu realizację zadań publicznych [8]. Administracja publiczna to działalność administracyjna w dziedzinie spraw publicznych, polegająca na organizowaniu bezpośredniej i praktycznej realizacji zadań państwa na podstawie norm prawnych [11].

W słowniku PWN „zarządzanie" określane jest jako

> *zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągania oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewodzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)*[1]

Zarządzanie opiera się na działaniach wykorzystujących zasoby, którymi dysponuje dana organizacji zmierzająca do osiągnięcia wyznaczonych celów. Jak wskazują badacze, istotną rolę w organizacji odgrywa funkcja personalna, utożsamiana z pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi [5]. Zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór różnych aktywności powiązanych z ludźmi, skupionych na realizacji celów organizacji i na spełnianiu wymagań pracowników dotyczących ich potrzeb [9]. Aktualnie nie budzi wątpliwości fakt, że to ludzie pracujący w danej organizacji stanowią o jej przewadze i są podstawowym czynnikiem sukcesu i rozwoju. Rodzi się zatem pytanie, czy podejście do zarządzania – zwłaszcza ludźmi – różni się w przypadku administracji publicznej, czy jest tożsame z podejściem stosowanym w organizacjach komercyjnych?

33.2. Zarządzanie w administracji publicznej

Z uwagi na brak równorzędności podmiotów w relacji administacja – klient, sprawą priorytetową wydają się zagadnienia etyczne. Jak pisze D. Sześciło:

> *Rosnące zainteresowania efektywnością zarządzania kadrami administracji publicznej nie może prowadzić do lekceważenia etycznych aspektów służby publicznej, tak silnie akcentowanych w klasycznym modelu kariery. Zagadnienie*

[1] https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zarzadzanie;4000464.html (dostęp: 14.09.2020 r.).

to jest bardzo złożone i obejmuje zarówno służebne podejście do obywateli, jak i rzetelne wykonywanie władzy publicznej wobec nich. W administracji publicznej w celu propagowania wartości etycznych wśród służby publicznej powinna być prowadzona polityka etyczna [16].

Pracownicy administracji publicznej potrzebują więc norm, wzorców i wytycznych. Komisja do spraw Norm Życia Publicznego, zwana od nazwiska swojego przewodniczącego Komisją lorda Nolana, w 1994 r. opracowała dla pracowników administracji publicznej zestaw najważniejszych zasad życia publicznego. Są to:

- zasada bezstronności;
- zasada niezawisłości;
- zasada obiektywizmu;
- zasada odpowiedzialności;
- zasada jawności;
- zasada uczciwości;
- zasada przywództwa [16].

W praktyce dla administracji na podstawie powyższych zasad opracowywane są kodeksy etyki dotyczące poszczególnych urzędów, organizowane są także szkolenia i instruktarze upowszechniające problematykę etyki zawodowej. Przestrzeganie zasad etycznych przez pracownika administracji należy zwana do wypełniania podstawowych obowiązków pracowniczych[2].

33.3. Modele zarządzania w administracji publicznej

Administracja publiczna często kojarzona jest z biurokracją. Za twórcę teorii biurokracji uważany jest niemiecki filozof, socjolog, prawnik i ekonomista Karl Emil Maximilian „Max" Weber. Wymienił on pięć podstawowych cech tzw. idealnej biurokracji, do których zaliczył:

- wyraźny podział pracy w organizacji, specjalizację;
- spójny zestaw zasad, by zapewnić jednolite wykonywanie zadań;
- hierarchię stanowisk tworzących łańcuch wydawania poleceń od szczytu organizacji do dołu;
- prowadzenie organizacji przez menadżerów bezosobowo, z dystansem do podwładnych;
- zatrudnienie i awansowanie w oparciu o kompetencje, wiedzę pracowników oraz ich ochronę przed nieuzasadnionym zwolnieniem [1].

[2] Art. 24 ust. Ustawy o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458.

Co ciekawe, autor nie ograniczył się tylko do administracji publicznej, twierdząc, że biurokracja dotyczy każdej organizacji opierającej się na:

- hierarchii kierownictwa;
- zróżnicowaniu pracy opartej na specjalizacji;
- awansowaniu i selekcji opartych na kompetencjach i wiedzy pracownika;
- przepisach prawa określających prawa i obowiązki pracowników;
- bezosobowości stosunków wzajemnych;
- procedurach dotyczących wykonywanych obowiązków [10].

Biurokracja ma zazwyczaj negatywne konotacje, jednak, po bliższym przyjrzeniu się, można dojść do wniosku, że jej założenia są słuszne. Przecież każdy chciałby pracować w organizacji o jasnej, przejrzystej strukturze, wiedzieć, jakie są jego obowiązki i priorytety oraz mieć poczucie, że jest się ocenianym w oparciu o kompetencje i rzeczywiste zasługi.

Pomimo niewątpliwych zalet zaobserwowano odejście od zasad biurokracji w kierunku nowego zarządzania publicznego (ang. *new public manegement* – NPM), zakładającego implementację do administracji publicznej narzędzi i rozwiązań z zakresu zarządzania (także personelem) stosowanych w sektorze prywatnym. Jak pisze M. Nawojczyk

> *Istotą nowego zarządzania publicznego jest zmiana polegająca na odchodzeniu od tradycyjnego administrowania i przechodzeniu do zarządzania polegającego na osiąganiu rezultatów, czyli zarządzania kojarzonego z sektorem prywatnym oraz otwarcie na sektor organizacji non-profit, oraz włączenie ich do realizacji zadań publicznych. Nowe zarządzanie publiczne to orientowanie na obywatela – klienta i pewnym sensie upodabnianie się sektora publicznego do sektora biznesu [12].*

Nowe zarządzanie publiczne stanowi „próbę zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej w celu zapewnienia jej sprawności w kategoriach należytego wykorzystania środków publicznych dla osiągania zaprogramowanych celów" [18].

Podejście takie zakłada uwzględnienie kategorii ekonomicznych jako rodzaju odpowiedzialności jednostek administracyjnych. Przez badaczy przedstawiane jest za pomocą siedmiu elementów [2]:

- profesjonalnego zarządzania w sektorze publicznym (wzmocnienia uprawnień zarządczych);
- precyzowania standardów i wskaźników pomiaru efektywności (cele mierzalne, jasno określone);
- kontroli wyników (wyniki określają alokację zasobów i nagród);
- podziału instytucji (niezależność, autonomia finansowa);

- promowania konkurencyjności (umowy na czas określony, przetargi);
- stosowaniu mechanizmów rynkowych;
- wykorzystaniu koncepcji, technik zarządzania z sektora prywatnego (np. elastycznego modelu zatrudnienia, wynagradzania);
- racjonalizacji wydatków (redukowaniu wydatków, pilnowaniu dyscypliny budżetowej).

Nowe zarządzanie publiczne łączone jest z ujęciem menadżerskim uwzględniającym takie założenia jak: orientację na wyniki, implementację mechanizmów rynkowych, orientację na klienta, wspieranie inicjatyw pracowników, zmniejszanie kosztów świadczenia usług, rozszerzenie ról kierowniczych zorientowanych na służbę publiczną, orientację na elastyczność, innowacyjność, przedsiębiorczość, apolityczność [15].

Analiza literatury przedmiotu potwierdza ewolucję zarządzania także w odniesieniu do funkcji personalnej. Następuje odejście od rutynowego administrowania w kierunku działań o charakterze strategicznym. Akcent kładziony jest na budowanie zaangażowania pracowników i właściwe wykorzystanie ich potencjału [5].

Obecnie na zarządzanie zasobami ludzkimi składają się takie elementy jak:

- polityka personalna, skupiająca metody, narzędzia, zasady i reguły postępowania z personelem;
- strategia personalna, która w wymiarze długofalowym ma ukształtować i zaangażować zasoby ludzkie, co w konsekwencji będzie sprzyjało realizacji celów organizacji;
- kształtowanie zasobów ludzkich poprzez podejmowanie najefektywniejszych działań [13].

Badacze przedmiotu wskazują dwie płaszczyzny, wewnętrzną i zewnętrzną, na których można rozpatrywać odrębność zarządzania w administracji publicznej.

Płaszczyzna wewnętrzna to:

- odmienność misji i celów działania, ze wskazaniem trzech kluczowych czynników: skuteczności, legalizmu i podmiotowości obywateli;
- inna motywacja pracowników do pracy, „motywacja do służby publicznej", w której pracownicy mają poczucie misji, działają na rzecz sprawiedliwości społecznej;
- wyraźnie hierarchiczna kultura organizacyjna.

Płaszczyzna zewnętrzna to:

- regulacje prawne i zasada legalizmu jako podstawy działalności administracji publicznej;
- prawidła finansowania, w przeciwieństwie do sektora biznesowego, który jest nastawiony na maksymalizację zysków;
- interesariusze, którymi są obywatele, mieszkańcy danej społeczności;

- specyfika rynku pracy, gdzie administracja publiczna często sama szkoli np. swoich legislatorów zajmujących się tworzeniem przepisów prawa [19].

Jak wskazują badacze, w ostatnich latach coraz większą popularnością cieszy się model zarządzania określany mianem *governance* lub jako współzarządzanie. Wynika to z potrzeby wzmocnienia zdolności państwa wobec „rosnącej kompleksowości". Zdaniem autorów państwo i rynek, łączone w ramach nowego zarządzania publicznego, nie są w stanie sprostać oczekiwaniom złożonych sił społecznych [4].

W odróżnieniu od tradycyjnego rządzenia, współzarządzanie umożliwia nowoczesną koordynację działań zbiorowych na wszystkich poziomach – od lokalnego, poprzez metropolitalny, regionalny, do narodowego, a nawet globalnego [4].

Współzarządzanie dotyczy wielu zagadnień społecznych i zarządzania, stąd mogą powstawać pewne nieporozumienia. W celu ich uniknięcia zaproponowano uściślenie tego terminu, wyróżniając typ „koordynacji poprzez refleksyjną samoorganizację" [4]. Polega ona na wynegocjowaniu porozumienia w sprawach złożonych problemów w ramach określonych układów i sieci. Umożliwia koordynację kompleksowego podziału pracy. Najistotniejszą sprawą jest dialog i wypracowanie porozumienia. Ten typ koordynacji różni się od koordynacji rynkowej, u której podstaw leży wymiana, oraz od koordynacji imperatywnej, zakładającej władztwo organów państwowych [7].

W syntetycznym ujęciu współzarządzanie [3]:

- odnosi się do społeczeństwa obywatelskiego, rozumianego jako sieć organizacji społecznych. Rolą władzy publicznej jest właściwe zarządzanie tymi sieciami, tworzenie warunków i wspieranie interakcji zmierzających do rozwiązania problemów;
- tworzy nowe ramy rozwoju demokracji. Następuje odejście od demokracji wyborczej w kierunku społeczeństwa demokratycznego, obywatele traktowani są nie jako wyborcy, ale jako współdecydenci i współkreatorzy wspólnego dobra;
- skupia się na zaangażowaniu obywateli jako interesariuszy, nie jako konsumentów oraz na zapewnieniu przejrzystości i równym traktowaniu;
- stanowi demokrację uczestniczącą, partnerską, interaktywną, charakteryzującą się dialogiem, podkreślającą znaczenie zasad etycznych;
- zakłada powierzanie realizacji zdań publicznych podmiotom należącym do społeczeństwa obywatelskiego przy zachowaniu odpowiedzialność za dostarczanie usług publicznych.

33.4. Podsumowanie

Współcześnie zarządzanie w administracji publicznej ma charakter mieszany. Łączy elementy klasycznej biurokracji z podejściem rynkowym i współrządzeniem. Sposób zarządzania jest odzwierciedleniem stopnia dojrzałości danej władzy i kierownictwa, ale również i pracowników administracji oraz środowiska społeczno-gospodarczego.

Dyskusję i polemikę budzi stwierdzenie, że w Polsce: „nie można od razu wprowadzić nowoczesnych rozwiązań, lecz najpierw należy wprowadzić rozwiązania typu klasycznego" [17]. Oponenci uważają, że wprowadzenie klasycznych rozwiązań rodzi niebezpieczeństwo ich utrwalenia, co w konsekwencji utrudni wprowadzanie rozwiązań nowoczesnych. Sektor publiczny charakteryzuje się bowiem dużym przywiązaniem do rozwiązań znanych i ochrony *status quo*, a z dystansem podchodzi do wszelkich nowości [14]. Wprowadzając rozwiązania klasyczne, należy ograniczyć się do elementów podstawowych, niezbędnych, stanowiących punkt odniesienia i zachować otwartości na zmiany i nowoczesne rozwiązania. Zasadne jest więc założenie, że współczesne zarządzanie w administracji publicznej powinno czerpać najbardziej wartościowe elementy z podejścia klasycznego, rynkowego i współzarządzania. Warto bowiem pamiętać, że zarządzanie w administracji publicznej musi sprostać rosnącym wymaganiom współczesność i skutecznie funkcjonować w warunkach niepewności i nieprzewidywalności.

Bibliografia

[1] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

[2] Hood Ch.: *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administratin", 1991, Vol. 69 (1).

[3] Izdebski H.: *Od administracji publicznej do public goverance*, „Zarządzanie Publiczne", 01/2007.

[4] Jessop B.: *Promowanie „dobrego rządzenia" i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne", 2 (2)/2007.

[5] Karna W.: *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

[6] Klerr J.: *Identyfikacja rodzajów dóbr wytwarzanych przez sektor publiczny*, [w:] Klerr J. (red.): *Sektor publiczny w Polsce i na świecie*, Cedewu, Warszawa 2005.

[7] Kowalczyk L.: *Niepewność wyznacznikiem zmiany zarządzania organizacjami sektora publicznego*, [w:] H. Król (red.): *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2006,

[8] Lang J., *Pojęcie administracji*, [w:] Wierzbowski M. (red.): *Prawo administracyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

[9] Listwan T.: *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

[10] Machaczka J.: *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.

[11] Michna A., Grygiel K., Grygiel P.: *Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", 2015, nr 78.

[12] Nawojczyk M.: *Nowoczesne formy zarządzania w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", 2015.

[13] Pawlak Z.: *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.

[14] Starczewska-Krzysztoszek M.: *Sektor publiczny a sektor prywatny – kierunki i siła zmian*, [w:] (red.) Kleer J. (red.): *Sektor publiczny w Polsce i na świecie*, Cedewu, Warszawa 2005.

[15] Supernat J.: *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku", 2003, nr 2.

[16] Sześciło D.: *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

[17] Wojciechowski E.: *Zarządzanie w sektorze publicznym – od modelu tradycyjnego do goverance*, [w:] Strahl D., Raszkowski A., Głuszczyk D. (red.): *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007

[18] Zalewski A.: *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] Zalewski A. (red.): *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2005.

[19] Zieliński W.: *Efektywność ZZL w sektorze publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3–4.

ISBN 978-83-66552-32-6

www.wydawnictwo.aeh.edu.pl