

pod redakcją naukową
Marii Mazur

Współczesne trendy w zarządzaniu

edycja 2



WYDAWNICTWO
AEH

Współczesne trendy w zarządzaniu

**pod redakcją naukową
Marii Mazur**

Współczesne trendy w zarządzaniu

**pod redakcją naukową
Marii Mazur**



WYDAWNICTWO
AEH

Warszawa 2021



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



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 hab. Grzegorz Marcin Wójcik, prof. PJATK
dr Ewa Miszczak
dr Marcin Nowak

Copyright © 2021 by Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie
Copyright © 2021 by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Redaktor prowadzący
Wojciech Żyłko

Redakcja i korekta
Studio F

Projekt okładki
Studio F

Skład i łamanie
Studio F

ISBN 978-83-66552-39-5

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

SPIS TREŚCI

Rozdział I

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

1. Innowacje pracownicze – perspektywa historyczna w Polsce	
(Agnieszka Padzik-Wołos, Paweł Pliszka).....	3
1.1. Wprowadzenie.....	4
1.2. Metoda badawcza	6
1.3. Relacje między racjonalizacją, wynalazczością i innowacjami	6
1.4. Perspektywy badawcze: indywidualna, zespołowa, organizacji, sektorowa	9
1.5. Struktury organizacyjne i ekosystem.....	12
1.6. Sposoby kierowania i organizowania działań.....	15
1.7. Sposoby wspierania wynalazczości pracowniczej	16
1.8. Dyskusja	18
1.9. Podsumowanie	19
2. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym (Karolina Janik).....	25
2.1. Wstęp.....	25
2.2. Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu	26
2.3. Inteligencja emocjonalna a stres	27
2.4. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w odczuwanym dobrostanie.....	29
2.5. Inteligencja emocjonalna a funkcjonowanie w środowisku zawodowym.....	30
2.6. Trening inteligencji emocjonalnej.....	31
3. Istotne aspekty strategii CSR dla Pokolenia Z – wyniki badań pilotażowych	
(Katarzyna Rybkowska).....	37
3.1. Wprowadzenie.....	38
3.2. Kluczowe zagadnienia teoretyczne CSR	39
3.3. Znaczenie CSR z perspektywy Pokolenia Z.....	40
3.4. Zastosowana metodyka badawcza.....	40
3.5. Analiza wyników badania.....	41
3.6. Wnioski z przeprowadzonego badania.....	44
3.7. Podsumowanie	45

4. Różnorodność czynników zniechęcających do pracy w motywacji młodych ludzi (Magdalena Bartczak, Agnieszka Szymankowska).....	47
4.1. Wprowadzenie	48
4.2. Istota motywacji pracowników w przedsiębiorstwie.....	48
4.3. Oczekiwania motywacyjne młodych na rynku pracy.....	50
4.4. Czynniki wpływające na zniechęcenie młodych ludzi do pracy.....	52
4.5. Zniechęcenie młodych ludzi do pracy w świetle badań własnych.....	53
4.6. Podsumowanie.....	57
5. Przedsiębiorstwo uczące się jako przykład świadomej organizacji (Marcin Kłak, Marek Magniszewski).....	61
5.1. Wstęp.....	61
5.2. Ciągłe doskonalenie istotą przedsiębiorstwa uczącego się	64
5.3. Elastyczna struktura organizacji uczącej się	66
5.4. Bariery i korzyści organizacyjnego uczenia się.....	68
5.5. Podsumowanie.....	70
6. Współpraca uczelni wyższych z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego w Polsce (Maria Mazur).....	75
6.1. Wprowadzenie	76
6.2. Określenie podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni wyższych	76
6.3. Płaszczyzny współpracy uczelni z podmiotami strategicznymi otoczenia społeczno-gospodarczego	81
6.4. Współpraca z partnerami strategicznymi otoczenia międzynarodowego.....	82
6.5. Podsumowanie.....	84
7. <i>Leading to the Unknown</i>. W poszukiwaniu aksjologicznych fundamentów liderów przyszłości (Tatiana Krawczyńska-Zaucha)	87
7.1. Wstęp.....	88
7.2. Osiągnięcia ludzkości w świecie VUCA.....	88
7.3. Koszty przywództwa w erze konsumpcjonizmu	90
7.4. Niekompatybilność obrazu lidera.....	92
7.5. Liderzy w świecie VUCA.....	93
7.6. <i>Mindset</i> lidera przyszłości	94
7.7. Zakończenie.....	95
8. Ulepszenie administracji publicznej w dziedzinie prywatnych usług bezpieczeństwa na Ukrainie (Lidiya Seniv, Zhanna Poplavska, Vitaliy Humenyuk).....	97
8.1. Wstęp.....	98
8.2. Zarządzanie publiczne w zakresie usług bezpieczeństwa – doświadczenie europejskie.....	99
8.3. Rynek usług bezpieczeństwa Ukrainy	102

8.4. Kierunki ulepszenia administracji publicznej w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich	105
8.5. Podsumowanie	109
9. Ekosystem startupowy w Polsce. Wybrane problemy z zakresu prawa i zarządzania (Joanna Hołda).....	111
9.1. Wprowadzenie do problematyki	112
9.2. Startupy – podstawowe pojęcia	113
9.3. Pojęcie ekosystemu	115
9.4. Problemy i wyzwania z zakresu prawa i zarządzania organizacją	117
9.4.1. Wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej.....	118
9.4.2. Zobowiązania (kontrakty)	120
9.4.3. Organizacja pracy	120
9.4.4. Zarządzanie własnością intelektualną, zarządzanie technologiami	121
9.4.5. Ułatwienia	122
9.4.6. Ochrona prawna pomysłu.....	123
9.5. Podsumowanie	123
10. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich – przegląd dotychczasowych badań (Bożena Czerkawska, Agnieszka Drzazga).....	127
10.1. Wprowadzenie.....	128
10.2. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na obszarach wiejskich – przegląd dotychczasowych badań i ustaleń literaturowych	129
10.3. Dyskusja.....	138
10.4. Podsumowanie	140
11. Wpływ uwarunkowań kulturowych na dojrzałość systemu zarządzania jakością w podmiotach leczniczych (Arkadiusz Trela).....	145
11.1. Wstęp	146
11.2. Uwarunkowania kulturowe podmiotów leczniczych.....	146
11.3. Istota i cechy dojrzałości systemu zarządzania jakością	147
11.4. Metodyka badań.....	149
11.5. Analiza danych i wyniki badań.....	150
11.6. Podsumowanie	153
12. Dojrzałość procesowa zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie polskich szpitali (Beata Detyna).....	157
12.1. Wprowadzenie	157
12.2. Dojrzałość procesowa a dojrzałość organizacji – sposoby interpretacji pojęć.....	159
12.3. Metodyka badawcza	161
12.4. Główne kryteria oceny poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi szpitali według autorskiego modelu MMPM-H.....	163

12.5. Wyniki badań	170
12.6. Podsumowanie	173
13. Pojęcie niepełnosprawności – różne ujęcia i modele (Małgorzata Orzeł)	179
13.1. Wstęp	179
13.2. Definicja niepełnosprawności w prawie	182
13.2.1. Ustawa z dnia 28 czerwca 1996 roku zmianie niektórych ustaw o zaopatrzeniu emerytalnym i ubezpieczeniu społecznym	183
13.2.2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z późniejszymi zmianami	184
13.2.3. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami	185
13.3. Definicja niepełnosprawności w kontekście ról społecznych	185
14. Style przywódcze kobiet (Katarzyna Zabratańska)	191
14.1. Wprowadzenie	191
14.2. Redefinicja przywództwa	192
14.3. Przywództwo kobiet w kryzysie	194
14.4. Metodologia badań	196
14.5. Wyniki badań	197
14.6. Zakończenie	202
15. Wpływ pracy zawodowej na poziom kompetencji wychowawczych współczesnych rodziców (w świetle badań) (Urszula Tokarska)	205
15.1. Wpływ pracy zawodowej na wychowanie w rodzinie	206
15.2. Pojęcie kompetencji wychowawczych rodziców	208
15.3. Metodologiczne podstawy badań	211
15.4. Wyniki badań własnych	212
15.5. Zakończenie	216

Rozdział II

EKONOMICZNY I FINANSOWY ASPEKT ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

1. Technologia i wiedza we współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w erze świadomości (Magdalena Byczkowska)	221
1.1. Wstęp	221
1.2. Współpraca przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych	222
1.3. Technologia i wiedza we współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych	225
1.4. Wnioski	232

2. Współpraca biznesu, nauki oraz samorządów w kontekście struktur klastrowych i rozwoju regionalnego (Jan Kaźmierski)	235
2.1. Wstęp	236
2.2. Cele, metody i zakres badań	237
2.3. Rozwój regionalny a koncepcja „potrójnej heliksy”	238
2.4. Relacje partnerskie w regionie a struktury klastrowe	239
2.5. Klastry a samorzady w świetle badań empirycznych.....	241
2.5.1. Poziom współpracy między badanymi środowiskami.....	242
2.5.2. Bariery i obszary konfliktowe we współpracy badanych sfer.....	243
2.6. Wnioski i postulaty	245
3. Budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa funkcjonującego w klastrze (Robert Dmuchowski)	249
3.1. Wstęp	250
3.2. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w klastrze biznesowym, sposobem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.....	251
3.3. Klastry w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku.....	253
3.4. Podsumowanie.....	257
4. Struktury sieciowe jako nowoczesne struktury i formy zarządzania przedsiębiorstwem (Ewa Sikora-Chołody)	261
4.1. Wprowadzenie	262
4.2. Sieć organizacyjna – problemy definicyjne	262
4.3. Kierunki badań nad sieciami	263
4.4. Sieci partnerskie – korzyści i klasyfikacje	265
4.5. Podsumowanie.....	267
5. Współczesne zarządzanie – nowe trendy w oparciu o analizę outsourcingu (Monika Artman)	269
5.1. Wprowadzenie	270
5.2. Outsourcing – konceptualizacja pojęcia	270
5.3. Rodzaje outsourcingu – główne założenia.....	272
5.4. Outsourcing w ujęciu praktycznym – wybrane obszary	275
5.5. Podsumowanie.....	279
6. Znaczenie kapitału kulturowego w koncepcji sieci i w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym (Ewa Sikora-Chołody)	281
6.1. Wstęp	281
6.2. Klasyczne ujęcie kapitału kulturowego – P. Bourdieu	282
6.3. Kapitał kulturowy – kapitał wspólnoty	284
6.4. Kapitał w sieci	285
6.5. Kapitał w rozwoju lokalnym.....	286

7. Społeczno-jakościowe aspekty reklamy w kontekście decyzji zakupowych konsumentów (Piotr Maziarz, Dariusz Kłak).....	289
7.1. Wstęp.....	289
7.2. Reklama we współczesnym świecie – wybrane aspekty.....	290
7.3. Decyzje i zachowania konsumentów. Czynniki wpływające na decyzje zakupowe.....	293
7.4. Metodologia badań.....	295
7.5. Wyniki badań.....	295
7.6. Podsumowanie.....	296
8. Zrównoważony rozwój – wybór czy konieczność przy wnioskowaniu o dofinansowanie unijne? (Paulina Orzelska).....	299
8.1. Wprowadzenie.....	300
8.2. Przegląd literatury przedmiotu.....	301
8.3. Metoda badawcza.....	303
8.4. Próba badawcza.....	304
8.5. Wyniki badania.....	305
8.6. Podsumowanie.....	313
9. Zarządzanie projektami i organizacje non-profit w Polsce. Przyczynek do studiów nad projektami organizacji non-profit (Marta Małecka-Dobrogowska).....	317
9.1. Wprowadzenie.....	317
9.2. Projekty w naukach o zarządzaniu i metodykach zarządczych organizacji profesjonalnych.....	318
9.3. Projekty w czasach niepewnych.....	319
9.4. Projekty w praktyce aktywności organizacji.....	320
9.5. Projektyzacja i jej rodzaje.....	321
9.6. Projekty w organizacjach w sektorze non-profit.....	322
9.7. Zakończenie.....	324
10. Halal a funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnym Meksyku (Justyna Salamon).....	327
10.1. Wstęp.....	327
10.2. Rozważanie definicyjne i metodologiczne.....	328
10.3. Sytuacja gospodarcza.....	329
10.4. Podstawy prawne funkcjonowania przedsiębiorstw w Meksyku.....	330
10.5. Zarys historyczny kryzysu ekonomicznego w Meksyku.....	331
10.6. Podsumowanie.....	331
11. Komunikacja w mediach społecznościowych jako narzędzie zarządzania kapitałem relacyjnym współczesnej organizacji (Dominik Krzysztof Tama)...	333
11.1. Przez komunikację do kapitału relacyjnego nowoczesnej organizacji.....	334
11.2. Media społecznościowe jako środek współczesnej komunikacji.....	335

11.3. Media społecznościowe a kapitał relacyjny nowoczesnej organizacji.....	338
11.4. Podsumowanie	344
12. Media społecznościowe w procesach naboru – perspektywa pokolenia Z, na podstawie badania pilotażowego (Natalia Bender)	347
12.1. Wprowadzenie	348
12.2. Serwisy społecznościowe	349
12.3. Pokolenie Z w procesach naboru.....	350
12.4. Badanie	351
12.4.1. Uczestnicy badania.....	351
12.4.2. Cel badania.....	351
12.4.3. Wyniki badania	352
12.5. Podsumowanie	359

Rozdział III

INŻYNIERIA W ZARZĄDZANIU

1. Nowe wyzwania i szanse w obszarze zarządzania jakością ery gospodarki 4.0 (Stanisław Lipski)	365
1.1. Wstęp.....	366
1.2. Przegląd definicji Quality 4.0.....	367
1.3. Główne siły napędowe procesów jakościowych gospodarki cyfrowej.....	372
1.4. Główne trendy i koncepcje technologiczne powiązane z Quality 4.0	376
1.5. Wnioski	379
2. Wykorzystanie środowiska Grafana do stworzenia systemu monitorującego wybrany proces produkcyjny (Sławomir Luściński, Dariusz Dobrowolski)	383
2.1. Wprowadzenie	384
2.2. Pracownia Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych.....	385
2.3. Środowisko Grafana	388
2.4. Grafana jako system monitorujący wybrany proces produkcyjny	389
2.5. Podsumowanie.....	390
3. Zastosowania modeli uczenia maszynowego w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach inżynierskich (Maria Krechowicz).....	393
3.1. Wstęp.....	394
3.2. Wybrane klasyfikatory wykorzystywane w sztucznej inteligencji	396
3.3. Przykłady zastosowań sztucznej inteligencji w ocenie ryzyka różnych przedsięwzięć.....	398
3.4. Metryki wykorzystywane w ocenie wydajności modeli opartych na sztucznej inteligencji	402
3.5. Przykład wykorzystania sztucznej inteligencji w ocenie ryzyka w przedsiębiorstwach dotyczących bezwykopowej budowy rurociągów	403
3.6. Podsumowanie	404

4. Wielkopolskie przedsiębiorstwa w czasach transformacji cyfrowej – próba syntezy (Piotr Adamczewski)	407
4.1. Wprowadzenie	407
4.2. Przedsiębiorstwo w gospodarce inteligentnej.....	408
4.3. Cyfryzacja procesów biznesowych.....	411
4.4. Z badań cyfryzacji procesów biznesowych inteligentnych przedsiębiorstw.....	413
4.5. Zakończenie.....	424
5. Współczesna technologia a możliwość wpływania na zachowanie społeczeństwa (Arkadiusz Gwarda)	427
5.1. Wstęp.....	427
5.2. Nanotechnologia a mózg	428
5.3. Media społecznościowe	431
5.4. Podsumowanie.....	434
6. Wpływ pandemii COVID-19 na strategię funkcjonowania producentów samolotów komercyjnych (Damian Stępak)	437
6.1. Wstęp.....	437
6.2. Sytuacja Airbus SE przed rozpoczęciem pandemii.....	439
6.3. Sytuacja The Boeing Company przed rozpoczęciem pandemii.....	441
6.4. Zarządzanie zmianą, kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłością działania	443
6.5. Strategie funkcjonowania przyjęte przez Airbus SE i The Boeing Company w związku z pandemią COVID-19	445
6.6. Sytuacja Airbus SE od rozpoczęcia pandemii	447
6.7. Sytuacja The Boeing Company od rozpoczęcia pandemii.....	447
6.8. Podsumowanie i wnioski.....	448
7. Autonomizacja systemu rekrutacji pracowników – technologiczne możliwości i prawne uwarunkowania wdrożenia (Tomasz Machelski)	455
7.1. Wprowadzenie.....	455
7.2. Aktualna praktyka obrotu	456
7.2.1. Rynek polski.....	456
7.2.2. Rynek globalny.....	457
7.3. Za i przeciw AI w roli rekrutera.....	460
7.4. Prawne uwarunkowania wdrożenia i funkcjonowania AI w procesach rekrutacyjnych.....	461
7.5. Zakończenie.....	465
8. Reforming the Business Model in the COVID-19 Pandemic Context (Dmitriy Sokol)	467
8.1. Introduction.....	467
8.2. The Main Trends of Post-COVID in Working Relationships.....	469
8.2.1. Remote Work Format.....	470
8.2.2. Switching to a 4-day Working Week	470

8.2.3. Changing in Occupation.....	471
8.2.4. Document Management	472
8.3. Foreseen Consequences for Labour Market.....	472
8.4. Conclusions.....	474
9. Możliwości zarządzania zapasami zbędnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym (Rafał Kucharczyk)	477
9.1. Wstęp.....	478
9.2. Metodyka	479
9.3. Pojęcie, klasyfikacja oraz przyczyny utrzymania zapasów	479
9.4. Przyczyny powstawania zapasów zbędnych, niewykazujących ruchu.....	481
9.5. Możliwości zarządzania zapasami zbędnymi w organizacji produkcyjnej.....	483
9.6. Podsumowanie	486
10. Semantic ML w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Dariusz Dobrowolski)	489
10.1. Wprowadzenie	489
10.2. Projekt rozwiązania Semantic ML	492
10.3. Podsumowanie.....	495
Rozdział IV	
ZARZĄDZANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	
1. Strategia w czasach kryzysu spowodowanego pandemią COVID-19 (Kornelia Przedworska).....	499
1.1. Wstęp.....	500
1.2. Zarządzanie niepewnością w firmie	501
1.3. Kryzys jako zdarzenie wynikające z niepewności	505
1.4. Metoda badania	509
1.5. Strategia i wytyczne dla działalności przedsiębiorstw	509
1.6. Wnioski	513
2. Zarządzanie kryzysowe w kontekście kierowania (Jacek Piotr Kwaśniewski) .	517
2.1. Podstawy zarządzania kryzysowego.....	518
2.2. Fazy zarządzania kryzysowego	521
2.3. Koncepcje ryzyka i niepewności w zarządzaniu kryzysowym.....	521
2.4. Zarządzanie kryzysowe w aspekcie kierowania.....	523
2.5. Zakończenie.....	526
3. Bezpieczeństwo usług w czasie pandemii COVID-19 (Jacek Kamiński).....	529
3.1. Wprowadzenie.....	529
3.2. Bezpieczeństwo jako czynnik zaufania w usługach	531
3.3. Pojęcie i rodzaje bezpieczeństwa usług.....	532
3.4. Rozdzielność usług jako przyszłościowy kierunek zmian w usługach	536
3.5. Podsumowanie	538

4. Efektywne zarządzanie w czasie globalnej pandemii (Jolanta Kociuba).....	541
4.1. Wstęp.....	541
4.2. Efektywne zarządzanie w czasie globalnej pandemii	542
4.3. Zachowania konsumentów w czasie globalnej pandemii	544
5. Zdalne formy uczenia się w kontekście pandemii COVID-19	
(Sławomir Kozieł, Katarzyna Zabratańska)	553
5.1. Wprowadzenie.....	554
5.2. Uczenie się w miejscu pracy	554
5.3. Zdalna edukacja i walidacja kompetencji w miejscu pracy.....	556
5.4. Metodologia badań	558
5.5. Wyniki badań.....	560
5.6. Zakończenie	565
6. Zmiany w zarządzaniu ryzykiem finansowym w dobie pandemii	
(Marta Czarkowska)	569
6.1. Wprowadzenie	570
6.2. Istota ryzyka i proces zarządzania ryzykiem	570
6.3. Proces zarządzania ryzykiem.....	572
6.4. Wyzwania związane z pandemią COVID-19.....	575
6.5. Podsumowanie i wnioski.....	577
7. Zarządzanie organizacją w świecie VUCA – na tle pandemii COVID-19	
(Mirosław K. Szpakowski).....	581
7.1. Wstęp.....	582
7.2. Zarządzanie jako proces wiodący do osiągnięcia celów przyjętych przez organizację.....	585
7.3. Przywództwo w zarządzaniu organizacją.....	592
7.4. Misja oraz jej rola w zarządzaniu organizacją	593
7.5. Nowe technologie a zarządzanie organizacją XXI wieku	594
7.6. Informacja i wiedza w świecie VUCA	595
7.7. Podsumowanie.....	598
8. Wybrane elementy zarządzania kryzysowego w łańcuchach dostaw sektora FMCG na przykładzie międzynarodowej organizacji	
(Janusz Liber)	603
8.1. Wstęp.....	603
8.2. Charakterystyka specyfiki ryzyka w łańcuchu dostaw sektora dóbr szybkrotujących.....	604
8.3. Przyczyny sytuacji kryzysowych.....	606
8.4. Strategie reagowania na sytuacje kryzysowe (zakłócenia).....	608
8.5. Charakterystyka podatności sektora FMCG na zagrożenia – wybrane elementy zarządzania kryzysowego	611
8.6. Zakończenie.....	617

9. Zarządzanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw w okresie pandemii (na przykładzie ośrodków nauki jazdy zlokalizowanych w Warszawie) (Andrzej Kulis).....	623
9.1. Wprowadzenie.....	624
9.2. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie	625
9.2.1. Otoczenie przedsiębiorstwa	626
9.2.2. Pandemia.....	627
9.3. Proces zarządzania	628
9.3.1. Funkcje zarządzania.....	628
9.4. Wpływ pandemii na zarządzanie i funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy – metodologia badań własnych.....	629
9.4.1. Funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy.....	629
9.4.2. Wyniki przeprowadzonych badań.....	630
9.5. Podsumowanie i wnioski.....	635
10. Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19 (Deimena Montvydaitė, Daiva Labanauskaitė).....	639
10.1. Introduction	640
10.2. Theoretical Background of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19	643
10.3. Methodology of the Research of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19	647
10.4. Results of the Research of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19	647
10.5. Conclusions	655
11. Wpływ rządowych restrykcji na proces zarządzania przedsiębiorstwem oraz na schemat modelu biznesowego w branży hotelowej w czasie epidemii COVID-19 (Danuta Łapacz, Iwona Kmicik).....	659
11.1. Wstęp.....	660
11.2. Koncepcja budowy modelu biznesowego Canvas.....	661
11.3. Analiza procesu zarządzania w hotelarstwie na podstawie modelu biznesowego Canvas	665
11.3.1. Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze przed rządowymi restrykcjami w pandemii COVID-19 ..	665
11.3.2. Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze w czasie rządowych restrykcji w pandemii COVID-19 ...	666
11.4. Planowanie antykryzysowe w przedsiębiorstwie.....	668
11.5. Podsumowanie.....	669

Rozdział I

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Agnieszka Padzik-Wołos

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Paweł Pliszka

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

1.

INNOWACJE PRACOWNICZE – PERSPEKTYWA HISTORYCZNA W POLSCE

Abstrakt

Korzenie wielu współczesnych zjawisk organizacyjnych sięgają uprzednich dekad. W pracy badawczej warto sięgać po teksty historyczne, aby – po zrozumieniu ich kontekstu – ocenić, na ile ówczesne rozwiązania mogą wnieść usprawnienia do obecnej rzeczywistości. Za współczesne zjawisko warte analizy w tak przyjętych ramach uznano innowacje pracownicze, funkcjonujące w literaturze jako *employee-driven innovation* (EDI). Innowacje te charakteryzują się większą partycypacją pracowników, oddolnym kierunkiem inicjowania, wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia oraz wysokim zaangażowaniem pracowników. Innowacje pracownicze mają istotne znaczenie w kontekście zwiększania innowacyjności podmiotów gospodarczych, a tym samym – wpływ na innowacyjność gospodarek. Innowacyjność rozwija się nie tylko dzięki działom badań i rozwoju, ale wskutek szerszej partycypacji pracowników oraz wymiany wiedzy w tym procesie.

Kierując się kryteriami innowacji pracowniczej – partycypacją oraz wymianą wiedzy i doświadczeń – zidentyfikowano przykłady analogiczne do zjawisk wynalazczości pracowniczej oraz racjonalizacji, które część badaczy wówczas określała innowacjami. Zdecydowano się na eksplorację tego obszaru, ponieważ ruch wynalazczy i racjonalizatorski były istotną częścią funkcjonowania organizacji od połowy lat 40. do początku lat 90. XX wieku. Za cel publikacji obrano eksplorację zjawiska w kontekście historycznym, a jako metodę badawczą służącą realizacji celu przyjęto analizę literaturową. Badanie oparto na dostępnych źródłach historycznych, publikacjach z badań empirycznych,

w tym studiach przypadku – głównie w przedsiębiorstwach o charakterze produkcyjnym. W artykule uwypuklono rozwiązania o charakterze systemowym oraz sposoby kierowania ruchem wynalazczym na poziomie organizacyjnym. Wskazano perspektywy badawcze oraz zjawiska widoczne w prowadzonych badaniach, w tym elementy ówczesnego systemu. Zidentyfikowano kluczowe obszary zmagania praktyków, częściowo podejmowane we współpracy z naukowcami: nadawanie odpowiedniej rangi inicjatywom pracowniczym oraz ich promocję, dyfuzję wiedzy, zarządzanie zespołami o zróżnicowanych kompetencjach, przepływ informacji w organizacji, motywację pozafinansową, a nade wszystko – finansową opartą o transparentne zasady. Stwierdzono, że część współczesnych zagadnień rozwoju innowacji pracowniczych ma podłoże o zbliżonym charakterze, choć różnią się one kontekstem. Tym samym otwarto przestrzeń do dyskusji dla dwóch grup: praktyków organizacji oraz badaczy. Mimo dezaktualizacji idei historycznych czy narzędzi, praktycy mogą czerpać inspiracje oraz porównywać uwarunkowania własnych organizacji we wskazanych obszarach, a także uwspółcześniać metody czy narzędzia do stymulowania innowacji z udziałem pracowników. Badacze zaś – uwzględnivszy ramy oraz ograniczenia badawcze tej publikacji – zyskują dodatkową perspektywę do dalszej eksploracji zjawiska innowacji pracowniczych.

Słowa kluczowe: innowacje pracownicze, innowacje oddolne, ruch wynalazczy, ruch racjonalizatorski.

1.1. Wprowadzenie

Na współczesne badania zjawiska innowacji pracowniczej znaczny wpływ miała publikacja S. Høyrupa, zgodnie z którą innowacje pracownicze (*employee-driven innovation*, czyli EDI) powstają w efekcie pracy i wymiany wiedzy przez szersze grono pracowników organizacji [11, s. 146–150].

Za początek zjawiska innowacji pracowniczych można uznać chęć ulepszania pracy, co kieruje uwagę w kierunku *prakseologii*, która – jak pisał L. Bourdeau – „rozważa istoty lub narządy w swojej plastycznej integralności oraz chce wiedzieć, jak działają” [2, s. 608–609]. Za pioniera tej dyscypliny w Polsce uznawany jest T. Kotarbiński [13, s. 8]. Prakseologia jako dziedzina skupia się na sprawnym działaniu w kategoriach skuteczności oraz ekonomiczności. T. Kotarbiński jako główne źródło nauki wskazywał obserwację praktyk gospodarczych – zarówno udanych, jak i nie zwieńczonych sukcesem, podkreślając przy tym moc dydaktyczną błędów oraz porażek [15, s. 53–54]. Rozważania na temat sprawnej organizacji pracy zbiorowej badacz ten opierał przede wszystkim na: *sprawcach, czynach prostych i złożonych, pasmach czynów, akordach i splotach działań*, których sprawniejsze wykonywanie zależało m.in. od doskonalenia powtarzalnych czynności. „Organizacja bowiem to nic innego, jak tylko scalanie składników w jednię dla wyróżnio-

nego celu, i tym lepiej prowadzimy działalność złożoną (a takie są wszystkie nasze agendy), im bardziej jej czynności składowe wzajem sobie dopomagają w dziele realizacji zamierzonego przedsięwzięcia” [15, s. 60]. Chcąc osiągnąć określony skutek, należało nie tylko ćwiczyć, ale też mieć dobry plan: spójny wewnętrznie, wykonalny, celowy, kompletny (*zupelny*), racjonalny w określonych warunkach, a jednocześnie cechujący się *giętkością* czy *plastycznością* [14, s. 19–20]. Szczególne miejsce w działaniu zbiorowym zajmowała operatywność planu – sformułowanie wytycznych, aby były zrozumiałe i łatwe do wdrożenia [15, s. 49–50]. Badacz uzasadniał także rolę „(...) namysłu i koncepcji w usprawnianiu działań”, które determinują ich istotność: „Otóż trudno nie stwierdzić, że największe usprawnienia robót dochodzą do skutku nie przez wprawę rąk, lecz przez innowacje namysłu” [15, s. 196], co można uznać za paralelę współcześnie znanych nam innowacji.

Początki ruchu racjonalizatorskiego w Polsce sięgały połowy lat 40. XX wieku, a ich rys historyczny udokumentowano chronologicznie [40]. Analizując ruch racjonalizatorski, należy zacząć od etapu wczesnopowojennego o spontanicznym charakterze, który na przełomie lat 40. i 50. XX wieku przeszedł w etap instytucjonalizacji. Literatura wskazuje, iż na tym etapie tworzono: „(...) klimat zarówno polityczny, jak i organizacyjny oraz zapewniono warunki finansowe dla pełnego rozwoju ruchu racjonalizatorskiego”, co wpłynęło na relatywnie dynamiczny jego wzrost [26, s. 251–252]. To ważne okresy, które pozwoliły w szybkim tempie odtworzyć siły wytwórcze oraz infrastrukturę kraju.

Ruch racjonalizatorski zderzał się jednak z przeszkodami, w tym z niewydolnym aparatem biurokratycznym czy też brakami materiałów niezbędnych do wytworzenia oraz upowszechnienia wielu rozwiązań. Jak relacjonował B. Zahn [50, s. 288–292], w 1953 r. borykano się nadal z wysokim poziomem zaległości (blisko 30 000), z czego 2 000 nierozpatrzonej wniosków miało charakter wieloletni i nawet bohaterowie filmów dokumentalnych propagujących ruch wynalazczy nie mogli doczekać się wynagrodzeń [47, s. 280], co osłabiało ich animusz oraz morale. Mimo tych problemów i spadku oszczędności przypadającej na projekt (15 000/14 100 zł) czy też wzrostu kosztu pomocy (17/23 zł) związanej z jednostkowym projektem, w latach 1951–1952 podwojono ilość zgłaszanych (54 000/125 000) i przyjmowanych projektów (27 500/60 000), oczekując ponad dwukrotnego wzrostu oszczędności (400 mln zł/850 mln zł) [50, s. 288]. Trudno obecnie jednoznacznie zweryfikować powyższe dane, jednak zainteresowanie rozwojem ruchu racjonalizatorskiego i dynamika jego wzrostu były widoczne od lat 40. XX wieku do połowy lat 70. XX wieku, kiedy nastąpiło tąpnięcie, po czym wyraźne jego załamanie na początku lat 80. XX wieku [41, s. 201]. Analizując spadek ilości projektów, U. Szulczyńska zwracała uwagę, że niezastosowanie projektu nie oznaczało braku przydatności, gdyż wiele z nich ginęło w biurokratycznej maszynie lub nie można było ich wykonać ze względu na ograniczenia techniczno-organizacyjne [41, s. 198–201]. Na niską chłonność innowacji wpływały „(...) ogólne warunki gospodarowania, jak i zasady regulujące działalność przed-

siębiorstw, zwłaszcza ich gospodarke finansową”, a także „(...) warunki funkcjonowania, które nie wymuszają na przedsiębiorstwach przedsięwzięć efektywnościowych” [41, s. 209]. B. Kolibowska eksponowała natomiast: zbyt szczegółowe i scentralizowane planowanie, brak konkurencyjnego mechanizmu rynkowego wymuszającego dbałość o nowe produkty, a także koszty wytwarzania, brak koordynacji prac badawczych oraz wykorzystania ich rezultatów, długi czas wdrożeń innowacji, doraźność działań i sposoby wyceny zasobów [13, s. 95–97].

1.2. Metoda badawcza

Dążąc do realizacji celu artykułu, czyli eksploracji zjawiska, jako metodę przyjęto analizę literaturową pod kątem kryteriów wskazujących na stopień zorganizowania procesów na poziomie instytucji, jak i samych organizacji.

Zakończenie wojny i konieczność odbudowy majątku trwałego oraz przemysłu były wyraźnym asumptem do racjonalizacji. Konieczność odbudowy parku maszynowego z wybrakowanych maszyn oraz części wymagała kreatywnych rozwiązań z dostępnych zasobów [33, s. 64], z tego względu przyjęte ramy czasowe badań otwiera okres zakończenia II wojny światowej. Jako górną granicę analizy wyznaczono zainicjowaną w 1989 r. transformację systemową, którą uznano za punkt zwrotny rozumiany jako zmianę kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstw.

Analizy zjawiska dokonano w oparciu o publikacje naukowe, z uwzględnieniem badań empirycznych oraz źródeł historycznych. Badania pozwoliły pogłębić wiedzę na temat sposobu organizacji działalności racjonalizatorskiej w organizacjach branży przemysłowej oraz rolno-spożywczej. Doboru pozycji piśmienniczych dokonano na podstawie dostępności źródeł, a także istotności wkładu do realizacji założonego celu, wspomagając się także metodą tzw. kuli śnieżnej. Skoncentrowano się na opisanu pojęć z literatury tego okresu, biorąc pod uwagę kontekst – ustrój polityczny, jak i język. Uwagę skoncentrowano głównie na pojęciach takich, jak: *wynalazczość*, *racjonalizacja* oraz *ruch racjonalizatorski*. Funkcjonowały one w podmiotach gospodarczych w badanym okresie, a jednocześnie są zjawiskami współczesnymi, bowiem ich identyfikacja pomogła badaczom w realizacji wielu obserwacji oraz wniosków.

1.3. Relacje między racjonalizacją, wynalazczością i innowacjami

Stosowana współcześnie w badaniach innowacji zawarta w podręczniku Oslo definicja nie wiąże ich z prawem patentowym, wymagając przede wszystkim, aby innowacje były dostępne dla potencjalnych ich użytkowników [23, s. 20]. W litera-

turze z badanego okresu funkcjonują głównie pojęcia *wynalazczości pracowniczej* oraz *racjonalizacji*, ale pojawia się także pojęcie *innowacji* – głównie technicznych.

Innowacja w ujęciu J.A. Schumpetera stanowiła zmianę konfiguracji materiałów oraz sił, niejednokrotnie z zastosowaniem nowych ich źródeł [34, s. 103–104], co mogło implikować skojarzenie innowacji z wynalazkami. Pojęcia te jednak nie są tożsame. *Wynalazek* wiąże się ze stworzeniem czegoś nowego od podstaw, więc jest pojęciem węższym niż *innowacja*. Jak wskazywał K. Szatkowski, nie każdy wynalazek prowadzi do innowacji, np. ze względu na ryzyko rynkowe, bariery finansowe czy też technologiczne. Działalność innowacyjna oraz wynalazcza ma jednak zbiór wspólny w postaci innowacji opartych na wynalazkach, jak i wiele wspólnych praktyk [39, s. 22]. Wynalazczość pracowniczą regulował w Polsce m.in. Dekret z dnia 12 października 1950 r., w którym *wynalazek* zdefiniowano jako „(...) nowe rozwiązanie zagadnienia technicznego, na które może być udzielony patent i które może znaleźć zastosowanie w gospodarce narodowej” (Dz.U. 1950, nr 47, poz. 428, art. 1). W kolejnych punktach Dekretu od *wynalazku* odróżniono dwa zjawiska: *udoskonalenie techniczne* oraz *usprawnienie*, przy czym to drugie miało formę zmian w zakresie techniki i organizacji produkcji. W Ustawie z dnia 19 października 1972 r. określono *wynalazek* jako „(...) podlegające opatentowaniu nowe rozwiązanie o charakterze technicznym, nie wynikające w sposób oczywisty ze stanu techniki i mogące się nadawać do stosowania” (Dz.U. 1972 nr 43 poz. 272, art. 10).

Wśród typów *wynalazczości* C. Marszałek wyróżniała *wynalazczość indywidualną* i *instytucjonalną*, rozumiejąc tę drugą jako działalność zawodową pracowników instytutów badawczych lub biur konstrukcyjnych. *Wynalazczość pracowniczą* wiązano z efektami czynności zawodowych, które „(...) usprawniają konstrukcję, technologię i jakość produkowanych wyrobów” [20, s. 233]. Zauważano jednak, iż w warunkach gospodarki uspołecznionej prawie cała aktywność *wynalazcza* miała charakter *pracowniczy* [9, s. 63]. W latach 1960–1988, obok działalności krajowej i zagranicznej bazy naukowo-badawczej i rozwojowej, była ona najważniejszym źródłem *innowacji* w Polsce, w ramach której powstawało 90% *wynalazków* i 82% *wzorów użytkowych* [41, s. 197].

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 1984 r. w sprawie projektów *wynalazczych* oraz Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej rozszerzyły pojęcie *projektów wynalazczych*: „(...) rozumie się przez to *wynalazki*, *wzory użytkowe*, *wzory przemysłowe*, *topografie układów scalonych* i *projekty racjonalizatorskie*”. Ostatnią z wymienionych kategorii komplikuje zapis mówiący, iż: „Przedsiębiorca może uznać za projekt racjonalizatorski, w rozumieniu ustawy, każde rozwiązanie nadające się do wykorzystania, niebędące *wynalazkiem* podlegającym opatentowaniu, *wzorem użytkowym*, *wzorem przemysłowym* lub *topografią układu scalonego*” (Dz.U. 2020 nr 286, art. 7, pkt 2). Zapisy ustawy wskazują zatem, że to przedsiębiorca określa, jakie rozwiązania i przez kogo dokonane uznaje za projekty racjonalizatorskie, a także że to on arbitralnie

decyduje o sposobie procedowania projektów i zasadach wynagradzania twórców projektów w Regulaminie Racjonalizacji [39, s. 37]. Określenie rangi, znaczenia, jak i wynagrodzenia dla twórcy projektu innowacyjnego sędowane tym samym zostało na przedsiębiorcę i twórcę oraz regulacje umowne pomiędzy nimi, czyniąc wraz z niespójnymi przepisami przestrzeń do nadużyć, m.in. umniejszania rangi innowacji czy zaniżania wyników [39, s. 162–164].

Istotę racjonalizacji rozumiano natomiast jako: „(...) nie tylko jedną ze składowych doskonałości gospodarczej, lecz ich zespół, które odpowiednio dobrane i w odpowiednim miejscu zastosowane dadzą największy współczynnik sprawności. (...) Operując trzema składowymi: ilością, jakością i oszczędnością, należy tak dobrać ich wzajemne nasilenie, aby wynik, który będzie sumą wszystkich trzech składowych, dał wartość największą” [21, s. 278].

Wspominając o relacjach między pojęciami wynalazczości i racjonalizacji należy wskazać, że projekty racjonalizatorskie nie podlegały ochronie patentowej, ale jako dobra osobiste – ochronie prawa cywilnego [40]. W literaturze pojęcia te pojawiały się czasem jako równorzędne [10, s. 44], bez wskazania ich definicji czy czynników różnicujących. Można byłoby poczynić założenie, że ówczesni znawcy tematu i definicji byłiby w stanie je rozróżnić, lecz współcześni – nie znając kontekstu i bazując na pojedynczej publikacji historycznej – mogliby traktować je jako tożsame.

Tabela 1.1. Typologia innowacji w przemyśle

Kryteria podziału	Typy
Zasięg oddziaływań i formy przejawiania się:	1) zachodzące poza przedsiębiorstwem. 2) zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa.
Warunki psychospołeczne osób je realizujących:	1) refleksyjnie uświadomione. 2) bezrefleksyjne lub zachodzące przy niewielkim udziale refleksji. 3) zamierzone. 4) niezamierzone.
Rodzaj wprowadzanych innowacji:	1) techniczne czy technologiczne. 2) ekonomiczno-organizacyjne. 3) społeczne i socjalno-bytowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [16, s. 271–272].

W literaturze lat 70. XX wieku znajdziemy nowoczesną – z dzisiejszej perspektywy – definicję innowacji: „(...) nowe wyroby zaspokajające lepiej dotychczasowe, względnie całkiem nowe potrzeby oraz nowości technologiczno-organizacyjne pozwalające wytwarzać coraz taniej te wyroby” [13, s. 91]. Warto w tym kontekście przywołać typologię, jaką zaproponował F. Krzykała [16, s. 271–272]

dla innowacji w przemyśle (tabela 1.1), z zastrzeżeniem o jej pomocniczym i metodycznym charakterze, gdyż: „(...) w praktyce nie występują one [innowacje – przyp. aut.] w postaci czystej, izolowanej od pozostałych czynników czy momentów społecznych. Wskazują one jednak wyraźnie na wielość, różnorodność i złożoność form przejawiania się innowacji w przedsiębiorstwie oraz na wzajemne powiązanie czynników technicznych czy technologicznych z czynnikami społecznymi i psychospołecznymi” [16, s. 272]. Autor ten uwypuklał rolę pracowników w obszarze usprawnień i innowacji, wskazując jednocześnie na złożoność relacji między racjonalizatorem a instytucjami oraz na „(...) szereg trudności i sprzeczności wśród różnych kategorii pracowników przedsiębiorstwa” [16, s. 289] uczestniczących w tym ruchu, który oceniał jako daleki od ideału.

1.4. Perspektywy badawcze: indywidualna, zespołowa, organizacji, sektorowa

Na poziomie indywidualnym rozważano podstawowy charakter zjawiska, czyli siłę sprawczą pracowników: *aktywność twórczą pracowników* [5, s. 95], „(...) dobrowolnie przez jednostkę podejmowane czynności twórcze” [18, s. 158] czy *twórczość techniczną pracowników* [20, s. 241]. O randze perspektywy indywidualnej świadczy pierwszoplanowe miejsce innowatora jako bohatera wielu artefaktów (w tym filmów Polskiej Kroniki Filmowej) oraz pierwszych stron gazet lokalnych czy ogólnopolskich. Ówczesna narracja wskazywała drogę racjonalizacji i przodownictwa pracy jako przepustkę do wyższego wykształcenia, awansów, a także cennych nagród rzeczowych.

Jednocześnie badacze zjawiska wskazywali, że uczestnictwo w zespole racjonalizatorskim opierało się przede wszystkim na kompetencjach [28, s. 147]. Potrzebę dogłębnego badania perspektywy indywidualnej, która często była niewidoczna na pierwszych stronach gazet czy filmów, trafnie ujęli W. Dobrołowicz i J. Młodkowski [5, s. 96]: „Dotychczas problemy wynalazczości pracowniczej były przedmiotem analizy głównie z punktu widzenia techniki, ekonomii i prawa, natomiast niedostateczny był udział nauk humanistycznych, w tym psychologii. Przyczyniło się to do tego, że twórca, tj. wynalazca czy racjonalizator, pozostaje nadal »terra incognita«”. Wspomnianych badaczy interesowały powody i motywy działalności racjonalizatorskiej, które wpisali oni w model, jaki zaproponował E. Talejko [43] z podziałem na motywy:

- osobiste,
- społeczne,
- produkcyjne [5, s. 97].

Przeprowadzone w 1980 r. przez autorów badania uwypukliły znaczenie motywów osobistych jako nie mniej ważnych niż produkcyjnych. Wprawdzie

zastosowana metoda nie pozwoliła na wykazanie statystycznej zależności między grupą zawodową czy też poziomem wykształcenia a motywami działalności racjonalizatorskiej, jak również na szerokie uogólnienia, to w świetle wcześniejszych wyników badań odkrycie to można uznać za przełomowe. A. Gniazdowski [9, s. 61] w oparciu o badania E. Talejko [43] oraz J. Tulskiego [44] zauważał, iż – obok oszczędności materiałów i energii, poprawy jakości wyrobów jak i warunków BHP – ważnym celem działalności wynalazczej było usuwanie „(...) istniejących trudności występujących w produkcji (...)”, a więc wynalazczość pracownicza stawała się często koniecznym elementem codziennej pracy, niezależnie od indywidualnych motywacji twórców.

Znaczenie kwalifikacji i możliwości ich wykorzystania dla samorealizacji zawodowej dostrzegali A. Gniazdowski [9], postulując łączenie zróżnicowanego kapitału ludzkiego w celu zapewnienia dojrzałych projektów [9, s. 69]. Empirycznych dowodów na znaczenie wykształcenia dla efektów ekonomicznych wdrożenia projektów w sektorze rolnym dostarczyła C. Marszałek [19] (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Przeciętny efekt ekonomiczny projektu indywidualnego według poziomu wykształcenia

Wyższe	Średnie	Zasadnicze zawodowe	Podstawowe
531 tys. zł	80 tys. zł	63 tys. zł	38 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19, s. 229].

Socjologów interesowały efekty *wynalazczości zespołowej* w zespołach wynalazczych oraz ich efekty między zespołami a innymi elementami organizacji. W badaniach efektywności zespołów racjonalizatorskich I. Pufal-Struzik [28] podkreślała pojęcie *zespołu twórczego* i *zespołowej pracy innowacyjnej*, za zespół uznając zbiór osób, które realizują zadania dążąc do wspólnego celu, z materialną motywacją związaną z jego realizacją. Wynagrodzenie materialne odróżniało zespół od grupy, w której motywatorami były głównie relacje interpersonalne. Autorka jako twórcze przyjmowała: „(...) pomysły, projekty racjonalizatorskie i wynalazcze mające charakter nowości i mogące się nadawać do stosowania w danej jednostce gospodarki społecznej (w zakładzie pracy), będące rozwiązaniami o charakterze technicznym lub techniczno-organizacyjnym (...)” [28, s. 144]. Wątek *twórczości* pojawił się w literaturze także w obszarze *twórczego kierowania*, czyli wspierania twórczości zespołu i zachęcania do współdziałania i szukania rozwiązań przez bezpośrednich przełożonych. Było to istotne dla efektywności zespołów – kierowanie (umożliwianie lub utrudnianie) wpływało na realizację zadań. W kontekście *twórczego klimatu* rozwiązywania problemów wspomniano o nieformalnym przywództwie w zespołach racjonalizatorskich oraz

formalnym i nieformalnym sposobie konstituowania zespołów racjonalizatorskich. Uważano, że dobór samodzielny miał lepsze efekty dla współpracy i tworzenia tego klimatu, a także dla lepszych więzi wewnątrz zespołu niż dobór kompetencyjny, realizowany odgórnie [28, s. 148–150].

Praca zespołowa w formie *brygad racjonalizatorskich* miała za zadanie służyć poprawie jakości innowacji, ponieważ brygady sprawniej radziły sobie z kwestiami formalnymi oraz z implementacją rozwiązań niż indywidualni racjonalizatorzy. Brygady działały w oparciu o umowę na wykonanie zadania z kierownictwem zakładu, a w ich skład wchodził także pracownicy naukowcy partycypujący solidarnie w wynagrodzeniu brygad. Pracownicy naukowcy byli zakontraktowani w projektach również w fazie produkcji: „Brygada wynalazcza stwarza dogodną platformę współpracy pracowników naukowych, szczególnie instytutów naukowo-badawczych, z robotnikami zakładu pracy (...). Kompleksowe rozwiązanie zadania przez brygadę zobowiązuje pracownika naukowego do zajmowania się problemem dopóty, dopóki problem nie zostanie rozwiązany, a projekt racjonalizatorski wprowadzony do produkcji” [51, s. 947–949]. Rola brygad miała także polegać na kompleksowym podejściu do racjonalizowanych zagadnień o wyższym potencjale możliwości „(...) walki o wprowadzenie postępu technicznego w naszym przemyśle” [51, s. 949].

Ujęcie socjologiczne włączało do badań spontaniczne i nieformalne relacje pracownicze, uwzględniając innowacje niezarejestrowane lub wykonywane poza zakresem obowiązków służbowych, poza zakładem czy w czasie wolnym. Badacze włączali do zakresu analiz bariery społeczne w rozwoju ruchu innowacyjnego, wdrażaniu i stosowaniu innowacji oraz czynników demotywnych. Rozpatrywali wzajemny wpływ interesariuszy na aktywność innowacyjną oraz na podejmowanie i pełnienie przez nich ról racjonalizatorów i wynalazców [37, s. 217–218]. Socjologowie analizowali zjawisko wynalazczości pracowniczej także pod kątem jego społecznego odbioru w organizacji, który w dużej mierze zależał od zaangażowania i poparcia kadry kierowniczej. Zdaniem C. Marszałek [20, s. 243] ważniejszy niż liczba zgłoszonych projektów był fakt uczestniczenia kadry kierowniczej jako współautorów projektów, co wpływało na uznanie społeczne dla wynalazczości w danym przedsiębiorstwie, a zakres estymy zależny był od stanowiska, jakie piastował przewodniczący komisji.

Analizując zjawisko ruchu racjonalizatorskiego z perspektywy organizacji, wspomniano o *postępie naukowo-technicznym i organizacyjnym* [5, s. 95], który miał miejsce w *jednostce gospodarki uspołecznionej* [37, s. 258]. Ogół podmiotów zaangażowanych w ten ruch określano jako *społeczno-zawodowe służby wynalazczo-racjonalizatorskie* [37, s. 264] czy też *służby wynalazczości* [20, s. 234]. *Innowacyjny układ decyzyjno-zabezpieczający* na poziomie organizacji określano następująco: „Ogół spełnianych funkcji przez innowacyjny układ decyzyjno-zabezpieczający określamy mianem działalności na rzecz innowacji albo działalnością innowacyjną” [36, s. 258–269]. Układ ten spełniał różne funkcje, w tym:

realizacyjną, finansową, szkoleniową czy integracyjną. Charakterystyczny dla układu był formalny i procesowy charakter aktywności innowacyjnych, z poszukiwaniem innowatorów, stymulowaniem ich do działania i dopełnianiem kwestii proceduralnych.

Współcześnie w określeniu *służby wynalazcze* może uderzać aspekt „służebności” ruchu racjonalizatorskiego. „Wątek służebny” można objaśnić dzięki badaczom historii, którzy wskazywali na znaczenie ideologii i rytuałów w zakładach pracy w latach powojennych, co znajdowało wyraz we współzawodnictwie pracy. Współzawodnictwo było „Elementem wiążącym rytuał i ideologię (...). Determinowało ono codzienność robotniczą na wielu płaszczyznach [48, s. 191]. O *innowacyjnym współzawodnictwie* wspominali też J. Stankiewicz i J. Walkowiak [37, s. 265], wskazując je jako uzasadnione do stopnia, powyżej którego stawało się mniej efektywne, m.in. poprzez nadmiar mało wartościowych pomysłów.

1.5. Struktury organizacyjne i ekosystem

Kluczowe dla wspierania ruchu racjonalizatorskiego w przedsiębiorstwie było stworzenie struktury organizacyjnej, a jej brak był jedną z barier we wdrażaniu innowacji [20; 5].

Racjonalizacja dążyła do ekonomiczności i efektywności działań z uwzględnieniem jakości, co lokuje ją blisko prakseologii. Projekty racjonalizatorskie propagowano nie tylko w przemyśle [41; 40], ale także w administracji [3; 35] czy w przemyśle rolno-spożywczym [19; 20]. W zakładach przemysłowych wyodrębniano *szczeble racjonalizatorskie*, które miały współistnieć w celu efektywniejszego działania i pełnić określone funkcje – J. Stankiewicz i J. Walkowiak [36] wyodrębnili trzy szczeble i realizowane przez nie funkcje (tabela 1.3). Badacze oparli się na badaniach w zakładach przemysłowych w Zielonej Górze, jednak podali w wątpliwość sprawność działania tego układu: „Nie ma obecnie takiego całościowego układu zabezpieczająco-decyzyjnego, który obejmowałby efektywnie działające i racjonalnie usytuowane podmioty szczebla zakładowego, lokalnego i centralnego” [36, s. 263]. Badania dokumentacji z lat 1972–1978 oraz ankietowe z 1979 r. wśród służb wynalazczych w gospodarstwach rolnych potwierdziły, że warunkiem potrzebnym do ukonstytuowania się ruchu racjonalizatorskiego było stworzenie struktur organizacyjnych przez służby wynalazczości, a im dynamiczniejsza aktywność racjonalizatorska, tym lepsze struktury. Pisała o tym C. Marszałek [20, s. 238–239], zaznaczając, że wpływ na dynamikę ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczego odgrywała ranga służbowa przewodniczącego komisji [20, s. 242].

Tabela 1.3. Charakterystyka szczebli w zakładzie produkcyjnym pod kątem działalności innowacyjnej

	Szczebel centralny	Szczebel lokalny	Szczebel zakładowy
Funkcja	Strategiczna	Lokalna	Operacyjna
Zadania	Odgórnice wskazane	Zakładowe na równi z lokalnymi (województwo, zjednoczenia)	Ograniczone wyłącznie do potrzeb zakładu
Zakres działań	Realizacja wyłącznie zadań wskazanych odgórnie, bez uwzględnienia potrzeb innowacyjnych w zakładzie.	Powiązanie zadań z potrzebami otoczenia organizacji.	Działania na rzecz własnego zakładu
Sposób działania	<i>Dyrektywny (aportujący)</i>	<i>Umiarkowany</i>	<i>Zorientowany na sprawy bazy</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [37, s. 259].

Zagadnienie struktury organizacyjnej warto omówić z perspektywy ekosystemu układu innowacyjnego, w którym znajdowały się także podmioty spoza organizacji (rysunek 1.1). J. Stankiewicz i J. Walkowiak [37] skonkludowali, że innowacyjność powinna być wspierana przez współpracę elementów ekosystemu:

- współdziałanie komórek organizacyjnych,
- zespołowe kierowanie,
- skoordynowanie pomocy dla innowatorów.

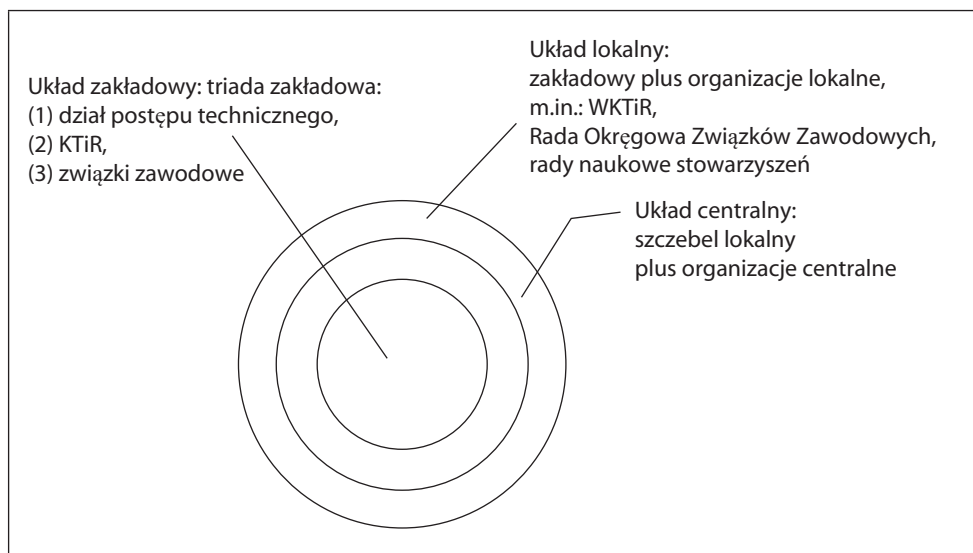
Oprócz innowatorów w zakładach funkcjonowały organy wspierające ich formalnie, tzw. triada zakładowa:

- działy postępu technicznego, a w ich ramach komórki wynalazczości,
- Kluby Techniki i Racjonalizatorstwa (KTiR),
- związki zawodowe.

KTiR-y zostały powołane w 1949 r. przez Państwową Komisję Planowania Gospodarczego – ich rolą miała być głównie edukacja i szkolenia, ale też pomoc merytoryczna i formalna przy projektach. „KTiR jest stowarzyszoną grupą osób, działających samorządnie, choć zależnych ekonomicznie od zakładu i rady zakładowej, a szerzej związków zawodowych” [37, s. 261]. Związki zawodowe były istotnym ogniwem, gdyż niejednokrotnie wpływały na dopasowanie innowacji do zadań pracowników [37]; miały także: przeciwdziałać nadmiernej biurokracji przy ocenie wniosków, dbać o szybkie wprowadzenie innowacji w życie i pilnować terminowego premiowania wnioskodawców [53, s. 60]. Aktywność związków zawodowych oraz siła ich oddziaływania w zakresie wsparcia ruchu racjonalizacji

torskiego pozostawiała jednak wiele do życzenia [17, s. 58; 53, s. 59–61; 47, s. 283]. Oprócz formalnie wydzielonych komórek organizacyjnych wsparcie dla innowatorów świadczyli doradcy techniczni i patentowi oraz społeczni aktywiści KTiR [37]. Upowszechnienie sieci klubów techniki miało tworzyć systemowe warunki wsparcia innowatorów i przełamać „(...) konserwatyzm pewnej części inteligencji technicznej” wyrażający się w braku woli opuszczania strefy „(...) codziennego, wygodnego trybu pracy”, jak ogłosił w przemówieniu minister E. Szyr [47, s. 275]. Ruch ten stanowił rodzaj pomostu między robotnikami a grupą inżynierów i techników, którego nadrzędnym celem było zakorzenienie świadomości obowiązku pomocy w realizacji pomysłów, usprawnień i wynalazków [47, s. 275]. Można się domyślać, że ich jakość miała przyjętą drogą ulegać sukcesywnej poprawie.

Rysunek 1.1. Ekosystem innowacyjny w zakładzie przemysłowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie [37, s. 260–261].

Badanie C. Marszałek [20] uwypukliło znaczenie KTiR, gdyż 94,7% zgłoszonych projektów pochodziło z kombinatów, gdzie kluby te funkcjonowały. Badanie wskazało zależność pozycji w strukturze oraz profilu zawodowego osoby opiekującej się ruchem wynalazczym w przedsiębiorstwie względem efektów pracy klubów [19, s. 228–230]. Silny związek funkcjonowania służb wynalazczości, choćby w najprostszej formie organizacyjnej, na rozwój ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczego w przedsiębiorstwach rolnych potwierdziło późniejsze badanie Marszałek [20, s. 237] – ruch racjonalizatorski częściej rozwijano w kombinatach prowadzących produkcję rolną i przemysłową niż tylko rolną.

W porównaniu do przedsiębiorstw przemysłowych, w przebadanych przez C. Marszałek [20] przedsiębiorstwach rolnych województwa poznańskiego ekosystem innowacyjny był mniej rozbudowany. W najbardziej zaawansowanych podmiotach – Państwowych Ośrodkach Maszyn (POM) i Państwowych Gospodarstwach Rolnych (PGR) – istniały komisje wynalazczości, które pełniły rolę organu doradczego dla kierownika zakładu. Faktyczna rola i znaczenie tych komisji zależały od kontekstu danego zakładu, a w szczególności od osoby nim kierującej. W niektórych zakładach zaobserwowano, że motywem powołania komisji była ochrona dyrekcji przed zarzutami pracowników o brak obiektywizmu w ocenie pomysłów wynalazczych. Struktury organizacyjne podzielono na wyższe i niższe, przy czym te pierwsze charakteryzowały się występowaniem komórek oraz komisji wynalazczości, a zaobserwowano je w POM-ach i PGR-ach [20, s. 236–239].

1.6. Sposoby kierowania i organizowania działań

Sposoby kierowania pomysłami innowacyjnymi wynikały z opisanych wcześniej ekosystemów. J. Stankiewicz i J. Walkowiak [37] wskazali dwa skrajne: inicjowany przez pracowników jako *innowacyjną aktywność samorodną* (zwaną też *innowacjami samorodnymi*) oraz *innowacje sterowane* czy „wyreżyserowane” planami służb racjonalizatorskich. Pomiedzy tymi biegunami istniała przestrzeń dla *racjonalizacji inspirowanej* rozumianej jako podsuwanie przez zwierzchnictwo zakładu doświadczonym racjonalizatorom tematów, które były najpilniejsze do rozwiązania, bez oczekiwania na pomysły innych pracowników [37, s. 274–275]. Do tego zjawiska nawiązywała I. Pufal-Struzik [20, s. 146], pisząc o konstytuowaniu zespołów racjonalizatorskich na skutek „zakomunikowania pracownikom trudnego problemu do rozwiązania”, na którym zespoły te miały się skoncentrować. W oryginalnym języku okresu [26, s. 260] popularyzowanie tematyki szczególnego znaczenia nosiło miano *tematycznych błyskawic*. Komunikacja *błyskawic* w Hucie Pokój odbywała się: za pośrednictwem radiowęzła, na tablicach, w podświetlanych gablotach, w papierowej wersji *Głosu Pokoju*, przez przedstawicieli (*łączników*) KTiR, jak i z wykorzystaniem kredy – tę ostatnią metodę uznawano „(...) najwięcej skutecznym sposobem doprowadzenia tematyki do stanowisk pracy” [47, s. 282].

Ruch racjonalizatorski planowano w drodze propozycji zagadnień priorytetowych – tzw. *tematyki* – jako sprecyzowanego zadania racjonalizatorskiego. Pomocne miały być zestawy *pytań sugerujących*, których zadaniem było inspirowanie do refleksji nad praktykowanymi zadaniami, aby były one wykonywane efektywniej np. w drodze mechanizacji [6, s. 271–272]. Postawienie przed wynalazcami i racjonalizatorami należycie określonych zadań uznawano za kluczowe zadanie dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju ruchu. W tym celu sugerowano wykorzystywanie radiowęzłów i „(...) ogłaszania komunikatów biblioteki o lite-

raturze, która pomoże w opracowaniu projektów z tematyki”, a dbałość o aktualną *tematykę* zakładu argumentowano możliwością „(...) planowego wciągnięcia wyższych uczelni technicznych do ruchu wynalazczego” w celu wzrostu wartości projektów [6, s. 276–278].

Aspekty kierowania pomysłami innowacyjnymi przebadali J. Stankiewicz i J. Walkowiak [37, s. 272–273] w przedsiębiorstwach przemysłowych, w których zidentyfikowali współistnienie różnych modeli. Model o *źródłach administracyjnych* dopuszczał do ustalania tematyki ograniczony krąg podmiotów: dyrekcję, ośrodek badań technicznych, dział postępu technicznego lub komórkę BHP. W modelu szerszym do kręgu inicjatorów dołączano doradców technicznych oraz KTiR. W *modelu społecznym* ustalanie tematyki nadzorował KTiR, który zbierał i oceniał problemy zgłaszane przez pracowników w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy, grup, wydziałów czy całego zakładu. Ocena mogła mieć różny charakter. Ocena autokratyczna, dokonywana wyłącznie przez dyrektora, traktowana była jako *niepubliczna i niespołeczna*; wyższą akceptacją cieszyły się oceny sprofesjonalizowanych komisji. Najbardziej społeczny charakter miały oceny komisji wynalazczych, do których dopuszczano wnioskodawców. Oceną pomysłów zajmowały się też *gieldy wewnątrzzakładowe* [37, s. 269]. C. Marszałek [20, s. 241] ukazała następujące aspekty oceny projektu: *realność rozwiązania technicznego* (możliwość wyprodukowania wytworu), zgodność z Ustawą o Wynalazczości, a także stopień nowości. Za kluczowe czynniki postępu technicznego zakładu pracy uznała kompetencje merytoryczne pracowników służb wynalazczości oraz wsparcie udzielane przez nich autorom projektów [20, s. 241].

1.7. Sposoby wspierania wynalazczości pracowniczej

Wynalazczość pracownicza od samego początku wiązana była z motywacjami finansowymi. Uchwała nr 291 Rady Ministrów z 14 kwietnia 1951 r. wprowadzała zapisy co do wynagradzania twórców pracowniczych wynalazków, udoskonaleń technicznych i usprawnień. Degresywna skala procentowa uzależniała wynagrodzenie twórcy od wartości generowanych oszczędności. Najwyżej premiowano wynalazki, dalej udoskonalenia oraz usprawnienia, z górnym ograniczeniem wartości wynagrodzenia łącznego do kwoty: 200 000 zł, 100 000 zł oraz 300 000 zł dla każdej z kategorii. W interesie twórcy leżało, aby jego pomysł implementowano w kolejnych zakładach pracy, gdyż miało to wpływ na jego dodatkowe wynagrodzenie. Autoryzacja zakresów wypłat miała za zadanie zabezpieczać system przed nadużyciami – wartość wynagrodzenia powyżej 10 000 zł wymagała zgody ministra. System wynagrodzeń działał nieco odmiennie w przypadku brygad racjonalizatorskich, rozszerzając katalog wynagrodzeń o premię za współudział w realizacji projektów (do 25% zasadniczego wynagrodzenia twórców projektu)

oraz prace w godzinach pozasłużbowych. Instytucjonalnie zadbano, aby wynagrodzenia i premie przysługujące na podstawie przepisów o wynalazczości pracowniczey były wolne od obciążeń podatkowych [30, s. 271–274; 47, s. 327].

Częstym sposobem stymulacji wynalazczości były konkursy o różnych celach, jak: stały wzrost ilości oraz wartości zgłoszonych projektów lub przyspieszenie realizacji planu. Beneficjentami konkursów zostawały brygady i kierownictwo zakładów. Wytyczne IV Krajowej Narady Aktywu Wynalazczości Pracowniczey przewidywały nagrody – zależnie od uzyskanego miejsca – od 2 000 zł do 9 000 zł dla brygady i od 4 000 zł do 15 000 zł dla najlepszych kierownictw zakładów [7, s. 270]. Konkursy miały inicjować współzawodnictwo, a były ogłaszane w biuletynach tematycznych oraz środkach komunikacji w przedsiębiorstwie. Biuletyny miały także mobilizować opieszających, którzy przetrzymywali dokumentację projektową w ramach przyjętej tzw. *żywej satyry* [47, s. 275]. W ten sposób starano się sankcjonować również inne negatywne postawy ówczesnych pryncypałów. Nie mniej ciekawym wydaje się zaobserwowana zależność personifikacji biuletynu jaki trafiał w ręce danego racjonalizatora z wynikami jego prac [47, s. 278].

Zwracano także uwagę na działania nakierowane na „(...) umasowienie ruchu racjonalizatorskiego” poprzez angażowanie „(...) maksymalnej ilości robotników, techników i inżynierów, brygadzystów i mistrzów” w m.in. drodze „(...) kierowanego ruchu wynalazczego” oraz jego promocji [6, 276–278]. Wskazywano znaczenie komunikacji w procesie kształtowania działań innowacyjnych: „Inteligencja techniczna winna dbać, aby ruch racjonalizatorski miał charakter masowy. Stanie się to wtedy, gdy inżynier, technik czy mistrz wyzyska każdą sposobność rozmowy z pracownikiem dla zadawania mu pytań, na tle których może pracownik bardzo łatwo dokonać usprawnienia” [22, s. 277].

Jak zauważyli badacze, konkursy przyczyniały się do upowszechniania ruchu wynalazczego, ale większy zakres udziału pracowników miał też negatywne skutki. Zbyt liczny udział pracowników niósł ze sobą spadek jakości pomysłów, angażowanie ludzi w ocenę za dużej liczby pomysłów oraz rozproszenie tematów czy obszarów, które miałyby podlegać działaniom innowacyjnym [37, s. 266]. Z drugiej strony, zbyt restrykcyjne sterowanie ruchem prowadziło do *działalności pozornej*, gdy pracownicy ograniczali się wyłącznie do odgórnych zaleceń. Zdarzało się, że dominacja działań administracyjnych przekształcała ruch samorodnej innowacyjności w ruch administracyjno-profesjonalny [37, s. 275].

Wśród podejmowanych działań uzupełniających nakierowanych na wzrost motywacji oraz wiedzy pracowników wymienić można: wycieczki dla racjonalizatorów w miejsca dynamicznego rozwoju kraju, jak Targi Poznańskie, odczyty referatów dotyczących postępu technicznego, propagowanie filmów o tematyce wynalazczej, wystawy prac racjonalizatorskich czy też indywidualne rozmowy z innowatorami [33, s. 65].

Stymulowanie aktywności innowacyjnej było silnie sformalizowane, czego wyrazem jest tzw. mobilizacja odgórna w formie pisemnych apeli do racjonaliza-

torów, wydawanych jednorazowo lub cyklicznie [37, s. 266]. Działania formalne wynikały z Zarządzenia Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z 7 lipca 1951 r., które nałożyło na zakłady pracy powinność tworzenia Komórek Wynalazczości wraz z obowiązkami opracowywania tematów, organizowania konkursów, wystaw, narad, wymiany doświadczeń, odczytów, jak i współpracy z KTiR-ami w dążeniu do umasowienia ruchu wynalazczości pracowniczej (M.P., 1951, nr 66, poz. 869).

Ważne dla rozwoju wynalazczości było również wdrażanie nowych pracowników przez osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki tzw. przodowników pracy (zwanych także *stachanowcami*) w celu „(...) poprawienia jakości produkcji, zmniejszenia zużycia surowców, materiałów, energii elektrycznej itp., oszczędnego używania urządzeń, przedłużenia okresu pracy urządzeń bez remontu (...)”. Omawiano nowe metody pracy i demonstrowano ich zastosowanie, dyskutowano o błędach i przyczynach ewentualnych braków. Postulowano tworzenie tzw. szkół stachanowskich, argumentując, że: „(...) ich bogate praktyczne doświadczenie i wysoki poziom kultury produkcyjnej, dają najlepsze efekty, jeżeli nie są podporządkowane szablonowemu regulaminowi, ale powstają w wyniku konkretnych zadań przedsiębiorstwa na decydujących jego odcinkach”. Korzystano w nich także z metod naukowych, wykorzystując: obserwację, chronometraż, *karty wymiany doświadczeń z opisem metod i sposobów pracy lepszych stachanowców* dbając o dyfuzję najlepszych praktyk [25, s. 279–284]. Wykorzystywano także filmy, aby pokazywać zasady działania maszyn lub jako instruktaż oraz pomoce w szczegółowej obserwacji i analizie przebiegu produkcji [12, s. 950]. Działalność *stachanowców* prowadziła jednak często do „śrubowania” norm pracy, a w konsekwencji – do spadku płac dla pozostałej części załogi, co owocowało niechęcią do tych osób i do ruchu przodownictwa pracy jako takiego. Odzwierciedlenie tego zjawiska znajdziemy także w twórczości artystycznej W. Wysockiego (1967) w utworze „Wypadek w kopalni”.

1.8. Dyskusja

Zakorzenie współczesnych zjawisk w przeszłości wskazują praktyki opisane w wydaniach Wiadomości Urzędu Patentowego z lat 40. i 50. XX wieku, które są przedmiotem zainteresowania współczesnych badaczy, lecz funkcjonują pod innymi nazwami, jak: *onboarding*, *benchmarking*, *sieciowanie* czy *dyfuzja innowacji*.

Realizując cel publikacji, przedstawiono zjawisko wynalazczości pracowniczej, szukając elementów analogicznych do innowacji pracowniczej w rozumieniu S. Høyrupa [11]. Kryteria innowacji przyjęte przez tego autora – powstawanie w procesie pracy, z szerszym udziałem pracowników, głównie w kierunku

oddolnym – przywołują na myśl analogię z ruchem racjonalizatorskim. Na podstawie przeanalizowanych publikacji stwierdzono, że ruch racjonalizatorski – będący częścią wynalazczości pracowniczej – posiadał silnie filary organizacyjne w aspekcie systemowym. Na wysoki stopień regulacji wpływały sformalizowane i zinstytucjonalizowane formy wynikające z centralnego charakteru planowania gospodarczego. Świadczą o tym ekosystemy, złożone ze szczebli i elementów wewnątrz oraz spoza organizacji.

Trzeba być świadomym, że taka ocena jest współczesnym spojrzeniem na zjawisko przez pryzmat literatury, bez głębszego „zanurzenia” w ówczesny kontekst. W artykule starano się zneutralizować powyższe ograniczenie badawcze, analizując publikacje ówczesnych badaczy, którzy wykazywali niedoskonałości systemu. M. Dworczyk [6, s. 271] zauważał konieczność lepszej koordynacji oraz poprawy wymiany informacji w celu eliminacji projektów, które stawały się nieaktualne wskutek przerwania produkcji lub które dotyczyły zagadnień już rozwiązanych. Dążenie do eliminacji prac nad tymi samym problemami to ważny i aktualny postulat w dobie digitalizacji, która umożliwiłaby taki nadzór oraz koordynację działań. Konieczności usprawnienia tego obszaru dowodzą przypadki wyłudzeń środków unijnych, jakie wskazuje M. Strzelecki [38], gdyż podejmowane w krajach europejskich tematy, jak i wydatki niejednokrotnie się dublowały, zyskując dofinansowanie z różnych źródeł [38, s. 90–93].

Mimo zwrócenia uwagi na uregulowaną sferę systemową, należy pamiętać o innym aspekcie innowacji pracowniczych – zaangażowaniu pracowników oraz społecznym odbiorze zjawiska. Biorąc pod uwagę formalne uwarunkowania wynalazczości pracowniczej w zakładach, można byłoby postawić hipotezę, że ruch wynalazczy różnił się od współczesnych innowacji pracowniczych. Innowacje pracownicze z założenia charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania pracowników, co można przypisywać ich bardziej demokratycznemu charakterowi i dobrowolności, a nie narzuconej odgórnie tematyce czy naciskom ze strony organizacji.

1.9. Podsumowanie

Ruch wynalazczy rozwijał się sprawnie, gdy towarzyszyła mu formalizacja oraz promocja potrzeb i efektów tej działalności, a innowatorzy mogli liczyć na wsparcie merytoryczne w samej organizacji, jak również w środowiskach akademickich. Ten wniosek z analizy literatury historycznej jest zbieżny z konkluzjami z przeglądu współczesnej literatury na temat innowacyjności wśród pracowników [24, s. 249–250]. Z drugiej strony, należy pamiętać o perspektywie indywidualnej, która wpływa na motywację i zaangażowanie pracowników. Mimo silnego nastawienia na odgórny charakter działań, w historii ruchu wynalazczości pracowni-

czej odnaleźć można badania nad czynnikami indywidualnymi i społecznymi. Refleksyjnie uświadomione i celowe innowacje, o których pisał F. Krzykała [16, s. 271–272], kierują uwagę badaczy i praktyków na czynniki współcześnie nietracące na znaczeniu, jak uznanie społeczne, rywalizacja czy nie mniej ważne kwestie finansowe.

Pracując nad stymulowaniem innowacji pracowniczych we własnej organizacji, współcześni decydenci mogą wyciągać wnioski z udokumentowanych doświadczeń i nadać historycznym czynnikom w organizacji aktualne znaczenie. Zdaniem autorów stale ważne pozostają takie zagadnienia, jak przepływ wiedzy czy dyfuzja innowacji, a podejmowane na różnych poziomach inicjatywy, otwarte zasoby wiedzy oraz rozwój technologii informacyjnych i rosnące ich wykorzystanie pozwalają optymistycznie patrzeć na ich usprawnianie. Podobnie rzecz ma się z doskonalonymi praktykami organizacyjnymi w zakresie *onboardingu* czy też wykorzystywania potencjału zróżnicowanych zespołów pracowniczych. W dobie gospodarki wolnorynkowej paradoksalnie najwięcej jednak do zrobienia wydaje się pozostawać w zakresie motywacji finansowej i to nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale także instytucjonalnym. Jednym, lecz nie jedynym, z obszarów jawi się transparentność zasad wynagradzania oraz konieczność lepszego zabezpieczenia praw materialnych twórców innowacji pracowniczych, szczególnie, gdy te umykają takim regulacjom jak Prawo Własności Przemysłowej.

Bibliografia

- [1] Bourdeau L.: *Theorie sciences, Librairie Germer Bâillière*, t. 2, Paris 1882.
- [2] Degen R.: *Sposoby usprawnienia pracy biurowej w polskich urzędach w latach 1945–1950*. Libra, Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych, Radzyńskie Towarzystwo Naukowe, Radzyń Podlaski 2008.
- [3] Dekret z dnia 12 października 1950 r. o wynalazczości pracowniczej. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19500470428>, data dostępu: 8.07.2020.
- [4] Dobrołowicz W., Młodkowski J.: *Motywy aktywności racjonalizatorsko-wynalazczej pracowników przemysłu*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 1987, nr 2, s. 95–109.
- [5] Dworczyk M.: *Zadania komórek wynalazczości na odcinku tematycznego kierowania ruchem wynalazczym*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1952, nr 2, s. 271–278.
- [6] Dworczyk M.: *Analiza rozwoju i pracy robotniczo-inżynierskich brygad racjonalizatorskich*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1953, nr 2, s. 263–27.
- [7] *Dyskusja*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1953, nr 2, s. 275–281.
- [8] Gniazdowski A.: *Twórczość techniczna robotników w przedsiębiorstwie*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 1982, nr 4, s. 61–72.

- [9] Grzybowski A., Łukasik W.: *Rola wynalazczości i racjonalizacji w innowacjach technicznych wybranych przedsiębiorstwach przemysłowych Szczecina*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Morskiej” 1981, nr 20, s. 43–56.
- [10] Høyrup S.: *Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2010, vol. 16, nr 2, s. 143–154.
- [11] Klingofer T., Klingofer H.: *Film techniczny z zakładzie pracy i w Klubie Techniki i Racjonalizacji*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1952, nr 6, s. 950–954.
- [12] Kolibowska B.: *Czynniki określające chłonność innowacyjną przemysłu gospodarcze socjalistycznej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1976, nr 38, z. 3, s. 91–103.
- [13] Kotarbiński T.: *Abecadło praktyczności*, Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1972.
- [14] Kotarbiński T.: *Hasło dobrej roboty*, wyd. II, Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1984.
- [15] Krzykała F.: *Stosunek pracowników do innowacji technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1974, nr 36, z. 1, s. 269–291.
- [16] Likiert P.: *C.R.Z.Z. Z zagadnień racjonalizatorstwa*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1950, nr 1, s. 58–59.
- [17] Makowska T.J.: *Motywacyjne uwarunkowania pracowniczej aktywności racjonalizatorskiej*, „Przegląd Socjologiczny” 1986, nr 36, s. 155–182.
- [18] Marszałek C.: *Niektóre uwarunkowania społeczne działalności racjonalizatorskiej i wynalazczej pracowników państwowych gospodarstw rolnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1983, nr 45, z. 2, s. 225–235.
- [19] Marszałek C.: *Funkcjonowanie struktur organizacyjnych ruchu racjonalizatorskiego i wynalazczego w przedsiębiorstwach rolnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1986, nr 48, z. 4, s. 233–244.
- [20] Muszyński Z.: *O istotę racjonalizacji*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1949, z. 11–12, cz. III: *Usprawnienia pracownicze*, s. 278–279.
- [21] Muszyński Z.: *O właściwy stosunek inteligencji technicznej do racjonalizacji*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1949, z. 11–12, cz. III: *Usprawnienia pracownicze*, s. 276–277.
- [22] OECD Publishing, Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD 2018.
- [23] Padzik-Wołos A.: *Innowacja pracownicza – rozważania o współczesnym kontekście*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie, nr 82, Poznań 2020, s. 243–260.
- [24] Paszyński A., *Szkoły stachanowskie jako czynnik wymiany doświadczeń*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1952, nr 2, s. 279–284.
- [25] Paszyński A.: *Zadania komórek wynalazczości w roku 1953 w zakresie tematycznego kierowania ruchem racjonalizatorskim*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1953, nr 2, s. 251–263.
- [26] Polska Kronika Filmowa, <http://www.repozytorium.fn.org.pl>.

- [27] Pufal-Struzik I.: *Badanie warunków funkcjonowania i efektywności zespołów twórczych w przemyśle*, „Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne” 1992, nr 6, s. 143–158.
- [28] *Racjonalizacja – nieodzownym czynnikiem postępu technicznego*. Wyjątek z przemówienia ministra E. Szyra na II zjeździe delegatów N.O.T. 1949, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1949, z. 11–12, s. 275.
- [29] Rebzda J.: *Wynagradzanie i finansowanie robotniczo-inżynierskich brygad racjonalizatorskich*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1953, nr 2, s. 270–274.
- [30] Repozytorium Cyfrowe Filmoteki Narodowej, <http://www.repozytorium.fn.org.pl>, filmy z tag #racjonalizator, #wynalazek.
- [31] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 1984 r. w sprawie projektów wynalazczych, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/projekty-wynalazcze-16791628>.
- [32] Rybicka K.: *Wynalazczość pracownicza w Zakładach Górniczych „Lena” w Wilkowie w latach 1950–1973*, „Przegląd Górniczy” 2019, t. 75, nr 7, s. 63–69.
- [33] Schumpeter J.A.: *Teoria Rozwoju Gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1960, s. 405.
- [34] Smoczyński M.: *Jak usprawnić pracę w biurze? Jana Kościółka sposoby na racjonalizację pracy biurowej*, „Archiwa-Kancelarie-Zbiory” 2018, nr 9(11), s. 11–30.
- [35] Stankiewicz J., Walkowiak J.: *Aktywność innowacyjna w ujęciu socjologicznym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1983, r. XLV, z. 3, s. 215–236.
- [36] Stankiewicz J., Walkowiak J.: *Socjologiczne problemy kształtowania aktywności innowacyjnej w przemysłowych zakładach pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1984, r. XLVI, z. 1, s. 256–276.
- [37] Strzelecki M.: *Wyludzenie środków Unii Europejskiej – studium kryminalistyczne*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. H. Koleckiego w Pracowni Kryminalistyki Wydziału Prawa i Administracji UAM w Poznaniu, Poznań 2017.
- [38] Szatkowski K.: *Rodzaje i istota innowacji*, s. 17–65 [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 347.
- [39] Szewc A.: *Racjonalizacja w zakładzie pracy – poradnik dla racjonalizatorów i przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju i Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
- [40] Szulczyńska U.: *Wynalazczość pracownicza w przemyśle polskim w latach 1960–1986*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1988, r. L, z. 3, s. 197–210.
- [41] Śląska Biblioteka Cyfrowa, <https://www.sbc.org.pl/dlibra/results?q=Trybuna+Robotnicza&action=SimpleSearchAction&type=-6&p=0>.
- [42] Talejko E.: *Motywy działalności racjonalizatorskiej i wynalazczej pracowników przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1968.
- [43] Tulski J.: *Postęp techniczny a wynalazczość pracownicza: studium na przykładzie Huty „Warszawa”*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
- [44] Uchwała nr 291 Rady Ministrów z dnia 14 kwietnia 1951 r. w sprawie wynagradzania twórców pracownicznych wynalazków, udoskonaleń technicznych i usprawnień, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?i>.

- [45] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-wlasnosci-przemyslowej-16897929>; Dz.U. 2020 nr 286.
- [46] Wiadomości Urzędu Patentowego, Dyskusja 1953, nr 2, s. 275–287.
- [47] Wilk H.: *Współzawodnictwo pracy jako element codzienności robotniczej: na przykładzie zakładów przemysłowych województwa kieleckiego (1947–1956)*, „Studia Muzealno-Historyczne” 2009, nr 1, s. 191–208.
- [48] Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Witolda Gombrowicza w Kielcach, <http://sbc.wbp.kielce.pl/dlibra/metadatasearch?action=AdvancedSearchAction&type=-3&val1=subject:Czasopisma+polskie+%5C-+od+1945+r.&p=1236>; 19.
- [49] Высоцкий В.: Случай на шахте, 1967, tłum. 1986 M. Jagiełło, <https://wysotsky.com/1045.htm?1413>, <https://wysotsky.com/1049.htm?1>, data dostępu: 24.02.2021.
- [50] Zahn B.: *Podsumowanie obrad i omówienie najważniejszych problemów i zadań stojących obecnie przed ruchem racjonalizatorskim*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1953, nr 2, s. 287–294.
- [51] Zahn B., Dworczyk M.: *Istota brygad racjonalizatorskich i ich znaczenie*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1952, nr 6, s. 946–950.
- [52] Zarządzenie Przewodniczącego Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego z dnia 7 lipca 1951 r. (w sprawie określenia organów właściwych do przyjmowania i oceniania pracowniczych wynalazków, udoskonaleń technicznych i usprawnień i do rozstrzygania sporów o wysokość wynagrodzenia za te wynalazki, udoskonaleń techniczne i usprawnienia, jak również trybu postępowania tych organów), Monitor Polski 1951, nr 66, poz. 869, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP19510660869>.
- [53] Żuchowicz R.: *CRZZ zadania związków zawodowych w rozwoju ruchu wynalazczości i racjonalizacji*, „Wiadomości Urzędu Patentowego” 1950, nr 1, s. 59–61.

2.

ZNACZENIE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ W ŻYCIU ZAWODOWYM

Abstrakt

Konstrukcja inteligencji emocjonalnej (EI) wyłoniła się w ramach „rewolucji afektywnej” nieorganicznego i pracy psychologii. Inteligencję emocjonalną (EI) definiuje się jako zasób psychologiczny składający się z zestawu umiejętności związanych z przetwarzaniem informacji istotnych dla emocji i jest jednym z możliwych czynników wpływających na pozytywne postawy i zachowania zawodowe, a zwłaszcza satysfakcję z pracy [23; 42]. Badania nad rolą, jaką odgrywają emocje w środowisku pracy, szybko przyciągnęły uwagę w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Miejsca pracy są obecnie uważane za ważne areny manifestowania ludzkich emocji. Istnieje wiele dowodów zarówno potwierdzających przewidywalność EI, jak i wskazujących, że EI przewiduje takie czynniki, jak wyniki w pracy, zachowania obywatelskie w organizacji, dewiacja w miejscu pracy, przywództwo, zadowolenie z życia, stres oraz efektywność procesów zespołowych i pozytywne zachowania w organizacji [19; 57]. Artykuł ma charakter przeglądowy i ma na celu syntetyzację wyników dotychczasowych badań poprzez przegląd doniesień naukowych w obszarze inteligencji emocjonalnej w środowisku pracy.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, emocje w biznesie, emocje w pracy.

2.1. Wstęp

Już 2000 lat temu Platon stwierdził, że każda nauka ma podłoże emocjonalne [20]. Badania z zakresu psychologii, na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat, charak-

teryzuje wzrost zainteresowania emocjami, co powoduje powstanie przestrzeni dla nowych konceptualizacji inteligencji, wskazujących na znaczącą rolę emocji w funkcjonowaniu człowieka [3].

Model zdolnościowy zaproponowany przez J. Mayera i P. Saloveya [13] definiuje inteligencję emocjonalną jako zbiór zdolności poznawczych, które służą przetwarzaniu informacji związanych z emocjami. Zgodnie z tym modelem, w skład inteligencji emocjonalnej wchodzi cztery grupy zdolności:

1. Percepcja emocji.
2. Wykorzystywanie emocji w celu usprawnienia myślenia.
3. Rozumienie emocji.
4. Zarządzanie emocjami [13].

Percepcja emocji obejmuje spostrzeganie i rozpoznawanie uczuć. Ten proces identyfikacji emocji odbywa się w trzech sferach: sferze własnych doświadczeń emocjonalnych, obserwacji nastrojów oraz uczuć innych, odnajdowania emocji w przyrodzie nieożywionej. Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafią trafnie odczytać emocje a następnie wykorzystują tę wiedzę w dalszych osądach i zachowaniach. Kolejna grupa zdolności to wykorzystywanie emocji w celu usprawnienia myślenia. Jest to zdolność sterowania własnymi procesami afektywnymi w kierunku wykonania zadania. Oznacza to wzmacnianie określonych emocji lub ich hamowanie. Trzecim elementem modelu jest rozumienie emocji – odnosi się do wiedzy osoby w obszarze doświadczeń związanych ze sferą emocjonalną. Innymi słowy jest to trafne rozumienie znaczenia danej sytuacji oraz występowania określonych ludzkich zachowań. Czwarty składnik określa zdolność regulacji emocji – zarówno swoich jak i innych ludzi. Aby robić to efektywnie, jednostka musi na bieżąco monitorować procesy afektywne oraz dokonywać ich modyfikacji zgodnie z wymaganiami. Model nadal wykorzystywany jest w badaniach naukowych.

2.2. Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu

Według Y. Hura, P.T. van den Berga i C.P.M. Wilderoma [22] badanie inteligencji emocjonalnej i znaczenia emocji w kontekście przywództwa stało się kluczowym tematem podejmowanych zainteresowań badawczych zachowań organizacyjnych w ciągu ostatniej dekady. Inteligencja emocjonalna w naturalny sposób łączy się z przywództwem i zarządzaniem. Przykładem jest koncepcja przywództwa transformacyjnego. Liderzy transformacyjni opisani są jako osoby, które zwiększają zainteresowanie wśród pracowników powodując tym samym ich większe zaufanie, tworząc odpowiednie środowisko do osiągnięcia celów [18]. Okazuje się, że ci liderzy, którzy jednocześnie mają wysoką inteligencję emocjonalną cechują się lepszą zdolnością rozumienia problemów współpracowników. Wyniki badań [18]

potwierdzają silny związek między inteligencją emocjonalną a transformacyjnym stylem przywództwa. Kierownicy projektów o wysokiej inteligencji emocjonalnej i przejawiający transformacyjne zachowania przywódcze, są skutecznymi liderami i zapewniają większy sukces w projektach niż ich koledzy [35]. Z drugiej strony stwierdzono negatywną relację między inteligencją emocjonalną a liderami leseferyzmu i liderami transakcyjnymi, ponieważ okazało się, że ci liderzy byli mniej skłonni do zrozumienia własnej osobowości oraz współpracowników [18]. To potwierdza założenia teoretyczne inteligencji emocjonalnej, która obejmuje zdolności emocjonalne związane z funkcjonowaniem emocjonalnym zarówno jednostki jak i innych. Inteligencja emocjonalna odgrywa dużą rolę w całym obszarze przywództwa. Jest pozytywnie związana z pojawieniem się przywództwa, skutecznymi zachowaniami przywódczymi oraz ogólną skutecznością przywództwa [63].

Inteligencja emocjonalna ma również związek ze strategiami zarządzania konfliktem. Badania C. Moeller i C.T. Kwantes [44], wskazują, że na styl zarządzania konfliktem może mieć wpływ poziom inteligencji emocjonalnej (EI). Menedżerowie skutecznie regulują swoje emocje i wykorzystują je w konflikcie z rówieśnikami i przełożonymi, dlatego też mają tendencję do przyjmowania stylu unikania, integracji i uczynności. Efektywne wykorzystanie emocji jest istotne dla menedżerów przyjmujących kompromisowy styl w konfliktach z rówieśnikami, przełożonymi i podwładnymi [5]. Szczególnie ważna jest w tym obszarze zdolność zarządzania emocjami oraz rozumienie emocji. Dzięki zdolności zarządzania emocjami lider może sprawnie zarządzać nie tylko swoim stanem emocjonalnym ale także swojego zespołu przez co ma możliwość efektywnie zarządzać konfliktem. Rozumienie emocji powoduje, że znam zarówno przyczyny jak i skutki wystąpienia emocji, których w konflikcie z pewnością nie da się uniknąć. Wiedza z zakresu emocji pozwala na zrozumienie argumentów drugiej strony i doprowadzenie do kompromisu.

Indywidualne emocje mogą stać się zbiorowe oraz organizacyjne poprzez urzeczywistnienie organizacyjnych zdolności emocjonalnych. Zdolności te odnoszą się do organizacyjnej zdolności do rozpoznawania, monitorowania a także zajmowania się emocjami pracowników nie tylko na poziomie indywidualnym, ale i zbiorowym [58]. Co dowodzi, że bardzo istotne jest uwzględnienie aspektu rozwoju inteligencji emocjonalnej nie tylko dla dobra jednostki i podnoszenia kompetencji liderekich ale ma to znaczenie w kontekście funkcjonowania zespołu jak i całej organizacji.

2.3. Inteligencja emocjonalna a stres

Inteligencja emocjonalna (IE) umożliwia jednostkom lepsze radzenie sobie ze stresem i niższe odczuwanie stresu [62]. Jest pozytywnie związana z samopoczuciem i radzeniem sobie skoncentrowanym na problemie, a ujemnie z odczu-

wanym stresem [24]. Okazuje się także, że w wysoka inteligencja emocjonalna poprawia samopoczucie poprzez zmniejszenie odczuwania stresu [62]. Postrzeżenie stresu odgrywa szczególnie ważną rolę w związku między inteligencją emocjonalną a różnymi dostosowaniami psychologicznymi [33; 50]. Wyższa IE wiąże się ze stresem psychologicznym [14] i biologicznym [43]. Uważa się, że IE wiąże się z mechanizmami radzenia sobie, których dana osoba używa do radzenia sobie z codziennymi stresorami, zmianami życia i traumatycznymi wydarzeniami, a różne wymiary IE powinny być pomocne w zmniejszaniu stresu [39]. Osoby z wysokim poziomem IE są w stanie rozpoznawać i unikać potencjalnych stresorów, dokładnie rozpoznawać emocje, lepiej radzić sobie z negatywnymi emocjami i skuteczniej wykorzystywać sposoby radzenia sobie ze stresem. Strategie stosowane w celu zmniejszenia stresu są związane z IE. Osoby z niskim poziomem IE stosują styl radzenia sobie skoncentrowany na unikaniu [38], a także strategie antyspołeczne [60]. K.V. Keefer, J.D.A. Parker i D.H. Saklofske [25] wykazali, że ludzie, którzy rozumieją naturę i przyczyny swoich uczuć oraz mają wysokie zdolności regulacji emocji, są mniej podatni na stresory i częściej aktywnie podejmują działania w celu odzyskania równowagi emocjonalnej i rozwiązania problemów.

W literaturze wyróżnia się wiele badań pokazujących, że inteligencja emocjonalna jest negatywnie związana ze stresem zawodowym – to znaczy osoby, które mają wyższą inteligencję emocjonalną, są bardziej narażone na mniej stresu [48; 55]. Co więcej, dowody empiryczne wskazują, że inteligencja emocjonalna jest również predyktorem wyników zdrowotnych i samopoczucia jednostki [24; 56]. Inteligencja emocjonalna od dawna jest kojarzona z niższym poziomem stresu i lepszym samopoczuciem [24]. Dlatego ciekawy wydaje się w jaki sposób osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej radzą sobie ze stresem? Istnieją różne koncepcje radzenia sobie ze stresem. Na podstawie interakcyjnego modelu S. Lazarusa, J.D.A. Parkera i N.S. Endlera [32] stworzyli eudajmonistyczną koncepcję rozumienia stylów radzenia sobie ze stresem. Zachowanie w danej sytuacji jest wynikiem oddziaływania danej sytuacji i reprezentowanym stylem radzenia sobie, przy czym zachowanie jest zupełnie świadome. Zgodnie z założeniami R. Lazarusa i S. Folkman stresem jest „określona relacja pomiędzy osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby oraz zagrażająca jej dobrostanowi” [31]. Zatem radzenie sobie ze stresem obejmuje wysiłki behawioralne i poznawcze w celu sprostania wymaganiom które są postrzegane jako stresujące i wymagają wysiłków, które obciążają lub przekraczają nasze zasoby [31]. Podobnie jak w modelu inteligencji emocjonalnej zaproponowanym przez P. Saloveya i D.J. Sluytera [13] gdzie posiadanie zdolności percepcji, rozumienia, asymilacji oraz zarządzania emocjami również wiąże się z wysiłkiem zarówno behawioralnym jak i poznawczym.

Niski poziom inteligencji emocjonalnej jest powiązany z większym stresem, w tym odczuwanym stresem i fizjologicznymi wskaźnikami stresu [50; 48]. Nato-

miast osoby z wyższą inteligencją emocjonalną są bardziej elastyczne w swoich reakcjach radzenia sobie. Mogą być bardziej skłonne do mobilizacji adaptacyjnych strategii radzenia sobie [65]. Dlatego inteligencja emocjonalna może służyć jako bufor przed stresem i sprzyjać redukcji niekorzystnych skutków zdrowotnych stresu [1].

Inteligencja emocjonalna ma korzystny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne człowieka [39; 16; 36].

2.4. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w odczuwanym dobrostanie

Metaanalizy wskazują, że wyższy poziom IE jest powiązany z lepszym zdrowiem psychicznym [36; 54]. Osoby z wyższą zdolnością postrzegania emocji rozumieją implikacje tych uczuć i efektywnie zarządzają swoimi doświadczeniami emocjonalnymi, będą skuteczniej radzić sobie z negatywnymi doświadczeniami dzięki zastosowaniu skutecznego procesu regulacyjnego [52]. To z kolei zmniejsza negatywne stany nastroju związane z zaburzeniami psychicznymi [21]. Co ciekawe, wysoki poziom samooceny IE prowadzi do mniejszego nasilenia negatywnych konsekwencji wydarzeń traumatycznych, co przekłada się na mniejszą liczbę objawów lęku i depresji [2; 30; 49] oraz większą odporność psychiczną [10]. W szczególności IE jest nie tylko negatywnie związana z depresją, ale jest również pozytywnie związana z dobrym samopoczuciem [17]. Co ważne, miary IE mogą mieć wartość predykcyjną dla wczesnej identyfikacji ryzyka depresji [12]. Inteligencja emocjonalna wiąże się z bardzo różnymi wskaźnikami subiektywności dobrego samopoczucia, w tym ze szczęściem [4] oraz zadowoleniem z życia [9].

Inteligencja emocjonalna odgrywa kluczową rolę na poziomie adaptacyjnym, a jej użyteczność została wykazana w różnych kontekstach (społecznym, akademickim i pracowniczym) [41]. Ponadto, jest traktowana jako umiejętność krytyczna związana z indywidualnie definiowanym dobrostanem [53]. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej deklarują wyższą satysfakcję z życia [28; 34]. Jeżeli inteligencja emocjonalna wpływa na podtrzymywanie dobrego nastroju, osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej powinny mieć większe poczucie tzw. dobrostanu. Dane dotyczące takiego związku są jednak sprzeczne, niektórzy badacze twierdzą, że związek tych zmiennych jest niewielki lub nieistotny [66] natomiast inni wykazują, że inteligencja emocjonalna jest istotnie związana z odczuwaniem dobrostanu [15]. Istnieją badania [37], które pokazują, że osoby inteligentne emocjonalnie cechują się większą motywacją do nauki oraz są bardziej zadowolone z pracy, co może łączyć się z odczuwaniem dobrostanu rozumianego w podejściu eudajmonistycznym jako kategorii posiadania oraz dążenie do rzeczy wartościowych. W tym ujęciu człowiekiem szczęśliwym jest ten,

który żyje w zgodzie ze swoimi wartościami, dąży do odkrywania ważnych dla niego aspektów życia oraz permanentnie rozwija cechy intepretowane jako dobre [29]. Zadowolenie z życia zwykle oznacza proces osądzania, w którym jednostki holistycznie oceniają stan swojego życia w oparciu o własny, odrębny i unikalny zestaw kryteriów [46]. Natomiast dobrostan psychiczny stanowi ocenę poznawczą i emocjonalną momentu swojego życia [6]. Ocena zależy od poznawczego postrzegania własnego zadowolenia oraz od reakcji emocjonalnych powstałych wskutek zdarzeń. Dobrostan psychiczny stanowi przekonanie że życie które wiedzie jednostka jest szczęśliwe. Istnieją dwa podejścia do badań nad dobrostanem: hedonistyczne, odnoszące się do postrzegania szczęścia jako zadowolenie i przyjemność [11] oraz eudajmonistyczne, w którym dobrostan to posiadanie a także dążenie do określonych, wartościowych atrybutów [51].

2.5. Inteligencja emocjonalna a funkcjonowanie w środowisku zawodowym

Istnieje wiele dowodów, które zarówno potwierdzają trafność predykcyjną EI, jak i wskazują, że EI przewiduje przewyższenia, takie jak wyniki w nauce, praca emocjonalna, wyniki w pracy, zachowania organizacyjne, dewiacja w miejscu pracy, przywództwo [64; 27; 45]. Liderzy mogą podnosić swoje zdolności przywódcze poprzez zrozumienie wymiarów IE i pracę nad poprawą tych kompetencji, których im brakuje [61]. Inteligencja emocjonalna ma kluczowe znaczenie dla wyników w życiu zawodowym, takich jak zaangażowanie, zdrowie, satysfakcja z pracy i efektywność pracy [42]. Co więcej, pracownicy inteligentni emocjonalnie charakteryzują się wyższym poziomem satysfakcji z pracy, ponieważ mogą zidentyfikować sposoby przezwyciężenia potencjalnych negatywnych skutków stresujących warunków. Z drugiej strony osoby z mniejszą inteligencją emocjonalną nie są w stanie skutecznie radzić sobie ze stresującymi sytuacjami [59]. Dlatego też jeśli jesteśmy zorientowani na skuteczniejsze radzenie sobie ze stresem warto byłoby skupić się także na rozwoju inteligencji emocjonalnej. Większe kompetencje w obszarze percepcji, rozumienia, asymilacji oraz zarządzania emocjami pozwalają na dobór adekwatnych strategii radzenia sobie ze stresem.

Z pewnością w środowisku zawodowym istotne jest jaką efektywność i skuteczność mają pracownicy bowiem to też stanowi wyznacznik sukcesu organizacji. W tym aspekcie również inteligencja emocjonalna ma znaczenie, bowiem istnieje istotny pozytywny związek między inteligencją emocjonalną a wydajnością zawodową pracowników oraz odgrywa istotną rolę w osiągnięciu celów organizacyjnych [59].

A. Khan, M.N. Masrek i F.M. Nadzar [26] doszli do wniosku, że wszystkie wymiary inteligencji emocjonalnej istotnie wpływają na zadowolenie z pracy.

Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej dobrze się komunikują, dzielą zamiarami, pomysłami, celami i są bardziej pozytywne, a wszystko to jest bardzo ważne dla wyników, które pracownicy osiągają w miejscu pracy.

2.6. Trening inteligencji emocjonalnej

Badania pokazują, że inteligencję emocjonalną można trenować [40]. Obecnie, treningi są prowadzone nie tylko w formie stacjonarnej, ale i zdalnej [8]. Pierwsze badania dostarczające dowodów na to, że zdolność inteligencji emocjonalnej można poprawić poprzez internetowy program szkoleniowy dla dorosłych, pokazują także, że zmiany w inteligencji emocjonalnej w wyniku takiego programu mogą prowadzić do poprawy wyników w podejmowaniu decyzji, być może poprzez poprawę procesów rozpoznawania emocji związanych z sobą [8].

W badaniach podłużnych [7] przeprowadzonych w Turcji dowiedziono, że program treningu inteligencji emocjonalnej był skutecznym programem rozwoju umiejętności przyszłych doradców psychologicznych, a zmianę inteligencji emocjonalnej potwierdzono również w badaniu miesiąc później. L.D. Pool i P. Qualter [47] opracowali pełny kurs licencjacki na temat inteligencji emocjonalnej opierając się na koncepcji P. Saloveya i D.J. Sluytera [13] obejmujący krótkie wykłady, klipy wideo, studia przypadków, zadania grupowe, odgrywanie ról, wizyty w galerii sztuki, dzienniki refleksyjne i wypracowania pisemne. Wyniki wykazały pozytywną zmianę w autoportretach poczucia własnej skuteczności emocjonalnej i dwóch z czterech mierzonych wymiarów inteligencji emocjonalnej (tj. rozumienia emocji i zarządzania nimi) w porównaniu do grupy kontrolnej, sugerując kursy szkoleniowe z zakresu inteligencji emocjonalnej mogą odnieść sukces.

Wskazuje się, że w przyszłych badaniach należałoby się skupić się na długofalowych efektach treningu inteligencji emocjonalnej oraz na jego wpływie na chociażby jakość relacji czy na dobrostan psychiczny osób aktywnych zawodowo.

Bibliografia

- [1] Akerjordet K., Severinsson E.: *Emotional intelligence: a review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives*, „Journal of Clinical Nursing” 2007, nr 16 (8), s. 1405–1416.
- [2] Armstrong A., Galligan R., Critchley C.: *Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events*, „Personality and Individual Differences” 2011, nr 51, s. 331–336.

- [3] Bower G.H.: *Mood and memory*, „American Psychologist” 1981, nr 36, s. 129–148.
- [4] Chamorro-Premuzic T., Bennett E., Furnham A.: *The happy personality: Mediatonal role of trait emotional intelligence*, „Personality and Individual Differences” 2007, nr 42(8), s. 1633–1639.
- [5] Chen H.X., Xu X., Phillips P.: *Emotional intelligence and conflict management styles*, „International Journal of Organizational Analysis” 2019.
- [6] Czapiński J.: *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” 2008, nr 2 (4), s. 5–28.
- [7] Değerli F.İ., Odacı H.: *Effect of an emotional intelligence training program developed for prospective psychological counselors on psychological counseling skill levels*, „Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy” 2020.
- [8] Demers L.A., Weber M., Berryhill S.M., Killgore W.D.S., Alkozei A., Smith R.: *Increases in Emotional Intelligence After an Online Training Program Are Associated With Better Decision-Making on the Iowa Gambling Task*, „Psychological Reports” 2019, nr 122(3), s. 853–879.
- [9] Di Fabio A., Kenny M.E.: *Promoting well-being: The contribution of emotional intelligence*, „Frontiers in Psychology” 2016, nr 7, s. 1–13.
- [10] Di Fabio A., Saklofske D.H.: *The contributions of personality and emotional intelligence to resiliency*, „Personality and Individual Differences” 2018, nr 123, s. 140–144.
- [11] Diener E., Scollon Ch., Lucas R.E.: *The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness [w:] Recent Advanced in Psychology and Aging*, red. P.T. Costa, I.C. Siegler, Elsevier, Amsterdam 2004, s. 187–220.
- [12] Downey L., Johnston P., Hansen K., Schembri R., Stough C., Tuckwell V., Schweitzer I., Schweitzer L.: *The relationship between emotional intelligence and depression in a clinical sample*, „European Journal Psychiatry” 2008, nr 22, s. 93–98.
- [13] *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, red. P. Salovey, D.J. Sluyter, Basic Books Inc, New York 1997.
- [14] Extremera N., Durán A., Rey L.: *Perceived emotional intelligence and dispositional optimism–pessimism: Analyzing their role in predicting psychological adjustment among adolescents*, „Personality and Individual Differences” 2007, nr 42(6), s. 1069–1079.
- [15] Extremera N., Ruiz-Aranda D., Pineda-Galán C., Salguero J.M.: *Emotional 45 intelligence and its relation with hedonic and eudaimonic well-being: A prospective study*, „Personality and Individual Differences” 2011, nr 51 (1), s. 11–16.
- [16] Fernández-Abascal E.G., Martín-Díaz M.D.: *Dimensions of emotional intelligence related to physical and mental health and to health behaviors*, „Frontiers in Psychology” 2015, nr 6, s. 317.
- [17] Fernández-Berrocal P., Extremera N.: *Ability emotional intelligence, depression, and well-being*, „Emotion Review” 2016, nr 8(4), s. 311–315.
- [18] Gardner L. Stough C.: *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in seniorlevel managers*, „Leadership & Organization Development Journal” 2002, nr 23 (1/2), s. 68–78.
- [19] Gooty J., Connelly S., Griffith J., Gupta A.: *Leadership, affect and emotions: A state of the science review*, „The Leadership Quarterly” 2010, nr 21(6), s. 979–1004.

- [20] Gowri S.U., Keerthi K.: *Emotional intelligence among middle school teachers*, with reference to Nagapatinam district, Tamil Nadu. Munich Personal RePEc Archive, 2010.
- [21] Hertel J., Schuetz A., Lammers C.H.: *Emotional Intelligence and Mental Disorder*, „Journal of Clinical Psychology” 2009, nr 65, s. 942–954.
- [22] Hur Y., van den Berg P.T., Wilderom C.P.M.: *Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes*, „The Leadership Quarterly” 2011, nr 22(4), s. 591–603.
- [23] Joseph D.L., Newman D.A.: *Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model*, „Journal of Applied Psychology” 2010, nr 95(1), s. 54.
- [24] Karimi L., Leggat S.G., Donohue L., Farrell G., Couper G.E.: *Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses*, „Journal of Advanced Nursing” 2014, nr 70(1), s. 176–186.
- [25] Keefer K.V., Parker J.D.A., Saklofske D.H.: *Emotional intelligence and physical health [w:] Assessing emotion intelligence: Theory, research and applications*, red. C. Stough, D.H. Saklofske, J.D.A. Parker, Springer Science and Business Media, New York 2009, s. 191–218.
- [26] Khan A., Masrek M.N., Nadzar F.M.: *Emotional intelligence and job satisfaction of academic librarians: An assessment of the relationship*, „Journal of Librarianship and Information Science” nr 2017, nr 49(2), s. 199–210.
- [27] Kluemper D.H., DeGroot T., Choi S.: *Emotion management ability: Predicting taskperformance, citizenship, and deviance*, „Journal of Management” 2013, nr 39, s. 878–905.
- [28] Kong F., Zhao J.: *Affective mediators of the relationship between trait emotional intelligence and life satisfaction in young adults*, „Personality and Individual Differences” 2013, nr 4(2), s. 197–201.
- [29] Krok D.: *Nadzieja jako predyktor wymiarów dobrostanu psychicznego*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2013, nr 18, s. 157–172.
- [30] Kwako L., Szanton S., Saligan L., Gill J.: *Major Depressive Disorder in Persons Exposed to Trauma: Relationship Between Emotional Intelligence and Social Support*, „Journal of the American Psychiatric Nurses Association” 2011, nr 17, s. 237–245.
- [31] Lazarus S., Folkman S.: *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company LLC, Nowy Jork 1984.
- [32] Lazarus S., Parker J.D.A., Endler N.S.: *Coping with coping assessment: A critical review*, „European Journal of Personality” 1992, nr 6, s. 321–344.
- [33] Lombas A.S., Martin-Albo J., Valdivia-Salas S., Jiménez T.I.: *The relationship between perceived emotional intelligence and depressive symptomatology: the mediating role of perceived stress*, „Journal of Adolescence” 2014, nr 37(7), s. 1069–1076.
- [34] Lopez-Zafra E., Ramos-Álvarez M.M., El Ghoudani K., Lague-Reca O., Augusto-Landa J.M., Zarhouch B., Alaoui S., Cortes-Denia D., Pulido-Martos M.: *Social support and emotional intelligence as protective resources for well-being in Moroccan adolescents*, „Frontiers in Psychology” 2019, nr 10, s. 1529.
- [35] Maqbool R., Sudong Y., Manzoor N., Rashid, Y.: *The impact of emotional intelligence, project managers’ competencies, and transformational leadership on project*

- success: An empirical perspective*, „Project Management Journal” 2017, nr 48(3), s. 58–75.
- [36] Martins A., Ramalho N., Morin E.: *A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health*, „Personal Individual Differences” 2010, nr 49(6), s. 554–564.
- [37] Matczak A., Knopp K.A.: *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2013.
- [38] Matthews G., Zeidner M., Roberts R.D.: *Measuring emotional intelligence: Promises, pitfalls, solutions?* [w:] *Handbook of methods in positive psychology*, red. A.D. Ong, M. Van Dulmen, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 189–204.
- [39] Matthews G., Zeidner M., Roberts R.D.: *Emotional intelligence, health, and stress* [w:] *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, red. C.L. Cooper, J.C. Quick, Wiley-Blackwell, 2007, s. 312–326.
- [40] Mattingly V., Kraiger K.: *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*, „Human Resource Management Review” 2019, nr 29(2), s. 140–155.
- [41] Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R.: *Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?*, „American Psychologist” 2008, nr 63, s. 503–517.
- [42] Miao C., Humphrey R.H., Qian S.: *A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2017, nr 90(2), s. 177–202.
- [43] Mikolajczak M., Menil C., Luminet O.: *Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes*, „Journal of Research in Personality” 2007, nr 41(5), s. 1107–1117.
- [44] Moeller C., Kwantes C.T.: *Too much of a good thing? Emotional intelligence and interpersonal conflict behaviors*, „The Journal of Social Psychology” 2011, nr 155(4), s. 314–324.
- [45] O’Boyle E.H., Humphrey R.H., Pollack J.M., Hawver T.H., Story P.A.: *The relationship between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis*, „Journal of Organizational Behavior” 2011, nr 32, s. 788–818.
- [46] Pavot W., Diener E.: *The satisfaction with life scale and emerging construct of life satisfaction*, „Journal of Positive Psychology” 2008, nr 3(2), s. 137–152.
- [47] Pool L.D., Qualter P.: *Improving emotional intelligence and emotional self-efficacy through a teaching intervention for university students*, „Learning and Individual Differences” 2012, nr 22(3), s. 306–312.
- [48] Por J., Barriball L., Fitzpatrick J., Roberts J.: *Emotional intelligence: its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students*, „Nurse Education” 2011, nr 31 (8), s. 855–860.
- [49] Rudenstine S., Espinosa A.: *Examining the role of trait emotional intelligence on psychiatric symptom clusters in the context of lifetime trauma*, „Personality and Individual Differences” 2018, nr 128, s. 69–74.
- [50] Ruiz-Aranda D., Extremera N., Pineda-Galán C.: *Emotional intelligence, life satisfaction and subjective happiness in female student health professionals: the mediating effect of perceived stress*, „Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing” 2014, nr 21 (2), s. 106–113.

- [51] Ryff C.D., Singer B.H.: *Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being*, „Journal of happiness studies” 2008, nr 9(1), s. 13–39.
- [52] Salovey P., Bedell B.T., Detweiler J.B., Mayer J.D.: *Coping intelligently: Emotional intelligence and the coping process* [w:] *Coping: The psychology of what works*, red. C.R. Snyder, Oxford University Press, New York 1999, s. 141–164.
- [53] Sánchez-Álvarez N., Extremera N., Fernández-Berrocal P.: *The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation*, „The Journal of Positive Psychology” 2016, nr 11(3), s. 276–285.
- [54] Schutte N.S., Malouff J.M., Thorsteinsson E.B., Bhullar N., Rooke S.E.: *A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health*, „Personality and Individual Differences” 2007, nr 42(6), s. 921–933.
- [55] Slaski M., Cartwright S.: *Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers*, „Stress and Health” 2002, nr 18(2), s. 63–68.
- [56] Slaski M., Cartwright S.: *Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance*, „Stress and Health” 2003, nr 19(4), s. 233–239.
- [57] *Social network screening: Pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection*, red. D.H. Kluemper, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2013.
- [58] *Strategy Process: Advances in Strategic Management*, red. G. Szulanski, J. Porac, Y. Doz, Elsevier Science, New York 2005.
- [59] Suleman Q., Syed M.A., Mahmood Z., Hussain I.: *Correlating Emotional Intelligence With Job Satisfaction: Evidence From a Cross-Sectional Study Among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*, „Frontiers in Psychology” 2020, nr 11, s. 240.
- [60] Śmieja M., Orzechowski J., Stolarski M.S.: *TIE: An Ability Test of Emotional Intelligence*, 2014, PLoS ONE 9(7): e103484.
- [61] Trejo A.: *Project Outcomes Improved by Emotional Intelligence*, „Business Perspectives and Research” 2016, nr 4(1), s. 67–76.
- [62] Urquijo I., Extremera N., Villa A.: *Emotional intelligence, life satisfaction, and psychological well-being in graduates: The mediating effect of perceived stress*, „Applied Research in Quality of Life” 2016, nr 11(4), s. 1241–1252.
- [63] Walter F., Cole M.S., Humphrey R.H.: *Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol?*, „Academy of Management Perspectives” 2011, nr 25(1), s. 45–59.
- [64] Winkel D.E., Wyland R.L., Shaffer M.A., Clason P.: *A new perspective on psychological resources: Unanticipated consequences of impulsivity and emotional intelligence*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2011, nr 84, s. 78–94.
- [65] Zeidner M., Matthews G., Roberts R.D.: *The emotional intelligence, health, and well-being Nexus: what have we learned and what have we missed?* „Applied Psychology Health Well Being” 2012, nr 4 (1), s. 1–30.
- [66] Zeidner M., Olnick-Shemesh D.: *Emotional and subjective well-being revisited*, „Personality and Individual Differences” 2010, nr 48, s. 431–435.

Katarzyna Rybkowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

3.

ISTOTNE ASPEKTY STRATEGII CSR DLA POKOLENIA Z – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Abstrakt

Koncepcja CSR wciąż zyskuje na popularności i coraz więcej organizacji oraz przedsiębiorstw decyduje się na jej wdrożenie. Jednak, aby była ona efektywna, powinna jak najlepiej spełniać swoje założenia oraz odpowiadać oczekiwaniom grupy konsumentów, z którymi dana organizacja chce się komunikować. Celem artykułu jest wstępne określenie znaczenia strategii CSR i wyłonienie jej najważniejszych obszarów z perspektywy młodych dorosłych, czyli osób urodzonych w latach 1990–2000 w Polsce. Największym wyzwaniem badawczym oraz biznesowym w tym obszarze wydaje się efektywna komunikacja CSR z młodymi dorosłymi. Są to osoby, które biegle posługują się technologiami komunikacyjnymi i informacyjnymi, są bardziej świadome w kwestiach ochrony środowiska oraz nierówności społecznych, a także preferują innowacyjne rozwiązania. Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono ankietowe badania pilotażowe. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że strategia CSR jest istotnym aspektem w prowadzeniu działalności gospodarczej dla pokolenia urodzonego po 1990 r. Najważniejszymi aspektami zidentyfikowanymi w badaniu są ochrona środowiska, uczciwe praktyki rynkowe oraz stosunki pracy.

Słowa kluczowe: Społeczna odpowiedzialność biznesu, Strategia CSR, Pokolenie Z, nowe technologie, innowacje.

3.1. Wprowadzenie

W ostatnich latach koncepcja *Corporate Social Responsibilities* (społecznej odpowiedzialności biznesu) jest istotnym aspektem w komunikacji pomiędzy firmami a ich klientami. Badacze regularnie analizują wpływ koncepcji na zachowania potencjalnych klientów co pozwala przedsiębiorcom na dopasowywanie strategii tak aby była ona jak najbardziej efektywna. Na potrzeby tego artykułu CSR został zdefiniowany jako ogół proaktywnych działań na rzecz społeczeństwa oraz środowiska naturalnego w celu poprawienia komunikacji z potencjalnymi klientami i zbudowania wizerunku świadomego przedsiębiorstwa. Działania te motywowane są potrzebami konsumentów a ich efektem jest między innymi tworzenie inicjatyw prospołecznych lub proekologicznych [9, s. 2]. Celem artykułu jest wstępne zweryfikowanie znaczenia strategii CSR i określenie jej najważniejszych obszarów z perspektywy młodych dorosłych. W związku z przyjętym celem pracy w artykule będą omówione oczekiwania oraz założenia dotyczące strategii CSR wobec konsumentów urodzonych w latach 1990–2000 w Polsce. Z tego powodu przeprowadzone zostało badanie pilotażowe na grupie 104 respondentów szukające odpowiedzi na pytanie, jakie aspekty w kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu są istotne dla osób w grupie wiekowej 18–25 lat. Wynik badania może stanowić wskazówkę dla przedsiębiorstw w kwestii tego na co powinny zwracać uwagę w polityce CSR w momencie, gdy planują one dotrzeć do młodych konsumentów.

W XXI wieku kwestie dotyczące strategii CSR stają się coraz bardziej istotne, o czym może świadczyć rosnąca liczba przedsiębiorstw angażujących się w działania prospołeczne oraz ilość przeprowadzanych analiz w tej dziedzinie. Ponadto w badaniach przeprowadzonych w 2017 r. przez Nielsen Global Media 80% respondentów w wieku 15–20 lat oraz 85% badanych z grupy wiekowej 21–34 odpowiedziało, że istotne jest dla nich zaangażowanie organizacji w działania na rzecz środowiska. Świadczy to o wysokim zainteresowaniu działalnością dodatkową i charytatywną na rzecz wspólnego dobra społecznego. Dlatego przedsiębiorcom powinno zależeć na dotarciu do tej grupy konsumentów (<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/global-consumers-look-for-companies-that-care-about-environmental-issues/>, data dostępu: 1.02.2021).

W skład niniejszej pracy wchodzi:

1. Wprowadzenie.
2. Kluczowe zagadnienia teoretyczne CSR.
3. Znaczenie CSR z perspektywy Pokolenie Z.
4. Zastosowana metodyka badawcza.
5. Analiza wyników badania.
6. Wnioski z przeprowadzonego badania.
7. Podsumowanie.
8. Bibliografia.

W pracy autorka odpowiada na pytanie badawcze: jakie aspekty strategii CSR są istotne dla osób z Pokolenia Z?

3.2. Kluczowe zagadnienia teoretyczne CSR

Obecnie na rynku rośnie popyt na tak zwane „zielone technologie” czy działania mające na celu wyrównanie nierówności społecznych. Zapotrzebowanie to wpływa na aktywność dodatkową przedsiębiorstw, które zwiększają nakłady finansowe na tego typu projekty [11, s. 88]. Stąd zainteresowanie przedsiębiorstw, a w szczególności korporacji transnarodowych działaniami na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu. Idea ta powstała w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku i mówi o działaniu przedsiębiorstw zgodnie z interesami społeczeństwa oraz we współpracy z interesariuszami [7, s. 170]. W koncepcji tej można wyróżnić poszczególne obszary:

- ochrona środowiska,
- prawa człowieka,
- ład korporacyjny,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- zaangażowanie rynkowe,
- relacje z konsumentami,
- stosunki pracy [3, s. 85–87].

Na przestrzeni ostatnich lat koncepcja CSR zyskała popularność nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale także w Europie. Przedsiębiorstwa chętnie inicjują działania na rzecz ochrony środowiska, społeczeństwa czy przeciwdziałania nieuczciwej konkurencji nie tylko ze względu na dobro ogółu, ale także na poprawę wizerunku firmy [4, s. 38–39]. Organizacje angażujące się w tego typu działalność budzą zaufanie i pozytywne skojarzenia co zachęca partnerów do nawiązania współpracy [8, s. 177]. Tym samym wpływa to na konkurencyjność produktów przedsiębiorstwa oraz stanowi istotny aspekt EVP (*Employee Value Proposition*). Ma to szczególnie duże znaczenie w momencie, gdy firmom zależy na budowaniu przewag konkurencyjnych [6, s. 30–31]. Wszystkie te działania wpływają znacząco na przychody przedsiębiorstwa, motywują pracowników do działania oraz budują stabilny i pozytywny wizerunek. Koncepcja ta nie oddziałuje negatywnie na wolność gospodarczą czy realizację celów biznesowych firm, a może wspomóc atmosferę przedsiębiorczości [5, s. 203–204].

Przedsiębiorstwa na polskim rynku od kilku lat aktywizują się w sprawach działań proekologicznych i społecznych. Jednymi z najbardziej zaangażowanych są Polpharma, D.B. Schenker, Polska Grupa Energetyczna, Bank BNP Paribas, Coca-Cola HBC Polska, Bioterm (<https://www.pulshr.pl/csr/ranking-odpowiedzialnych-firm-oto-zwyciezcy,54990.html>, data dostępu: 6.02.2021).

3.3. Znaczenie CSR z perspektywy Pokolenia Z

Istnieje kilka podziałów millenialsów w kwestii ich dokładnego wieku. Jedne źródła klasyfikują ich jako osoby urodzone pomiędzy 1976 a 1994 r., a osoby urodzone już w 1995 r. jako generację Z. Bardziej ogólny podział twierdzi, że milleniarsi to osoby urodzone pomiędzy 1976 a 2000 rokiem. Na potrzeby artykułu zostanie przyjęte, że osoby mające obecnie 18–25 lat to zarówno młodzi milleniarsi, jak i osoby z Pokolenia Z.

Bez względu na podział – osoby w tym wieku stosunkowo niedawno osiągnęły pełnoletność, wciąż się kształcą i dopiero wchodzą na rynek pracy. Również od niedawna osiągają dochody z wykonywanej pracy zawodowej. Ze względu na swój wiek są nową grupą konsumencką na rynku w porównaniu do osób mających trzydzieści i więcej lat [10, s. 136]. Można więc stwierdzić, że dotychczasowe strategie CSR tworzone przez przedsiębiorstwa nie są oraz nie były kierowane do nich.

Osoby urodzone po 1990 r. to pierwsze pokolenie urodzone i żyjące w cyfrowym świecie. Jest to grupa konsumentów, która aktywnie korzysta z social mediów, reaguje na działania obserwowanych podmiotów czy organizacji oraz jest dobrze zorientowana w kwestii najnowszych technologii, które są częścią ich życia codziennego [1, s. 223]. Osoby z tego pokolenia jako konsumenci charakteryzują się naciskiem na łatwość użytkowania, zainteresowaniem technologią, potrzebą poczucia bezpieczeństwa oraz chęcią ucieczki od życia, z którym mierzą się na co dzień. Są mniej lojalni wobec firm i oczekują, że produkty oraz usługi zostaną dopasowane do ich potrzeb [2, s. 11]. Może to wywoływać presję na producentach oraz chęć ciągłego udoskonalania istniejących już produktów. Mają też wysokie oczekiwania co do jakości świadczonych usług/produktów oraz spodziewają się szybkich odpowiedzi zwrotnych [12, s. 376]. Jako potencjalni konsumenci śledzą oni interesujące je firmy w social mediach, względnie unikają kontaktu bezpośredniego i chętnie używają spersonalizowanych aplikacji zakupowych. Tym różnią się oni od starszych millenialsów czy wcześniejszych pokoleń [13, s. 111].

Na podstawie takich badań jak te przeprowadzone przez firmę Nielsen w ramach The Conference Board® Global Consumer Confidence Survey w 2017 r. można zaobserwować, że pokolenie urodzone po 1990 r. jest najbardziej zorientowane i uświadomione w kwestiach ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju oraz świadomej konsumpcji. Ich oczekiwania co do polityki CSR stosowanej dotychczas przez przedsiębiorstwa mogą być większe lub odmienne od dotychczasowych.

3.4. Zastosowana metodyka badawcza

Ze względu na przyjęty w artykule cel autorka próbuje ustalić, jakie aspekty są szczególnie istotne dla pokolenia urodzonego po 1990 r. w kontekście strategii CSR

przedsiębiorstw. Autorka przeprowadziła badanie ankietowe przy pomocy kwestionariusza internetowego w jednej wersji językowej – polskiej. Formularz składał się ze wstępu wyjaśniającego podstawowe pojęcia oraz pięciu pytań. Pierwsze dwa dotyczyły wieku oraz miejsca zamieszkania respondenta. W kolejnym respondent proszony był o określenie w czterostopniowej skali poziomu istotności strategii CSR oraz jej wpływu na indywidualną ocenę przedsiębiorstwa. Głównymi pytaniami badawczymi były:

- na których z obszarów przedsiębiorstwa powinny skupiać swoje działania w ramach strategii CSR w Polsce?
- jakie cechy powinny mieć działania w ramach CSR?

Badaną populację stanowiły osoby w wieku 18–25 lat. Próbkę badawczą dobrano metodą kuli śnieżnej. Przed publikacją kwestionariusz zweryfikowano na niewielkiej próbie badawczej – dzięki niej pytania mogły być odpowiednio doprecyzowane. Autorka przyjęła, że minimalną liczbą respondentów jest 100 osób w grupie wiekowej 18–25 lat. Badanie było badaniem pilotażowym, mającym charakter pogładowy. Jego wyniki stanowią wstęp do rozszerzonej analizy zagadnienia.

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 17.02.2021–26.02.2021, zebrano 109 kompletnych kwestionariuszy, z których 104 spełniły kryteria dotyczące grupy wiekowej.

3.5. Analiza wyników badania

Powodem przeprowadzenia niniejszego badania była luka badawcza zidentyfikowana przez autorkę. Aktualne analizy dotyczące zrozumienia czy oceny strategii CSR z perspektywy konsumenta dotyczą głównie osób dorosłych, którzy ukończyli już edukację i od lat są aktywni zawodowo.

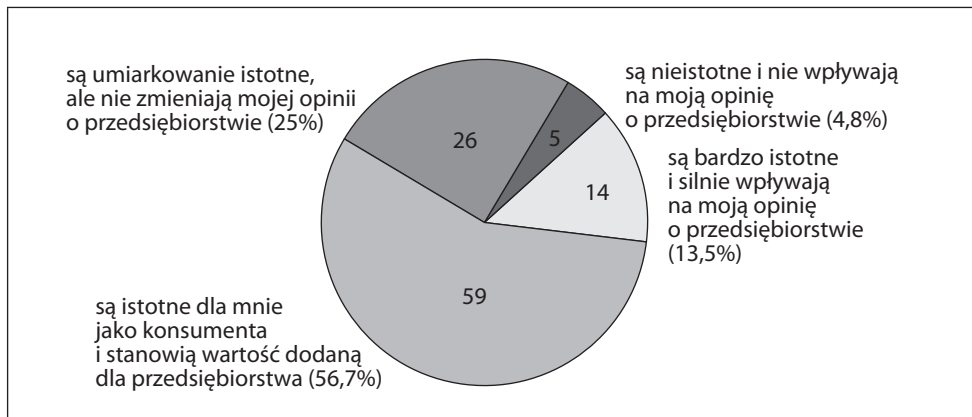
W badaniu wzięło udział 109 osób, jednak ze względu na określony zakres wieku przeanalizowane zostały jedynie odpowiedzi osób w grupie wiekowej 18-25 lat. Po określeniu wieku respondenci byli poproszeni o wskazanie swojego obecnego miejsca zamieszkania – 67,3% respondentów wskazało, że jest to miasto powyżej 500 000 mieszkańców.

Pierwszym pytaniem dotyczącym tematu badania była ocena ważności działań CSR inicjowanych przez przedsiębiorstwa – 13,5% wskazało, że działania CSR są dla nich istotne i silnie wpływają na ich indywidualną ocenę przedsiębiorstwa. Dla 56,7% działania CSR są istotne oraz stanowią wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Spośród badanych 25% stwierdziło, że działania CSR są umiarkowanie istotne i nie zmieniają opinii o przedsiębiorstwie, natomiast 4,8% uważa, że jest to kwestia nieistotna i nie wpływa na ich ocenę firmy.

Wyniki badania wskazują, że dla znacznej większości – 70,2% respondentów – łącznie działania CSR inicjowane przez przedsiębiorstwa są bardzo ważne i wpły-

wają na indywidualną opinię konsumenta lub są istotne oraz stanowią wartość dodaną dla organizacji. Ocenę ważności działań CSR przedstawiono na rys. 3.1.

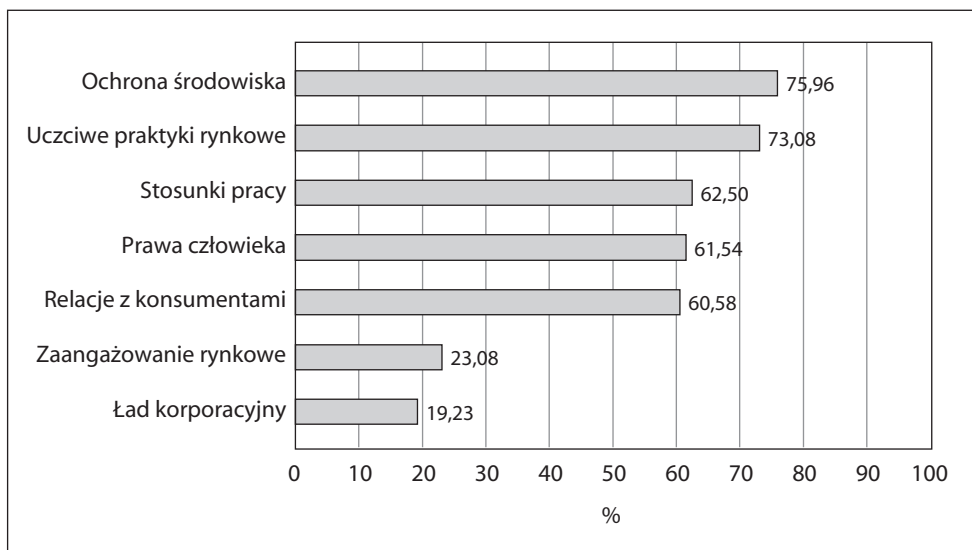
Rysunek 3.1. Ocena ważności działań CSR inicjowanych przez przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

W pytaniu dotyczącym oceny ważności obszarów CSR respondenci mieli możliwość wybrania więcej niż jednej odpowiedzi. Dla badanych trzema najważniejszymi kwestiami są ochrona środowiska (75,96%), uczciwe praktyki rynkowe (73,08%) oraz stosunki pracy (62,50%) co można zaobserwować na rysunku 3.2.

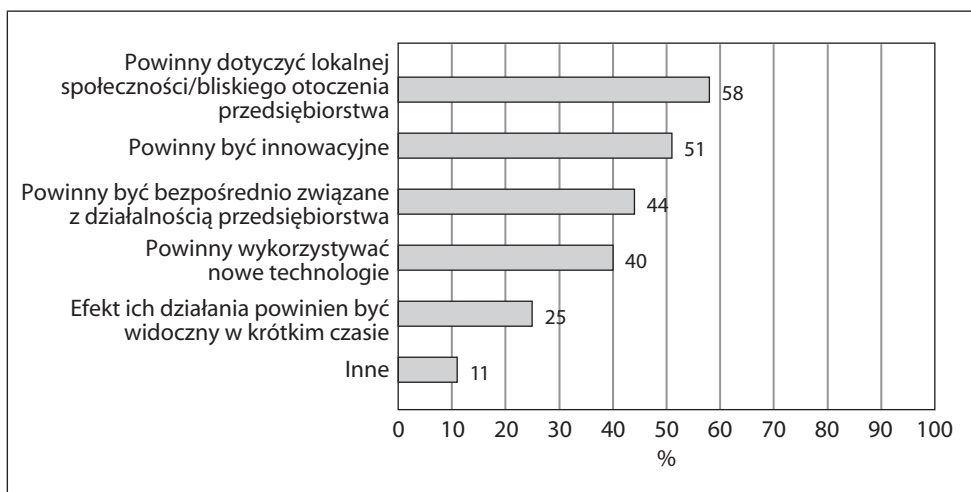
Rysunek 3.2. Ocena znaczenia obszarów CSR z perspektywy respondenta



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Ostatnie pytanie badawcze weryfikowało cechy, którymi powinny charakteryzować się działania w ramach strategii CSR. Pytanie było pytaniem wielokrotnego wyboru. Odpowiedzi obrazuje rysunek 3.3.

Rysunek 3.3. Wskazane cechy, którymi powinny się charakteryzować działania w ramach strategii CSR



Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania.

Ponad połowa respondentów 58% wskazała, że działania te powinny dotyczyć lokalnej społeczności oraz bliskiego otoczenia danej firmy. Co więcej, 51% badanych stwierdziło, że wskazane jest, aby były one innowacyjne. Trzecią cechą wybraną przez 44% respondentów było bezpośrednie związanie inicjatyw w ramach koncepcji CSR z działalnością biznesową/produkcyjną przedsiębiorstwa. W miejscu na odpowiedź indywidualną rekomendowano, by inicjatywy były łatwo mierzalne oraz dotyczyły kwestii istotnych dla głównych interesariuszy przedsiębiorstwa.

Dla zdecydowanej większości badanych inicjatywy organizowane w ramach koncepcji CSR są bardzo ważnym lub ważnym elementem strategii przedsiębiorstwa. Respondenci precyzyjnie określali obszary, które są dla nich z perspektywy konsumentów istotne oraz wybierali najważniejsze cechy działań. Zwracającą uwagę kwestią jest zdecydowany nacisk na projekty skupiające się na lokalnej społeczności oraz bliskim otoczeniu. Może być to związane z utożsamieniem się z ideą „myśl globalnie, działaj lokalnie”, a także chęcią dbania o otaczające środowisko.

3.6. Wnioski z przeprowadzonego badania

Wyniki analizy mogą posłużyć za wskazówkę dla właścicieli przedsiębiorstw oraz dla menedżerów zajmujących się zawodowo Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu, ponieważ zawierają one informacje na temat oczekiwań młodych konsumentów w kwestii inicjatyw CSR. Z badań wynika, że inicjatywy podejmowane w ramach polityki CSR odgrywają istotną rolę w ocenie przedsiębiorstw przez osoby mające w chwili badania 18–25 lat.

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że Pokolenie Z jest prawdopodobnie pokoleniem świadomym, które zauważa pogarszającą się sytuację środowiska naturalnego. Wyniki badań wskazują, że działania przedsiębiorstw, takie jak: zmniejszanie emisji szkodliwych substancji, redukcja liczby odpadów poprodukcyjnych czy ochrona terenów zielonych są dla badanych kwestiami priorytetowymi.

Ponadto młodzi dorośli żyjący w Polsce uważają, że kluczową rolę odgrywają uczciwe praktyki rynkowe – przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji, poszanowanie praw własności oraz współpraca z innymi przedsiębiorstwami czy instytucjami rządowymi.

Trzecią kwestią wskazywaną najczęściej przez respondentów są stosunki pracy mające na celu dbanie o bezpieczeństwo w miejscu świadczonej pracy, rozwój społeczny, a także utrzymywanie poprawnych relacji z podmiotami współpracującymi.

Wyniki badania wskazują, że dla Pokolenia Z kluczową rolę pełni dbanie o najbliższe otoczenie i lokalna społeczność. Dodatkowo ich zdaniem przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać w realizacji działań CSR dostępne na rynku innowacje – może być to spowodowane otwartym podejściem młodych dorosłych do rozwoju nauki oraz biznesu. Istotną kwestią dla młodych dorosłych jest jednak także to, by podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy były bezpośrednio związane z działalnością firmy – przyczyną takiego wyboru mogą być kwestie związane z wiarygodnością organizacji. Można domniemywać, że firmy, które będą realizować działania w ramach koncepcji CSR zgodnie ze swoją specjalizacją biznesową czy produkcyjną, będą uznawane za dużo bardziej wiarygodne poprzez znajomość danej dziedziny i zrozumienie jej problemów.

Wyniki badania, które potwierdzają istotność CSR dla młodych dorosłych nie są zaskakujące, ponieważ społeczna odpowiedzialność biznesu ma duże znaczenie także dla starszych millenialsów. Zauważalnym trendem jest to, że młodsze pokolenia wykazują się większą świadomością w kwestiach zrównoważonego rozwoju niż osoby starsze. Jednak interesującym zjawiskiem jest fakt, iż młodzi dorośli mieszkający w Polsce dużą uwagę przywiązują do uczciwych praktyk rynkowych. Może być to spowodowane dużą świadomością w kwestiach gospodarczych.

Wyniki analizy można uznać za rozpoznawcze, będące punktem wyjściowym do dalszych badań. Mogą posłużyć za wstęp do pracy nad przyszłymi, poszerzonymi badaniami dotyczącymi postrzegania koncepcji CSR z perspektywy młodych dorosłych urodzonych pomiędzy rokiem 1990 a 2000. Analiza może stanowić także wskazówkę dla przedsiębiorstw, które rozważają w swoich organizacjach wdrażanie polityki społecznej odpowiedzialności biznesu bądź planują jej modyfikacje w celu dotarcia do młodszych konsumentów.

3.7. Podsumowanie

W ostatnich latach coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce decyduje się na wdrożenie koncepcji CSR. W niniejszym artykule analizowany był aspekt związany z postrzeganiem koncepcji CSR oraz zidentyfikowaniem jej najważniejszych obszarów działalności przez młodych dorosłych urodzonych pomiędzy rokiem 1990 a 2000. Wyniki analizy uprawniają do odpowiedzi na postawione we wstępie główne pytanie badawcze, albowiem przeprowadzone badanie pokazało, że społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa istotną rolę w postrzeganiu przedsiębiorstwa przez osoby z Pokolenia Z. Najważniejszymi zidentyfikowanymi w badaniu obszarami działalności są ochrona środowiska, uczciwe praktyki rynkowe oraz stosunki pracy. Analiza wyników badania prowadzi do wniosków, że istotnym czynnikiem dla badanej populacji jest, aby przedsiębiorstwa realizujące koncepcje skupiły się na działalności w najbliższym otoczeniu lub pośród lokalnej społeczności. Kolejnym aspektem przy realizacji wyznaczonych zadań w ramach polityki CSR jest również wykorzystywanie dostępnych na rynku innowacji, a także by realizowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy były spójne oraz pokrewne z ich specjalizacją biznesową czy produkcyjną. Badanie miało cel pilotażowy i z definicji ma ono pewne ograniczenia. Znaczącym ograniczeniem było badanie populacji zawężonej do jednego obszaru geograficznego – Polski oraz niewielka próba pozwalająca jedynie na śladową analizę danych. Wskazane byłoby przeprowadzenie badań międzynarodowych, które pokazywałyby różnice w postrzeganiu CSR w tej grupie wiekowej między mieszkańcami krajów UE. Ponadto kwestią istotną byłoby także pogłębienie zakresu pytań w formularzu tak, by uzyskać bardziej sprecyzowane odpowiedzi, dlatego autorka w przyszłości planuje kontynuować badania w tej dziedzinie. Strategia CSR jest coraz prężniej rozwijającą się strategią w wielu przedsiębiorstwach i coraz więcej konsumentów zaczyna rozumieć jej rolę. Można domniemywać, że świadomość w tej kwestii ma trend wzrostowy.

Bibliografia

- [1] Berkup S.B.: *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, nr 19.
- [2] Budac C.: *Strategic Considerations on how brands should deal with Generation Z*, „Revista Economică” 2014, vol. 66, nr 5.
- [3] Carroll A.B., Shabana K.M.: *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, „International Journal of Management Reviews” 2010.
- [4] Charucka O.: *Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa 2015.
- [5] Daszkiewicz M.: *Społeczne zaangażowanie biznesu w kształtowaniu partnerskich relacji z otoczeniem*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.
- [6] Drzymała A.: *Korporacje transnarodowe a standardy CSR w zakresie ochrony środowiska*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.
- [7] Esau G., Malone M.: *CSR in natural resources: rhetoric and reality*, „Journal of Global Responsibility” 2013, vol. 4, nr 2.
- [8] Gołębski M., Wojtkowiak G.: *Znaczenie koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica nr 278, Łódź 2013, s. 177.
- [9] Lindgreen A., Swaen V.: *Corporate Social Responsibility*, „International Journal of Management Reviews” 2010.
- [10] Moreno F.M., Gil Lafuente J., Ávila Carreó F., Madrigal Moreno S.: *The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior*, „International Journal of Marketing Studies” 2017.
- [11] Otolá I., Tylec A.: *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie nr 24 t. 1, Częstochowa 2016.
- [12] Priporas C., Stylos N., Fotiadis A.: *Generation Z consumers' expectations of interactions in smartretailing: A future agenda*, „Computers in Human Behavior” 2017, nr 77.
- [13] Yadav G.P., Rai J.: *The Generation Z and their Social Media Usage: A Review and a Research Outline*, „Global Journal of Enterprise Information System” 2017, vol. 9, nr 2.

Magdalena Bartczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Agnieszka Szymankowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

4.

RÓŻNORODNOŚĆ CZYNNIKÓW ZNIECHĘCAJĄCYCH DO PRACY W MOTYWACJI MŁODYCH LUDZI

Abstrakt

Na współczesnym rynku pracy zachodzą duże zmiany, które dotyczą również motywowania pracowników. Powoduje to konieczność zmierzenia się pracodawców z wieloma wyzwaniami, a w efekcie poszukiwania lepszych narzędzi zarządzania ludźmi i modyfikowania strategii organizacji. Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest próba ukazania czynników wynikających z motywowania przez pracodawcę, które mogą wpłynąć na zniechęcenie młodych ludzi do pracy w konkretnym przedsiębiorstwie. Główna hipoteza brzmi: niskie wynagrodzenie nie jest jedynym i najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na zniechęcenie do wykonywania obowiązków.

Na początku artykułu podjęto próbę scharakteryzowania pojęcia motywowania pracowników, a także przedstawienia oczekiwań i potrzeb młodych ludzi, którzy są już na rynku pracy lub dopiero na nim zaistnieją. Następnie określone zostały czynniki powodujące zniechęcenie młodych ludzi do pracy w oparciu o badania wtórne i pierwotne. Zaprezentowane wyniki badań własnych miały określić czynniki powodujące negatywne nastawienie do pracy wśród badanych grup studentów.

Motywacja jest kluczowym czynnikiem wspierającym wzrost efektywności pracy zatrudnionych, a jednocześnie czynnikiem pozwalającym na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku zgodnie z obraną polityką. Ważne jest, by doskonalić narzędzia motywacyjne i dążyć do wpływania na zaangażo-

zowanie pracowników zgodnie z założeniami firmy, jednocześnie niwelując poziom demotywacji zatrudnionych.

Słowa kluczowe: praca, motywacja, młodzi ludzie, zniechęcenie.

4.1. Wprowadzenie

Człowiek oraz posiadane przez niego wiedza i umiejętności są najważniejszą wartością każdej organizacji. Ludzie coraz częściej stanowią o przewadze konkurencyjnej w otoczeniu rynkowym, które nieustannie się zmienia i staje się coraz większym obiektem pożądania przedsiębiorców. Efektywność pracy ludzkiej powiązana jest bezpośrednio z ich wysiłkami, dlatego pracownik powinien oprócz wiedzy i umiejętności odznaczać się zaangażowaniem oraz motywacją do pełnego wysiłku na rzecz pracodawcy. W związku z tym podstawowym zadaniem podmiotów funkcjonujących na rynku coraz częściej staje się zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy umożliwiających zaspokojenie ich potrzeb, a także wspierających tworzenie zaangażowanego podwładnego, który będzie działał na rzecz osiągnięcia założonych w przedsiębiorstwie celów [6].

Dlatego też dużym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów jest stworzenie odpowiedniego systemu motywowania, który będzie pasował do zróżnicowanych wiekowo pracowników i zaspokajał ich bardzo zróżnicowane interesy [7].

Warto podkreślić, że oprócz tego coraz większego znaczenia nabiera już nie tylko samo rozpoznanie potrzeb, ale również znajdowanie źródeł zniechęcenia do pracy, by móc osłabiać ich działanie, a nawet zapobiegać im czy je usuwać. Konieczne jest bowiem skupienie się nie tylko na tym, co może motywować pracownika do pracy, ale również na tym, co może go demotywować i osłabiać jego zaangażowanie, a w konsekwencji również w wielu przypadkach doprowadzić do jego odejścia z firmy.

4.2. Istota motywacji pracowników w przedsiębiorstwie

Motywowanie pracowników jest niezwykle ważną kwestią, gdyż są oni kluczowym czynnikiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Budują nie tylko wizerunek przedsiębiorstwa, ale też tworzą i realizują strategię firmy oraz dysponują określoną wiedzą, która może być przydatna w firmie. Wszystko to powoduje, że traktowani są na rynku jak kapitał przedsiębiorstwa [15].

Motywacja jest siłą napędową ludzkich zachowań, a także jednym z najważniejszych czynników, które mają wpływ na efektywność pracy. Pojęcie motywowania należy rozumieć jako proces świadomego i celowego wpływania na motywy postępowania ludzi stwarzając im możliwość wykorzystania ich systemów wartości

i oczekiwań po to, by osiągnąć cel motywujący [6]. Inaczej motywacja to zorientowanie jednostki na osiągnięcie celów. Powstaje ona, gdy dana osoba oczekuje, że podejmowane przez nią działania doprowadzą ją do realizacji celu, a więc jednocześnie do nagrody pozwalającej zaspokoić konkretne jej potrzeby. Motywacja ukierunkowuje zatem zachowania ludzi, którzy mogą motywować się sami, ale często potrzebują jednak motywacji z zewnątrz [2].

Motywowanie do pracy to dwustronny proces zachodzący pomiędzy kierownictwem a zatrudnionymi, w którym to procesie ma miejsce zjawisko oddziaływania i wpływania na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego [6]. W takim procesowym rozumieniu motywacja rozpoczyna się od uświadomienia sobie przez pracownika jego pewnych niezaspokojonych potrzeb. Dalej przechodzi on do rozpoznania warunków i możliwości ich zaspokojenia, by w konsekwencji podjąć się określonych działań nastawionych na osiągnięcie celów. W dalszej części tego procesu pracownik jest oceniany, co jest konsekwencją osiągnięcia przez niego pewnego poziomu wykonania zadań. Następnie jest za to nagradzany lub karany, co zaspokaja lub nie jego potrzeby. Przedostatni etap to ocena przez pracownika stopnia zaspokojenia jego potrzeb, co w dalszym postępowaniu prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb albo modyfikacji istniejących [9].

Motywować można zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Choć ta pierwsza metoda daje lepsze efekty, to jednak dobór motywatorów powinien być uzależniony od indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, grupy pracowników wymagają bowiem indywidualnego podejścia ze względu na różnice ich dzielące [14]. Jedno z badań przeprowadzonych w międzynarodowej korporacji pokazuje, że choć pracownicy różnią się pod wieloma względami: wieku, stażu pracy czy posiadanego potomstwa, to nadal formy motywowania o charakterze finansowym są najważniejszym czynnikiem budującym ich zaangażowanie. Oczywiście, pozafinansowe formy motywowania także stanowią dla nich wartość, ale mniejszą [6]. Warto zatem w procesie motywacji pracowników stawiać nie tylko na czynniki finansowe, ale także uświadamiać pracownika, iż funkcjonowanie firmy zależy w dużej mierze od jego osobistego wkładu [14].

Biorąc pod uwagę różnorodność wśród pracowników na rynku pracy przedsiębiorcy powinni zatem zwiększać zainteresowanie nie tylko samym motywowaniem, ale i całościową polityką zarządzania wiekiem, wykazując się przy tym większą akceptacją. Powinni również ze świadomością wykorzystywać dostępne instrumenty zarządzania różnymi pokoleniami pracowników [8].

Warto podkreślić, że firmy w swojej polityce, w tym również w motywowaniu pracowników, są wręcz zmuszone wykazywać się zdolnością adaptacji do nowych warunków i wyzwań. Coraz częściej dla pracowników ważne stają się nie tylko kwestie finansowe, ale również poczucie bezpieczeństwa czy bliskość kulturowa. Dodatkowo, zmotywowani pracownicy to ci, którzy czują się potrzebni w firmie.

W związku z tym firmy chcąc dobrze motywować pracowników muszą stawiać się w wysokim stopniu elastyczne i dostosowywać się do nowych, aktualnych potrzeb [4]. Konieczne zatem staje się indywidualne podejście do pracownika i jego oczekiwań oraz budowanie sprzyjającej atmosfery w zespole [15].

Działania mające na celu zachęcenie pracownika do efektywnej pracy są przedmiotem rozważań każdego przedsiębiorstwa. Powinny być one jednak poprzedzone dokładną analizą oczekiwań i potrzeb pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Należy mieć świadomość tego, że dla niektórych pracowników najważniejszymi czynnikami motywacyjnymi będą elementy finansowe (wynagrodzenie finansowe, nagrody rzeczowe, itp.), ale dla innych większe znaczenie będzie miał może szacunek w pracy, atmosfera, relacje z szefem i współpracownikami, bezpieczeństwo pracy, możliwości rozwoju czy jeszcze inne wyżej nie wymienione.

W sytuacji kiedy pracodawca niewłaściwie rozpozna potrzeby swoich pracowników, to jego działania i polityka personalna, choć często kosztowne i czasochłonne, mogą nie wpłynąć pozytywnie na zaangażowanie podwładnych, tak jak wcześniej zamierzał i oczekiwał. Co więcej, mogą w dłuższym okresie wpłynąć na ich zniechęcenie, a w konsekwencji doprowadzić nawet do znalezienia przez nich innego pracodawcy, które lepiej odpowie na ich potrzeby.

4.3. Oczekiwania motywacyjne młodych na rynku pracy

Młodzi ludzie, będący już uczestnikami rynku pracy lub dopiero na niego wchodzący, znacznie różnią się od starszych stażem pracowników. Te różnice dotyczą ich cech osobowościowych, podejścia do pracy, zachowania czy indywidualnych potrzeb. Tym samym posiadają oni odmienne oczekiwania motywacyjne, co staje się wyzwaniem dla pracodawców i wymaga od nich zmiany podejścia do procesu motywacji [10].

Młodzi ludzie są dobrze wykształceni, znają dobrze nowoczesne technologie. Przy tym są pewni siebie i mają dużo energii. Nastawieni są na wielozadaniowość, wolą bardziej pracować w zespołach niż indywidualnie i mają wysokie oczekiwania [11].

Młodzi ludzie są otwarci na wartości, budowanie społeczności, a ważniejsze jest dla nich „być” niż „mieć”. Ponadto oczekują przejrzystości i czytelności we współpracy z pracodawcą i współpracownikami, a także sprawiedliwości w przyznawaniu wynagrodzeń i benefitów. Cenią sobie szczególnie otwarte komunikowanie wynagrodzeń, jasno ustalone zasady współpracy i dobre warunki do rozwoju. Jednocześnie poszukują liderów, którzy potrafią pokazać znaczenie ich pracy, a także budować zespoły w oparciu o współpracę i dzielenie się posiadaną wiedzą. Jednak nie szukają w pracy szefa, który będzie ich kolegą, ale bardziej kogoś, kto stanie się dla nich autorytetem. Ważną rolę odgrywa dla nich m.in.

częsta informacja zwrotna, którą postrzegają jako szansę własnego doskonalenia. Lubią pracować w zróżnicowanych wiekowych zespołach, bo są świadomi, że mogą się wiele nauczyć od bardziej doświadczonych osób. W pracy szczególnie cenią wsparcie zespołu. Są niechętni, by pracować w stresującym środowisku pracy [10].

Są nastawieni na nowe wyzwania, ale najważniejsza jest dla nich równowaga między pracą a życiem prywatnym. Dla zdecydowanej większości młodych (85% respondentów) *work-life balance* jest kluczowym czynnikiem motywacji, a 38% jest nastawiona na znalezienie pracy gwarantującej zachowanie tej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym [11].

Co należy szczególnie podkreślić, dla młodych ludzi praca nie może wymagać rezygnacji z rzeczy niezbędnych w życiu prywatnym [13]. Oczekują od pracodawców zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, szacunku i docenienia. Sama praca nie jest jednak dla nich najważniejsza, bo wyżej cenią radość, życie i zdrowie [10].

Powyższe wnioski znajdują potwierdzenie w przytoczonych wynikach badań. Badanie przeprowadzone w czerwcu 2020 r. na grupie 101 pracowników z różnych działów przedsiębiorstwa, którego celem była próba określenia tego, jakie formy motywowania pracowników wpływają na ich zaangażowanie i uzależnienie ich od wieku zatrudnionych czy stażu pracy pokazały, że wszyscy pracownicy chcą zarabiać więcej, otrzymywać podwyżki, bonusy czy premie uznaniowe. W wielu przypadkach pozostałe kwestie stają się mniej ważne. Badania pokazały również, że wielu młodych pracowników jest bardzo mobilnych i nie czują długoterminowego przywiązania do stanowiska. Dlatego tak ważne jest poznanie źródeł motywacji w pracy [6].

Wyniki badania zrealizowanego w marcu i kwietniu 2020 r. w grupie liczącej 1813 osób, w której zdecydowaną większość stanowiły osoby studiujące, do 25. r.ż. ukazały, że dla najmłodszego pokolenia praca nie stanowi celu samego w sobie, ale niezwykle istotne jest, by była zgodna z ich wartościami. Tak wskazało 66% ankietowanych. Dodatkowo, ponad połowa badanych marzy o pracy, która stałaby się ich pasją (51%). Młodzi Polacy oczekują również, że w pierwszej pracy będzie przyjazna, sprzyjająca rozwojowi i nabywaniu doświadczenia atmosfera.

Dla ponad 80% (83,6%) respondentów bardziej atrakcyjna jest umowa o pracę, a 81,5% młodych Polaków preferuje stabilność zatrudnienia niż pracę na własny rachunek. Młodzi potrzebują autorytetów – 67% woli szefa, który jest autorytetem niż kolegą i stawiają na fizyczne interakcje międzyludzkie. Aż 61% chce pracować w zespole z doświadczonymi kolegami. Warto zaznaczyć, że na pozytywne postrzeganie pracodawcy mają wpływ przede wszystkim transparentność wynagrodzenia (56% wskazań) oraz opinie znajomych, które wymieniło 54% badanych. Zgodnie z otrzymanymi wynikami badań najważniejsze dla młodych benefity to ubezpieczenie zdrowotne, możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy [10].

Pracodawcy zatrudniający młode pokolenia pracowników powinni dokładnie analizować ich indywidualne potrzeby i modyfikować strategie motywacji,

a w szczególności stosowane motywatory. Konieczna jest przy tym duża elastyczność i nastawienie na ciągłe udoskonalanie wykorzystywanych narzędzi i poszukiwanie nowszych rozwiązań, które mogą wpłynąć na zwiększenie zaangażowania pracowników. W przeciwnym razie, młodzi ludzie, których potrzeby nie będą zaspokajane, a w konsekwencji praca stanie się dla nich uciążliwa będą odczuwali zniechęcenie do pracy w konkretnej firmie, co może doprowadzić nawet do ich odejścia.

4.4. Czynniki wpływające na zniechęcenie młodych ludzi do pracy

Wpływanie na motywację pracowników poprzez stosowanie właściwych motywatorów dopasowanych do oczekiwań i potrzeb stanowi jeden z najważniejszych elementów strategii firmy. Ma to bowiem bezpośredni wpływ na zachowanie pracowników, które wraz z niezaspokojonymi potrzebami może przełożyć się na demotywację i zniechęcenie do pracy. Niezbędne jest zatem rozpoznawanie tego, czego młodzi pracownicy nie potrafiliby zaakceptować.

Wśród tych elementów wskazywane były [10]:

- brak możliwości rozwoju 53,1%,
- nieadekwatne zarobki w stosunku do oczekiwań 51,7%,
- konflikt w zespole 49,4%,
- wysoki poziom stresu 47,8%,
- brak możliwości awansu 34,0%,
- powtarzalne, nudne zadania 29,3%,
- menedżera, od którego nie można się uczyć 29,2%,
- długi dojazd do pracy 24,6%,
- praca w nadgodzinach 13,8%,
- brak samodzielności 9,6%,
- brak elastycznych godzin pracy 9,6%,
- częste wyjazdy służbowe 6,4%,
- brak możliwości pracy zdalnej 6,4%.

W literaturze przedmiotu jako powód odejścia pracowników z organizacji wymienia się najczęściej takie elementy, jak: niesatysfakcjonujące warunki pracy (niskie zarobki, złe traktowanie, konflikty, uciążliwość środowiska), nadmierne obciążenie, złożoność pracy lub zbyt dużą odpowiedzialność [5].

Analizując dostępne wyniki badań można stwierdzić, że najczęstszą przyczyną odejść z firmy jest perspektywa otrzymania wyższego od dotychczasowego wynagrodzenie w nowej firmie, co wskazało 92% badanych. W dalszej kolejności ankietowani wymieniali: większe możliwości rozwoju w nowej firmie (74%), chęć zmiany ścieżki kariery (47%) oraz powody rodzinne (43%), a więc przyczyna niez-

leżna od pracodawcy. Niewiele osób jako powód rozstania z pracodawcą wymieniło: niedopasowanie stanowiska (10%), bardziej atrakcyjne benefity w nowej firmie (10%), lepszą lokalizację nowej firmy (7%), a także niewłaściwe zarządzanie w obecnej firmie (5%) [12].

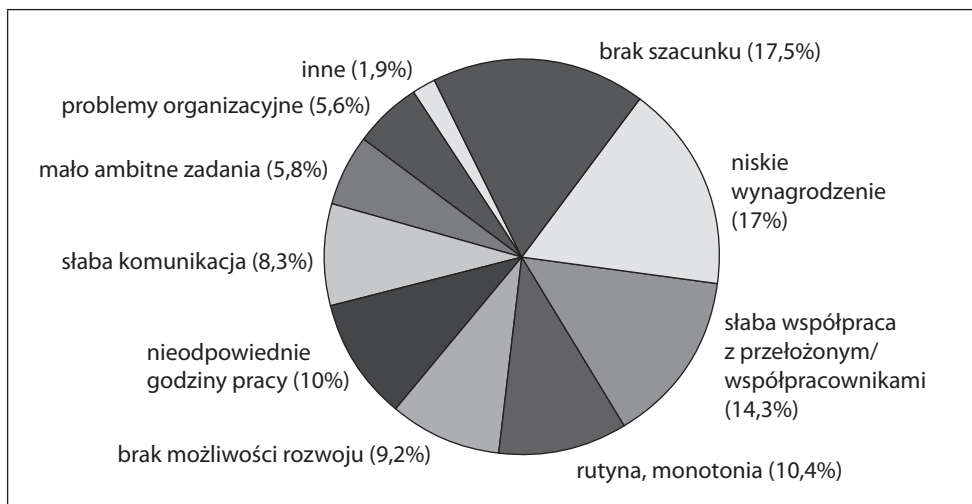
Wprawdzie często mówi się, że najistotniejszym czynnikiem odchodzenia z pracy są kwestie finansowe [3], to jednak pracownicy nie zawsze potrafią szczerze podać powodów swojej rezygnacji. Konieczne jest dążenie do rozpoznania powodów, gdyż wraz z odchodzącym pracownikiem traci się możliwość korzystania z jego kwalifikacji i doświadczenia nabytego w okresie zatrudnienia [1], a poznanie powodów demotywacji i zniechęcenia pracowników może uświadomić pracodawcy konieczność dokonania zmian w polityce firmy, co z pewnością wpłynie na zaangażowanie pozostałych w firmie pracowników.

4.5. Zniechęcenie młodych ludzi do pracy w świetle badań własnych

Prezentowane poniżej wyniki badań stanowią część projektu badawczego, którego celem jest rozpoznanie oczekiwań motywacyjnych młodych ludzi na rynku pracy. Badaniem objęto studentów wybranych uczelni województwa wielkopolskiego. Dobór uczelni do badania był celowy. Wybrano jedną uczelnię niepubliczną oraz dwie uczelnie publiczne, w tym jedną kształcącą według profilu praktycznego i jedną według profilu ogólnoakademickiego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2018 do marca 2019 r. metodą sondażu diagnostycznego, pozwalającą otrzymać w miarę obiektywne informacje. Podstawowym narzędziem pomiaru był kwestionariusz ankiety audytoryjnej, który zawierał pytania otwarte i zamknięte. Pozwoliło to ankietowanym na swobodę w udzielaniu odpowiedzi, a udział w realizowanym projekcie badawczym zapewniał wszystkim respondentom całkowitą anonimowość.

Kwestionariusze ankietowe przekazano studentom 12 różnych kierunków studiów. Wśród badanych znaleźli się studenci następujących typów studiów: pierwszego i drugiego stopnia, jednolitych magisterskich oraz podyplomowych. Autorki niniejszego opracowania są świadome tego, że zrealizowane badania dotyczą specyficznej grupy, jaką są studenci wybranych kierunków, ale większość z nich należy do analizowanego pokolenia, które wchodzi na rynek pracy, chce podwyższać swoje kwalifikacje, a jednocześnie nastawione jest na podejmowanie aktywności na rynku pracy w przyszłości.

Analizując różnorodność czynników wpływających na zaangażowanie młodych ludzi w pracę szczególnej analizie poddane zostały czynniki przyczyniające się bezpośrednio do zniechęcenia do pracy. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 4.1.

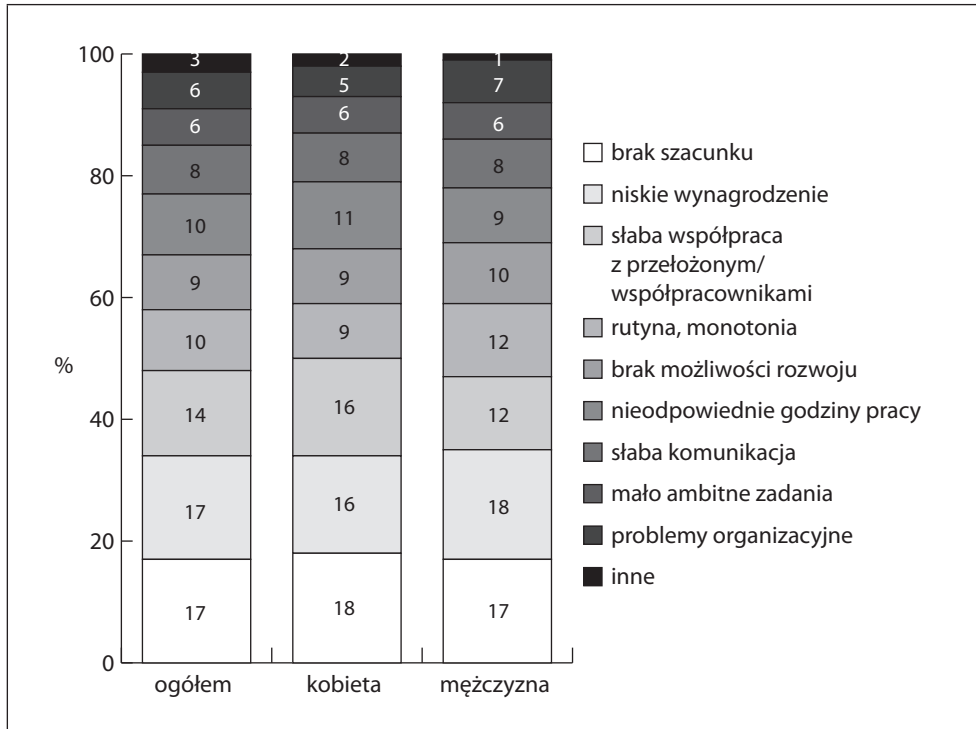
Rysunek 4.1. Czynniki zniechęcające młodych ludzi do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Młodzi ludzie, biorący udział w badaniu, poproszeni zostali o dokonanie oceny różnych czynników oddziałujących na zniechęcenie ich do pracy. O ile nie jest zaskakującym fakt, że niezadowolające wynagrodzenie było wymieniane przez młodzież jako jeden z kluczowych czynników mających siłę demotywacyjną, o tyle już fakt, że brak szacunku w pracy jest tak ważny dla młodych ludzi (pojawił się na pierwszej pozycji), powinien stać się istotnym komunikatem dla przedsiębiorców. Dowodzi to tego, że nawet dobre wynagrodzenie, które nie jest poparte czynnikami miękkimi związanymi z poczuciem bycia szanowanym, nie będzie miało siły sprawczej, aby przyciągnąć i w dalszej perspektywie zatrzymać w pracy młodych specjalistów.

Dalej z wysokimi wskazaniami pojawiły się kwestie związane z atmosferą w pracy i jakością współpracy ze współpracownikami i przełożonym. Młodzi ludzie tym samym odważnie deklarują, że chcą się w miejscu pracy rozwijać (na brak możliwości rozwoju, rutynę i monotonię oraz mało ambitne zadania jako czynniki demotywujące do pracy wskazywał łącznie co czwarty młody człowiek). Poza tą listą młodzież wskazywała na niedogodne godziny pracy, kwestie organizacyjne i te związane z komunikacją wewnętrzną. Niespełna 2% stanowiły inne wskazania (czasem sprzeczne), jak konieczność pracy w grupie, brak możliwości pracy zespołowej, konieczność uczestnictwa w szkoleniach, brak poszanowania czasu wolnego, niedogodny dojazd do pracy i inne.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie mogą stać się bardziej czytelne, jeśli zostaną przeanalizowane z punktu widzenia płci, jaką reprezentują, dlatego też szczegółowe dane z tym związane przedstawia rysunek 4.2.

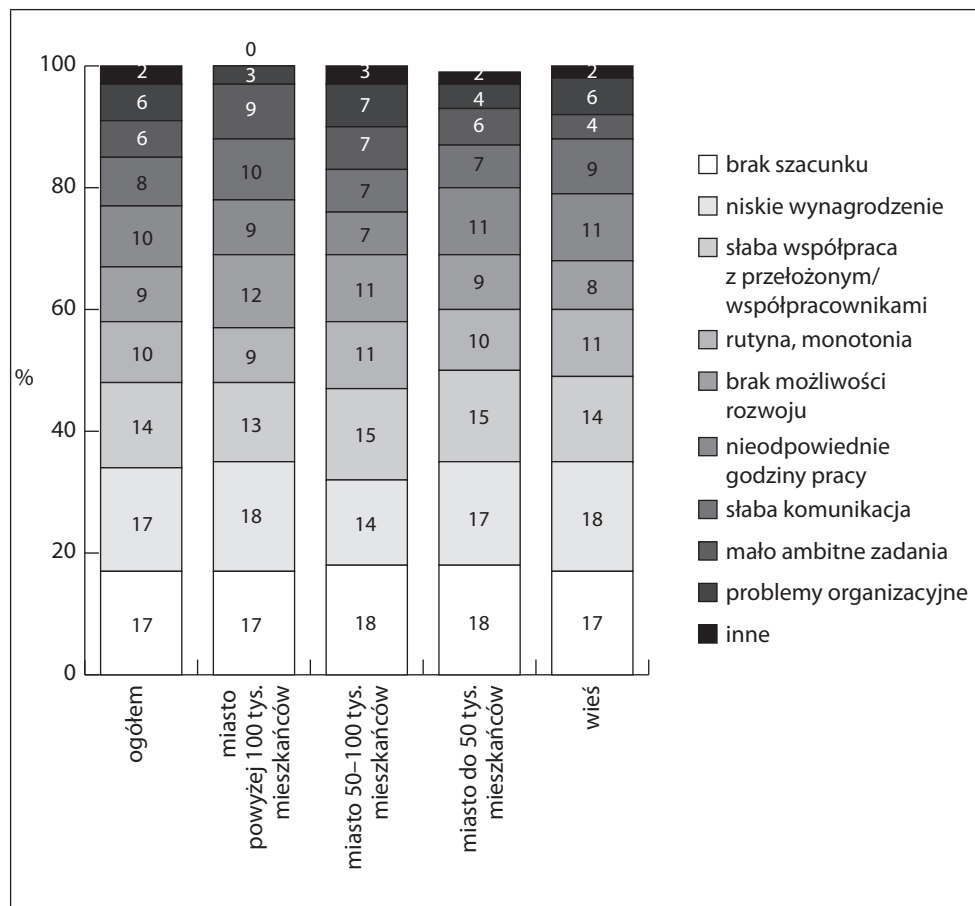
Rysunek 4.2. Czynniki zniechęcające do pracy według kryterium płci

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, młodzi mężczyźni częściej od kobiet, deklarują demotywujące znaczenie otrzymywania niezadowalającego ich wynagrodzenia. Ponadto do wyzwań zawodowych może ich również zniechęcać niewłaściwie zorganizowana praca oraz rutyna i monotonia realizowanych zadań. Dla kobiet natomiast silniejszą siłą demotywacyjną mogą mieć kwestie związane z panującą atmosferą (słaba współpraca z przełożonymi i współpracownikami, a także szacunek do pracownika) oraz nieodpowiednie godziny pracy.

Ciekawych wniosków dostarczyło również przeanalizowanie miejsca zamieszkania respondentów i udzielonych przez nich odpowiedzi. Zestawienie odpowiedzi zaprezentowane zostało na rysunku 4.3.

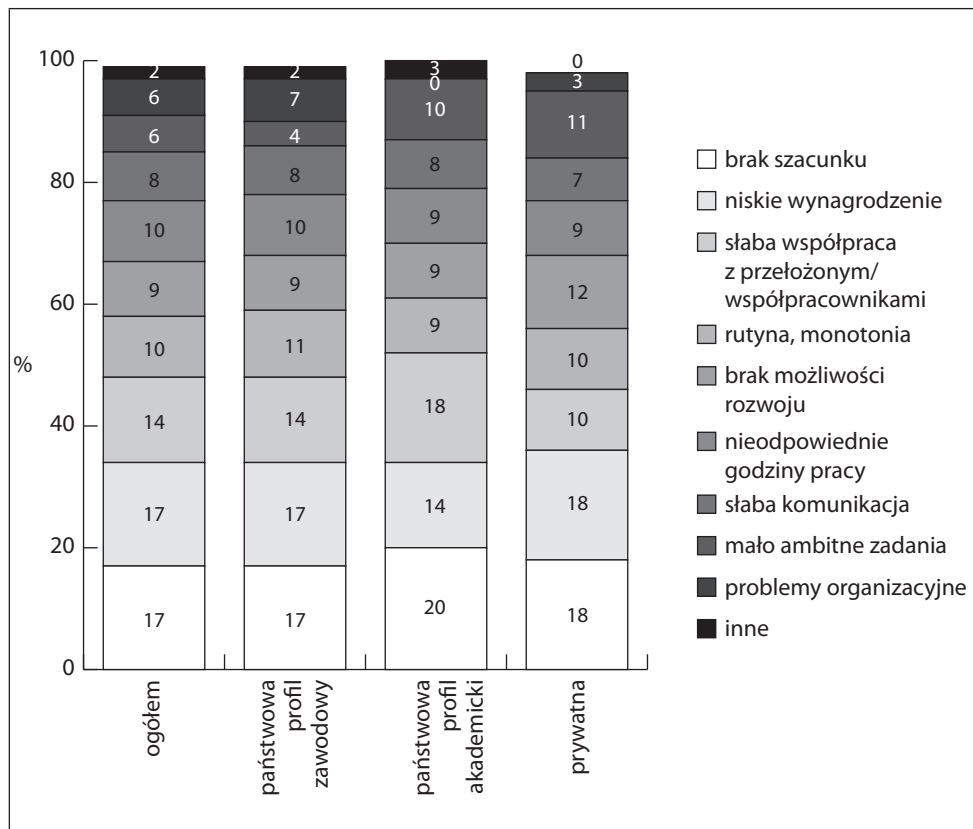
Zgodnie z danymi zawartymi na tym wykresie wraz ze wzrostem rozmiaru miejscowości, w której zamieszkują młodzi ludzie, rośnie w nich poczucie potrzeby rozwoju w pracy i realizacji ambitnych zadań. Na dwie odpowiedzi „brak możliwości rozwoju” i „mało ambitne zadania” jako czynniki zniechęcające do pracy wskazywało ponad 20% młodych ludzi mieszkających w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców i jedynie 12% zamieszkujących na wsiach.

Rysunek 4.3. Czynniki zniechęcające do pracy według kryterium miejsca zamieszkania respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Warto przyjrzeć się również rysunkowi 4.4, na którym przeanalizowane zostały wskazania młodych ludzi biorących udział w badaniu przy zastosowaniu kryterium rodzaju uczelni.

Wnioskując na podstawie danych przedstawionych na wykresie można zauważyć, że studenci uczelni państwowych o profilu akademickim deklarują, że najsilniej zdemotywować w miejscu pracy mogą ich: brak szacunku oraz zła współpraca ze współpracownikami i przełożonym, a także mało ambitne zadania. Z kolei, studenci uczelni prywatnej deklarują, częściej od pozostałych, że słabe perspektywy rozwoju oraz mało ambitne zadania mogą mieć siłą sprawczą do zmniejszenia ich motywacji w miejscu pracy.

Rysunek 4.4. Czynniki zniechęcające do pracy według kryterium rodzaju uczelni ankietowanych

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w przeprowadzonym badaniu pokazują, że w pracy ważne jest nie tylko samo wynagrodzenie. Zniechęcać młodych ludzi do pracy może oprócz niskiego wynagrodzenia również brak poczucia bycia szanowanym czy słaba współpraca z przełożonym i/lub współpracownikami, które dość często były przez respondentów wskazywane. Na dalszych miejscach wskazywane były: rutyna/monotonia w pracy, nieodpowiednie godziny pracy, brak możliwości rozwoju, czy słaba komunikacja, jako te, które mogą przyczynić się do demotywacji do pracy.

4.6. Podsumowanie

Pracodawcy wykazują coraz większą aktywność w poszukiwaniu sposobów lepszego motywowania swoich pracowników, mają bowiem świadomość tego, że

odpowiedni pracownik staje się jednym z ważniejszych źródeł zdobywania przewagi konkurencyjnej firmy. Warto dodać, że sprawnie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na poprawę efektywności pracy, zatem motywowanie pracowników staje się warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie [7]. W przypadku wpływania na zaangażowanie zatrudnionych ludzi warto skupiać się nie tylko na rozpoznawaniu ich potrzeb i oczekiwań oraz właściwym ich zaspokajaniu. Niezwykle ważne jest również badanie przyczyn zniechęcenia do pracy, by móc je usuwać, a nawet odpowiednio wcześniej im przeciwdziałać.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania była próba ukazania czynników mogących przyczyniać się do zniechęcenia do pracy w ramach procesu motywowania młodych ludzi. Zgodnie ze zrealizowanymi badaniami do tych czynników zaliczane są m. in.: niskie wynagrodzenie, brak poczucia bycia szanowanym, słaba współpraca z przełożonym i/lub współpracownikami, rutyna/monotonia w pracy, nieodpowiednie godziny pracy, brak możliwości rozwoju, a także słaba komunikacja. W przypadku wynagrodzenia młodzi mężczyźni częściej od kobiet deklarowali, że zbyt niski jego poziom może być dla nich demotywujący. Jednak warte podkreślenia jest to, że nawet dobre wynagrodzenie, które nie jest poparte czynnikami miękkimi związanymi z poczuciem bycia szanowanym, nie zatrzyma w pracy młodych specjalistów. Zatem, główna hipoteza brzmiąca, że „niskie wynagrodzenie nie jest jedynym i najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na zniechęcenie do wykonywania obowiązków” została zweryfikowana pozytywnie.

Ciekawym wnioskiem z badania było również to, że wraz ze wzrostem rozmiaru miejscowości, w której zamieszkują młodzi ludzie, wzrasta w nich poczucie potrzeby rozwoju w pracy i realizacji ambitnych zadań.

Zaprezentowane wnioski mogą pomóc w dalszych analizach z zakresu motywowania młodych ludzi na rynku pracy oraz przyczynić się do podjęcia bardziej pogłębionych dyskusji i poszukiwań naukowych w tym zakresie w przyszłości.

W procesie motywowania pracowników ważne jest odpowiadanie na indywidualne potrzeby i oczekiwania pracowników, by budować zaangażowanie i zapobiegać zniechęceniu. Samo osłabienie motywacji nie jest bowiem tak groźne, jak rosnące zniechęcenie, które pozostawione bez działania może prowadzić do poważnych konsekwencji dla firmy, jak chociażby utrata cennych jej pracowników.

Bibliografia

- [1] Antczak Z.: *Odejścia pracowników z organizacji* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [2] Armstrong M: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2008.

- [3] Dolot A.: *Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 5 (977), Kraków 2018.
- [4] Inglot K.: *Prezes Zarządu Personnel Service SA: Motywowanie pracowników na miarę XXI w.*, Forum ekonomiczne 2020, <https://www.forum-ekonomiczne.pl/motywowanie-pracownikow-na-miare-xxi-w/> wrzesień 2020, data dostępu: 12.03.2021.
- [5] Kalinowski M.: *Zwalnianie pracowników [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004.
- [6] Kaźmierczak J.: *Wpływ form motywowania na pobudzanie zaangażowania pracowników – studium przypadku*, Studia i Prace WNEiZ US, nr 52, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018.
- [7] Kobyłka A.: *Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej*, Studia Oeconomica Posnaniensia, vol. 4 nr 6, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Lublin 2016.
- [8] Lubrańska A.: *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, ZZL (HRM), 2016, 3–4 (110–111), data dostępu: 18.03.2021.
- [9] Poczrowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [10] PwC, Well.HR, Absolvent Consulting, *Młodzi Polacy na rynku pracy w „nowej normalności”*, Warszawa, czerwiec 2020, <https://pwc.pl/pl/publikacje/mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-w-nowej-normalności.html>, data dostępu: 15.03.2021.
- [11] Raport, *Motywacje młodych 2015*: motywacjemlodych.pl/motywacje-mlodych-2015, data dostępu: 2.03.2021.
- [12] Raport Attrition Antal, https://antal.pl/images/art-eksp/raporty/Attrition/Attrition_raport_Antal.pdf, Warszawa 2015, data dostępu: 11.02.2021.
- [13] Sarnowska J.: *Co motywuje do pracy pokolenia X, Y i Z?* <https://www.swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/19015-co-motywuje-do-pracy-pokolenia-x-y-i-z>, data dostępu: 5.02.2021.
- [14] Szwed S.: *Sekretarz Stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej: Motywowanie pracowników na miarę XXI w.*, Forum ekonomiczne 2020, <https://www.forum-ekonomiczne.pl/motywowanie-pracownikow-na-miare-xxi-w/>. wrzesień 2020, data dostępu: 11.02.2021.
- [15] Wachowiak P.: *Rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: Motywowanie pracowników na miarę XXI w.*, Forum ekonomiczne 2020, <https://www.forum-ekonomiczne.pl/motywowanie-pracownikow-na-miare-xxi-w/> wrzesień 2020, data dostępu: 10.01.2021.

Marcin Kłak

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Marek Magniszewski

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

5.

PRZEDSIĘBIORSTWO UCZĄCE SIĘ JAKO PRZYKŁAD ŚWIADOMEJ ORGANIZACJI

Abstrakt

Celem artykułu jest ukazanie nowoczesnych form funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz świadomość dominującej roli zasobów niematerialnych. Kapitał ludzki i wiedza stanowią najcenniejsze zasoby nowych form organizacji. Z analizy najważniejszych cech nowoczesnych modeli przedsiębiorstw wynika, że optymalizują one swoją działalność bazując na maksymalnym wykorzystaniu koncepcji organizacji uczącej się, dzięki bowiem nowym zastosowaniom kompetencji ludzkich i wiedzy współczesne przedsiębiorstwo zapewnia sobie przewagę konkurencyjną. A do tego niezbędne jest wykształcenie świadomej organizacji podporządkowanej wiedzy.

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacja ucząca się, świadoma organizacja.

5.1. Wstęp

Koncepcja organizacji uczącej się (*learning organization*) ukształtowała się w latach 90. XX wieku [26]. Wzrost zainteresowania tą problematyką wiązał się ściśle z nadchodzącą erą społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji [31]. Dziś hasło „organizacja ucząca się” to jedno z najmłodniejszych pojęć i choć wiele organizacji identyfikuje się z tym sposobem funkcjonowania, to jeszcze nie wszyscy menedżerowie wiedzą, co ono oznacza, lub mylnie je rozumieją. Organizacja ucząca się jest dziś postrzegana jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. Sukces

współczesnej organizacji zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania [4]. Odbywa się to jednak tylko przy zaangażowaniu organizacji jako całości, zwłaszcza w organizacjach sieciowych [29] lub rozproszonych [33].

Świadomość organizacji (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór przeżycia położenia rynkowego firmy przez osoby, które tworzą ten podmiot [17]. W tych okolicznościach zrozumiałe staje się powodzenie koncepcji uczącej się organizacji.

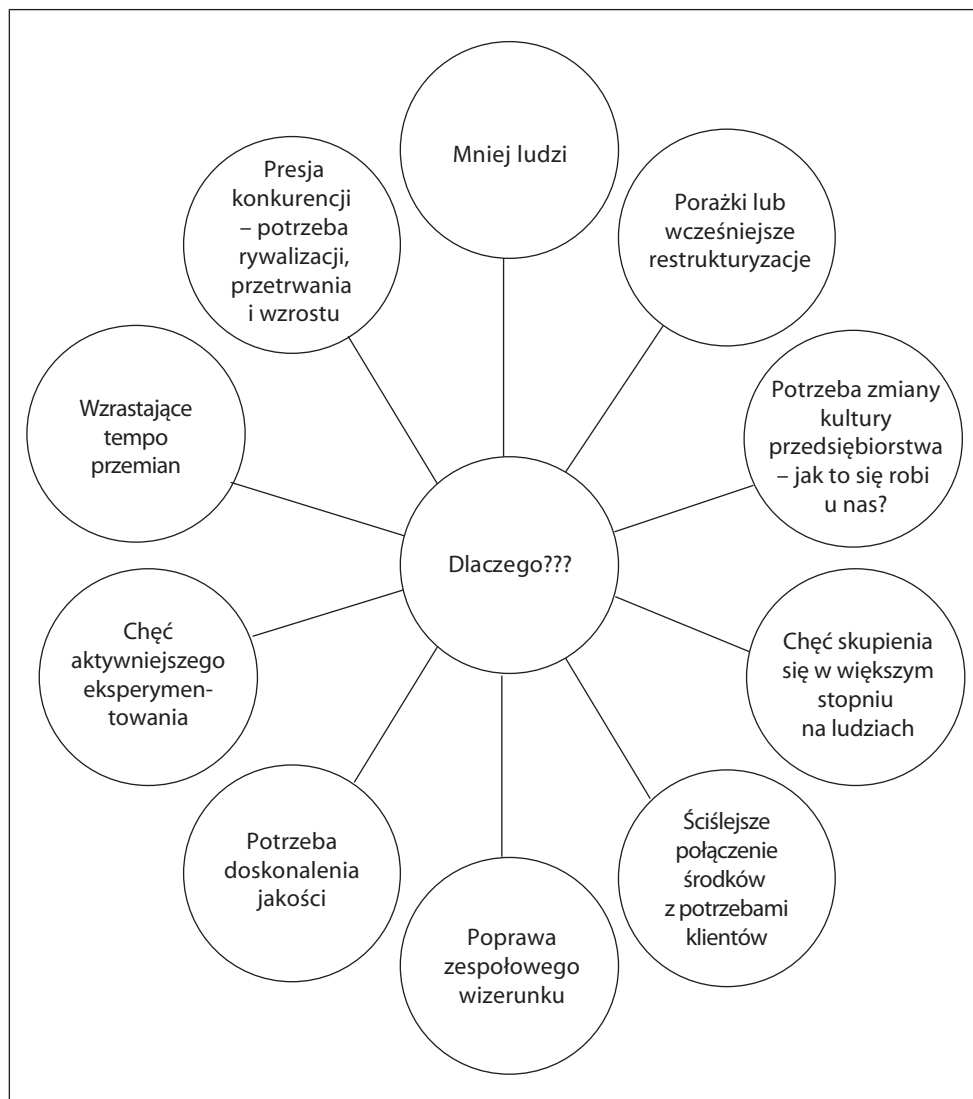
Samo pojęcie organizacji uczącej definiuje się jako organizację, w której uczenie się jest procesem ciągłym [11]. Proces ten jest niejako warunkiem życia organizacji (rysunek 5.1). Przedsiębiorstwo uczące się to takie, które wymaga od wszystkich swoich pracowników uczenia się po to, aby przekształcić zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym działa [5]. Chodzi tu bowiem o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli rządzenia przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych [2]. W takich organizacjach zdobywanie nowych lub podwyższanie posiadanych już kwalifikacji będzie decydowało o awansie zawodowym i społecznym licznej grupy pracowników, prestiżu nowego zawodu, a w rezultacie postępie w różnych dziedzinach gospodarki [6]. Powszechne staje się stwierdzenie, że organizacjami potrafiącymi świadomie konkurować w przyszłości będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach, i te, których tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie.

Rysunek 5.1. Proces uczenia się organizacji



Źródło: [28, s. 215].

Rysunek 5.2. Główne siły sprawcze uczenia się przedsiębiorstwa



Źródło: [24, s. 17].

Wyzwania, jakie stawia pracownikowi współczesne przedsiębiorstwo, to ciągła potrzeba uczenia się, zdobywania wiedzy i zmieniania się (rysunek 5.2). Kierunek tych zmian wyznaczony jest przez założenie, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest zmiana i nieustanny proces uczenia się przez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczanie nowych zjawisk, uczenie się przez działanie, poprzez przeżywanie. Peter M. Senge twierdzi, że „Prawdziwe uczenie sięga do dna tego, co to

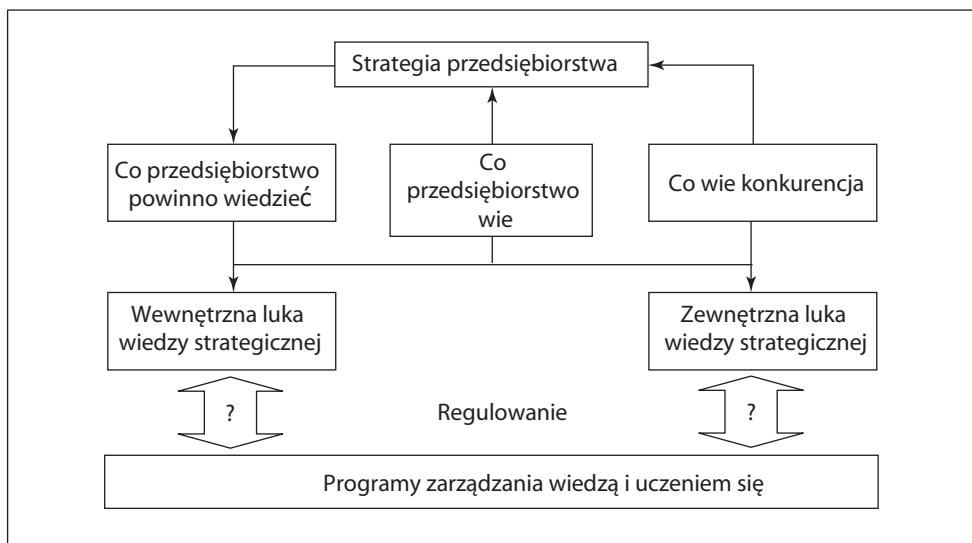
znaczy być człowiekiem. Dzięki uczeniu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia” [27].

5.2. Ciągłe doskonalenie istotą przedsiębiorstwa uczącego się

Organizacja ucząca się nie jest możliwa bez wspólnej wizji łączącej wszystkich członków organizacji [16]. Musi to być wizja podzielona i aprobowana przez wszystkich pracowników firmy, a nie wizje poszczególnych jednostek, właścicieli czy menedżerów, narzucone innym współpracownikom [28]. Takie zespołowe uczenie się polega przede wszystkim na: twórczym przemyśleniu złożonych problemów, tak by uzyskać efekt synergii; innowacyjnym, ale jednocześnie skoordynowanym działaniu; wzajemnym wspieraniu się przez członków różnych zespołów. Zatem, mimo że wykorzystuje się wiedzę i umiejętności indywidualne, jest to dyscyplina zespołowa, która wymaga przede wszystkim dialogu, dyskusji oraz wspólnych ćwiczeń i treningów [2].

Strategia przedsiębiorstwa uczącego się bazuje na zdolności do własnego rozwoju, opracowania nowych i użytecznych rozwiązań, do tworzenia nowej rzeczywistości [30], likwidując pojawiające się luki wiedzy (rysunek 5.3). Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie [3].

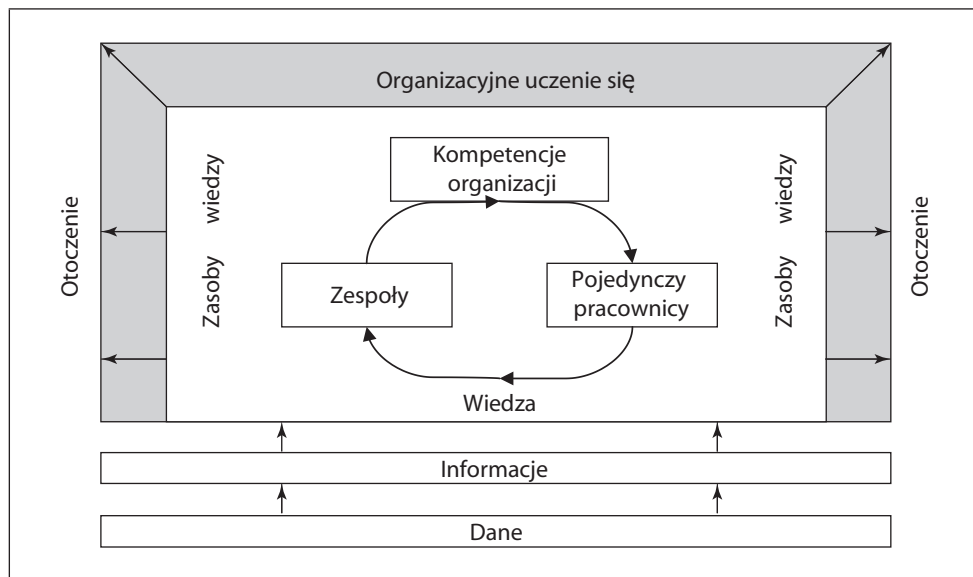
Rysunek 5.3. Strategia przedsiębiorstwa oparta na procesach zarządzania wiedzą i uczeniem się



Źródło: [8, s. 195].

Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji uczącej się opierają się na posiadanej wiedzy, a każde nowe doświadczenie jest podstawą do jej poszerzenia (rysunek 5.4). Organizacja ucząca się opiera się na potencjale intelektualnym i intuicyjnym wszystkich jej pracowników, którzy, dla realizacji własnych celów, dążą do ciągłego jej rozwoju [20]. Reaguje się z równym zaangażowaniem na sygnały przesyłane przez rynek, w rozumieniu dostawców, klientów i konkurencji, ukierunkowuje się na zaspokojenie potrzeb pracowników w celu zwiększenia ich udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem [15]. Wspiera się działania ukierunkowane na ciągłe zwiększanie potencjału swojej wiedzy. Skupia się wysiłki wszystkich jej uczestników w celu zgromadzenia najcenniejszego kapitału, kapitału wiedzy, w celu zapewnienia sobie przewagi nad konkurentami, objawiającej się stworzeniu mechanizmów pozwalających na efektywne wykorzystywanie zmian zachodzących w jej otoczeniu [23].

Rysunek 5.4. Struktura zasobów wiedzy w organizacji uczącej się



Źródło: [25, s. 26].

Aby osiągnąć ten cel, należy dokonać takich zmian w organizacji, by umożliwić tworzenie się, w zależności od zaistniałej sytuacji, grup roboczych (zespołów) skupionych na rozwiązywaniu doraźnych zadań. Zapewnienie mobilności pracowników wewnątrz organizacji, możliwości natychmiastowego skupienia się na wykorzystaniu zmiany otoczenia zapewnione będzie przez tworzenie nowoczesnych, elastycznych układów pomiędzy poszczególnymi komórkami, a raczej ludźmi skupionymi wokół nich. Wiedza nabyta przez podmioty tych związków,

a raczej możliwość jej natychmiastowego wykorzystania w każdej części przedsięwzięcia, umożliwia sprawne funkcjonowanie uczącego się przedsiębiorstwa [7]. W swojej fundamentalnej dynamice organizacja posiada zdolności do osiągnięcia wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego, a także kreuje zdolności i umiejętności w zakresie prowadzenia rozpoznania, umiejętnego dostosowania się do warunków otoczenia, innowacyjności i produktywności w realizacji [4].

5.3. Elastyczna struktura organizacji uczącej się

Istotnym zagadnieniem dotyczącym organizacji uczących się jest określenie cech jej struktury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu można spotkać poglądy akceptujące „antystrukturalność” lub „bezstrukturalność” uczącej się organizacji [14]. Jednakże można zauważyć stwierdzenia, że ucząca się organizacja bez rozwiązań strukturalnych nie mogłaby ustanowić swoich granic, jako stosunkowo niezmiennych w czasie i stabilnych. Taka organizacja mimo posiadanego potencjału rozwojowego stale narażałaby swoją trwałość i tożsamość i w efekcie sama by się likwidowała. Nie może zatem osobno funkcjonować struktura albo uczenie się. W organizacjach uczących się tylko integracja tych dwóch elementów stanowi podstawę ich egzystencji [12].

Struktura organizacyjna jest niezbędnym elementem uczącej się organizacji, jakkolwiek nie może to być struktura sztywna, charakteryzująca się wysokim stopniem centralizacji, formalizacji i rozbudowaną hierarchią organizacyjną. Taka struktura przeszkadza w uczeniu się, utrudniając rozwój wspólnej wizji i wspólnego rozumienia problemów organizacyjnych i zespołowości pracy.

Brak podziałów, szczebli, barier oraz zmiana znaczenia zasobów strategicznych wymusiły powstanie struktur elastycznych, w których podziały są płynne, a granice między szczeblami i działami przepuszczalne i pozwalające na swobodny przepływ informacji, zasobów, pomysłów i energii. Każdy pracownik bierze udział w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa, co pozwala na wykorzystanie ich wiedzy oraz doświadczeń, a także zwiększa osobiste zaangażowanie pracowników w jej realizację. Zdecentralizowana struktura organizacji uczącej wyraża się w przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności odpowiednio do ról pełnionych w organizacji [32].

Przedsiębiorstwo uczące się jest organizacją efektywną i przyjazną, bowiem w tym przedsiębiorstwie tradycyjne formy hierarchii zostają zastąpione luźno powiązаныmi grupami specjalistów, które się łączą doraźnie w celu wykonania zadania, jak również współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się jedną z cech charakterystycznych [14].

Jednakże ucząca się organizacja nie może obejść się bez jakiegóś hierarchii. W organizacjach uczących się można mówić o dwóch szczeblach zarządzania – szczeblu centralnego kierownictwa i szczeblu lokalnym. W strukturze tej menedżerowie szczebli lokalnych posiadają bardzo szerokie uprawnienia, przejmując całkowitą odpowiedzialność za rozwój i działalność swoich jednostek organizacyjnych.

W warunkach bardzo dużej autonomii szczebla lokalnego centralne kierownictwo powinno koncentrować swoją uwagę na sprawie zasadniczej, tj. kształtowaniu zdolności organizacji do uczenia się. W szczególności jego funkcje polegać będą na [21]:

- gospodarowaniu zasobami organizacji,
- wypracowywaniu przewodnich idei,
- określaniu zasadniczych wartości,
- określaniu i rozwijaniu wizji przyszłości i misji,
- badaniu organizacji jako systemu,
- projektowaniu procesów uczenia się.

Jednakże niewielu współczesnych menedżerów wyższego szczebla potrafi właściwie wykonywać powyższe funkcje i jest to jeden z głównych powodów tego, że prawdziwie uczące się organizacje ciągle są jeszcze rzadkością.

Interesujący pogląd ma G. Morgan, który stwierdza, że hierarchia jest koniecznym atrybutem uczącej się organizacji. Powinna ona uczyć się i samoorganizować podobnie jak funkcjonujący mózg, a to zazwyczaj wiąże się z adaptowaniem jakiegoś hierarchicznie uporządkowanego wzorca, który jest formą przystosowania, jaką przybiera organizacja w obliczu złożoności. Hierarchia nie jest jednak narzucana, ale raczej się wyłania [22].

W organizacjach uczących się to menedżerowie powinni brać na siebie rolę tworzenia warunków umożliwiających innym działania. Powinni pozwalać podwładnym na samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami w ramach wspólnego zbioru norm i wartości, sprzyjających wspólnej tożsamości i nastawieniu na uczenie się. Jednocześnie muszą ich zachęcać do kwestionowania tego, czy te normy i wartości są właściwą podstawą kierowania zachowaniami organizacyjnymi. Zakłada się bowiem konieczność ewoluowania wspólnych norm i wartości wraz ze zmieniającymi się okolicznościami.

Struktura uczącej się organizacji nie może ponadto ograniczać w dużym stopniu różnorodności i zakresu wykonywanych działań. Opierać się powinna na zasadzie redundancji funkcji, która głosi, że „zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe części, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność” [22]. Jej zastosowanie w praktyce prowadzi z reguły do funkcjonowania autonomicznych grup roboczych, których członkowie mają różnorodne umiejętności umożliwiające rotację pracy, a każdy z nich ma nadmiar umiejętności w tym sensie, że nie są one w pełni wykorzystywane w aktualnie wykonywanej

pracy. Każdy powinien robić coś więcej, wykazać inicjatywę, odpowiedzialność i wyjść poza znane ramy. Uczestnicy uczącej się organizacji powinni mieć zatem określone jedynie podstawowe obowiązki i zarysowane szerokie pole działania na własną rękę.

Można zatem stwierdzić, że struktura uczącej się organizacji charakteryzuje się wysoką elastycznością [18]. Świadczy o tym słabo zaznaczona hierarchia, szerokie uprawnienia szczebla wykonawczego, niewielka specjalizacja oraz formalizacja działań. Te rozwiązania strukturalne uczących się organizacji są elastyczne dzięki mało wyraźnym liniom podziału między przełożonymi i podwładnymi, odbiorcami i dostawcami, organizacją a otoczeniem oraz sprawnemu systemowi informacyjnemu, dostarczającemu żądane informacje na odpowiednie szczeble hierarchii – tam, gdzie są potrzebne [34].

5.4. Bariery i korzyści organizacyjnego uczenia się

Świadoma implementacja i realizacja koncepcji organizacyjnego uczenia się natrafia na wiele barier i ograniczeń. Ograniczenia te powodują, że organizacja uczy się rzeczy niewłaściwych [13].

Główne bariery organizacyjnego uczenia przedsiębiorstwa można podzielić na [9]:

1. Psychospołeczne – brak zaufania, niechęć do współpracy, brak otwartości, problemy z komunikacją.
2. Kulturowe – brak identyfikacji z wizją, misją i celami przedsiębiorstwa, brak działań wspierających dzielenia się wiedzą, brak poczucia wspólnoty.
3. Techniczne – brak infrastruktury techniczno-informatycznej do przekazywania i gromadzenia danych.
4. Organizacyjne – sztywna i hierarchiczna struktura organizacyjna, biurokratyczne formy współpracy pracowników, brak procedur i mechanizmów dzielenia się wiedzą.

Uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się niesie również wiele korzyści, zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstwa. Tabela 5.1 przedstawia potencjalne korzyści dla pracownika – jako jednostki, i przedsiębiorstwa – jako organizacji.

Podjęcie nastawione na wyzwalanie zdolności twórczych pracowników prowadzi w konsekwencji do poprawy efektywności działania organizacji, a poprzez to do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku (rysunek 42.5).

Przedsiębiorstwo uczące się, opiera się na założeniach podkreślających znaczenie kapitału ludzkiego. Zatem wyzwala zdolności twórcze pracowników, zwiększając ich osobistą motywację, co prowadzi do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa. Wywiera to wpływ na realizację celów zbieżnych dla ogółu

pracowników, którymi są: uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu firmy i wzrost jej konkurencyjności [1].

Tabela 5.1. Korzyści uczenia się z perspektywy pracownika i przedsiębiorstwa

Potencjalne korzyści dla jednostki	Potencjalne korzyści dla organizacji
<ul style="list-style-type: none"> - wiedza przemyślana i ugruntowana, przydatna w różnych zmiennych warunkach - rozwój, samorealizacja - wymiana wiedzy i doświadczeń – wzbogacanie i konfrontowanie własnych przekonań z przekonaniem uczestników grupy - funkcjonowanie w organizacji, która stawia wyzwania sobie i jej uczestnikom - procesy uczenia się powodują wzrost zasobów wiedzy indywidualnej, która jest istotna dla rozwoju jednostek - zdobywanie autorytetu rzeczywistego opartego na wyjątkowej wiedzy i umiejętnościach - uczenie się w wyniku wymiany opinii, uwag, refleksji powoduje poszerzenie zasobów wiedzy - przykłady i konkretne działania zastępują wiedzę teoretyczną wykształcają umiejętności, nawyki - zwiększanie zdolności analitycznych - zdobywanie wiedzy praktycznej, rozwiązywanie problemów wtedy, gdy się pojawiają 	<ul style="list-style-type: none"> - proaktywne i antycypacyjne zachowania - swoisty klimat organizacyjny oparty na pracy zespołowej (synergia) - rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wyróżniających kompetencjach - proces transferu i akumulacji wiedzy - budowanie kompetencji ogólnych - tworzenie systemów uczenia się i ich kontroli - osiągnięcie założonych celów i realizacja strategii - tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej wykorzystywanych w nowych, nieprzewidywanych sytuacjach - sformalizowane procesy uczenia się dają pewność uczenia się w ustalonych granicach formalnych - brak formalnych systemów uczenia się może być źródłem dynamicznego rozwoju zasobów wiedzy organizacyjnej - duża sprawność funkcjonowania w wyniku praktycznych zastosowań zasobów wiedzy - orientacja na uczenie w celu permanentnej poprawy sytuacji i motywacji osiągnięcia sukcesów - budowanie zasobów wiedzy organizacyjnej i zarządzanie wiedzą - uczenie się podczas działania daje zasoby praktycznej wykorzystywanej wiedzy - nakłanianie do uczenia się, tworzenia programów uczenia się, zdobywanie wiedzy w z góry określonych obszarach - zasoby wiedzy organizacyjnej, często ukrytej, która potencjalnie może być uzewnętrzniona i wykorzystana przez organizację

Źródło: [31, s. 198].

Rysunek 5.5. Wpływ wiedzy, umiejętności i kwalifikacji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10, s. 50].

5.5. Podsumowanie

Wiedza jest podstawą istnienia i funkcjonowania każdej świadomej organizacji. Wydaje się jednak, że to właśnie w organizacji uczącej się wiedza nabiera szczególnego znaczenia. Bez wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią nie powstałaby organizacja ucząca się. To zdobywanie wiedzy, a następnie wykorzystywanie jej w praktyce dla dobra organizacji i pracowników prowadzi do ciągłych ulepszeń, rozwijania umiejętności, aby były coraz lepsze i doskonalsze i tym samym prowadziły do rozwoju organizacji i jej uczestników. Takie podejście wymaga również świadomego przywództwa [19], bowiem żaden rozwój nie jest możliwy bez wiedzy oraz jej nieustannego doskonalenia.

Z procesem świadomego kształcenia w oczywisty sposób nierozdzielnie związana jest wiedza, jej zdobywanie, przekazywanie i kumulowanie, czyli to wszystko, co mieści się w pojęciu „Zarządzanie Wiedzą” [24]. Ponieważ organizacja ucząca się bazuje na kluczowych uzdolnieniach swoich pracowników, na ich wiedzy, koniecznym staje się ciągłe jej uzupełnianie, aktualizowanie i kreowanie, aby nadążać za ciągle zmieniającym się światem, technologiami, warunkami funkcjonowania i prowadzenia biznesu.

Zdaniem P.M. Senge’a zdolność szybkiego uczenia się może już wkrótce okazać się jedynym trwałym elementem przewagi nad konkurencją. Już dziś nie można

wyznaczać celów na najwyższym szczeblu hierarchii i nakazywać innym, aby podążali wyznaczoną drogą. W przyszłości wygrywać będą natomiast te organizacje, które odkryją, jak wykorzystywać zaangażowanie swoich członków i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach.

Nowoczesne przedsiębiorstwa mogą być efektywne i przyjazne dla pracowników, o ile znajdą sposób na zmianę stosunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa z antagonistycznych na partnerskie, integrujące zespoły pracownicze wokół podstawowych problemów i wyzwań, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo wobec turbulencji współczesnego otoczenia, zaś umożliwienie pracownikom udziału w procesie zarządzania wpływa na realizację takich zamierzeń.

Świadome wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i podnoszenia kwalifikacji przez członków organizacji bezpośrednio wpływa na efektywność gospodarowania w firmach oraz wzrost wydajności pracy, co przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstw, a na rynku – wzrost ich konkurencyjności.

Dzięki temu, że organizacja ucząca się dysponuje aktualną informacją i najnowszą wiedzą, umie wykorzystać te zasoby dla uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania. Organizacja taka szybko adoptuje się do zmieniających się warunków otoczenia, jest otwarta na zmiany i gotowa odrzucić wszelkie kanony.

Bibliografia

- [1] Adamkiewicz H.G.: *Znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie o charakterze organizacji inteligentnej w świetle konkurencyjności* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne, Zakład Graficzny Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- [2] Bańka W.: *Wiedza w małej i średniej firmie*, Novum, Płock 2002.
- [3] Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [4] Batorski J.: *Organizacja ucząca się jako narzędzie nowoczesnego zarządzania*, „Personel i Zarządzanie” 1998, nr 6 (51).
- [5] Bieniok H., Głód G.: *Organizacja ucząca się w świetle badań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
- [6] Bitkowska A., Sobolewska O.: *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 21–29.
- [7] Chmielewska-Muciek D.: *Knowledge Management Process in the Light of the Literature of the Subject*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H. Oeconomia*, vol. 52, nr 1, Lublin 2018, s. 29–37.

- [8] Clarke T.: *The knowledge economy*, „Education + Training” 2001, nr 4/5.
- [9] Czapla T., Malarski M.: *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [10] Czerniachowicz B.: *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
- [11] Finger M., Brand S.: *The Concept of the ‘Learning Organization’ Applied to the Transformation of the Public Sector* [w:] *Organizational Learning and Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, red. M. Easterby-Smith, L. Araujo, J. Burgoyne, Sage Publications, London 1999.
- [12] Handy C.: *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [13] Hatch M.J.: *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [14] Hopej M.: *Struktura organizacji uczącej się* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
- [15] Illiashenko S.: *Knowledge management at industrial enterprises in the context of forming their innovative development strategies* [w:] *Systemy informacyjne i zarządzanie wiedzą. Wybrane zagadnienia*, red. S. Spałek, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020, s. 95–106.
- [16] Jagodziński A.: *Koncepcje zorientowane na wiedzę*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Nauki Ekonomiczne, t. 28, Płock 2018, s. 399.
- [17] Jarosiewicz H.: *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji*, publikacja Internetowa, Wrocław 2014, s. 105, http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf, data dostępu: 29.03.2021.
- [18] Jettka J.: *Bez hierarchii... Droga do świadomej organizacji*, Wydawnictwo Ridero, Kraków 2018, s. 6–10.
- [19] Krasnosielski D., Nowak M.: *Świadome przywództwo*, Wydawnictwo FNCE, Poznań 2021.
- [20] Lambin J.: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [21] Laudon K., Starbuck W.H.: *Organizational Informational Knowledge* [w:] *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, red. M. Zeleny, Thomson Learning, London 2000.
- [22] Morgan G.: *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [23] Nonaka I., Takeuchi H.: *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
- [24] Pedler M.J., Aspinwall K.: *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
- [25] Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [26] Seebacher U.S.: *Cyber Commerce Reframing. The End of Business Process Reengineering?*, Spring-Verlag, Berlin–Heidelberg 2002.
- [27] Senge P.M.: *Creating the learning organization*, „The McKinsey Quarterly” 1992.
- [28] Senge P.M.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

- [29] Skrzypek A.: *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2020.
- [30] Soniewicki M.: *Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług biznesowych*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 2 (949), s. 29–37.
- [31] Stańczyk-Hugiet E.: *Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [32] Steinmann H., Schreyogg G.: *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [33] Zaskórski P., Zaskórski W., Woźniak J.: *Świadomość sytuacyjna a bezpieczeństwo i informacyjna ciągłość działania w organizacjach rozproszonych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.
- [34] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Maria Mazur

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

6.

WSPÓŁPRACA UCZELNI WYŻSZYCH Z PODMIOTAMI OTOCZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO W POLSCE

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni wyższych w Polsce. Treści artykułu skoncentrowane są wokół prezentacji i analizy form współpracy uczelni z otoczeniem. Przy wyodrębnianiu płaszczyzn współpracy oparto się na uwarunkowaniach prawno-organizacyjnych. Kolejnym celem jest zaprezentowanie przykładowych działań, jakie uczelnie wyższe mogą realizować w ramach współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz określenie korzyści współdziałania na linii instytucja, forma, ośrodek itp.–uczelnia, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów otoczenia międzynarodowego. W artykule postawiono tezę, że różnorodność wymiarów współpracy może być nie tylko spełnieniem wymogu wynikającego z zapisów ustawy – prawo o szkolnictwie wyższego i nauce, lecz także źródłem przewagi uczelni nad innymi ośrodkami akademickimi. Przewagę tę można rozumować jako potencjał rozwojowy, tendencję postępową, zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, elastyczność i umiejętność przetrwania uczelni w warunkach niżu demograficznego.

Słowa kluczowe: uczelnie zawodowa, uczelnie akademicka, profil praktyczny, partnerstwo, otoczenie konkurencyjne.

Misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach

art. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018 r., poz. 1668

6.1. Wprowadzenie

Uczelnie wyższe funkcjonują w skomplikowanym otoczeniu społeczno-gospodarczym. W Polsce prowadzi działalność ok. 390 podmiotów szkolnictwa wyższego [11]. Z jednej strony, uczelnie zabiegając o przyszłych absolwentów konkurują ze sobą o absolwentów szkół ponadpodstawowych. Z drugiej strony, zadaniem uczelni jest spełnienie oczekiwań przedsiębiorstw, instytucji, dla których kształcą przyszłą kadre. Jednocześnie można zauważyć zmiany w podłożu prawnym szkolnictwa wyższego ukierunkowane na podnoszenie jakości kształcenia oraz konkurencyjność uczelni krajowych na rynku międzynarodowym. W obliczu niżu demograficznego oraz wzmożonej kontroli ministerstwa, uczelnie, w szczególności niepubliczne, znalazły się w trudnej sytuacji. Wśród najczęściej stosowanych metod walki ze skutkami niżu demograficznego należy wymienić:

- umiędzynarodowienie uczelni, w tym rekrutację studentów zagranicznych,
- zorientowanie na najbliższe otoczenie społeczno-gospodarcze, środowisko czy region, w którym uczelnia funkcjonuje,
- poszerzenie oferty kształcenia dla osób w wieku 30+ i 40+ (promocja kształcenia się przez całe życie), w tym prowadzenie studiów niestacjonarnych,
- opracowywanie nowych kierunków studiów, specjalności na zapotrzebowanie otoczenia uczelni,
- pozyskiwanie atrakcyjnych miejsc praktyk,
- umożliwienie studentom nabycie certyfikowanych uprawnień,
- poszerzenie grona partnerów zagranicznych w celu promocji mobilności studentów, innymi słowy, wymiany międzynarodowej.

6.2. Określenie podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni wyższych

Najważniejszymi podmiotami otoczenia konkurencyjnego są: dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci, przy czym cechą otoczenia konkurencyjnego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego wpływu na otoczenie [6, s. 30–31]. Otoczenie o charakterze zadaniowym stanowią: klienci, konkurenci,

dostawcy, regulatorzy, grupy interesu, partnerzy strategiczni [7, s. 82]. Przedstawione powyżej grupy podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego można przełożyć na funkcjonowanie uczelni. Otoczenie społeczno-gospodarcze określa warunki funkcjonowania i rozwoju uczelni. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z nim powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Wśród podmiotów otoczenia zadaniowego uczelni należy wymienić następujące grupy:

- klienci – studenci, słuchacze, uczestnicy kursów, doktoranci (wszyscy, którzy nabywają produkty uczelni),
- konkurenci – publiczne i niepubliczne uczelnie działające w otoczeniu konkurencyjnym, uczelnie policealne,
- dostawcy – firmy rekrutacyjne, szkoły ponadgimnazjalne, instytucje i organizacje zainteresowane rozwojem kadry oraz przyjmujące studentów na praktykę,
- regulatorzy – instytucje sprawujące kontrolę nad uczelnią (Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Polska Komisja Akredytacyjna, Najwyższa Izba Kontroli itp.),
- grupy interesu – media, społeczność lokalna, banki itp.
- partnerzy strategiczni – partnerzy zagraniczni, w tym uczelnie partnerskie, podmioty otoczenia społeczno-gospodarczego wchodzące w skład tzw. rad uczelni, rad rozwoju czy rad konsultacyjnych.

W kontekście treści niniejszego artykułu ważne staje się odniesienie się do ostatniej z wymienionych grup. Rozważania nad modelami współpracy uczelni wyższych zawodowych z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego (dalej – OS-G) warto rozpocząć od definicji pojęcia „uczelnia zawodowa”. Na mocy nowelizacji z dnia 20 lipca 2018 r. ustawy – prawo o szkolnictwie wyższym i nauce rozróznilo uczelnie wyższe zawodowe od uczelni akademickich [2]. Ustawodawca określił też podstawowe działania owych dwóch kategorii uczelni w Polsce, wskazując, że uczelnia zawodowa może prowadzić studia pierwszego stopnia i drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie oraz kształcenie specjalistyczne. Zgodnie z art. 15 ustawy uczelnia jest uczelnią zawodową, jeżeli prowadzi kształcenie uwzględniające potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego oraz nie prowadzi działalności naukowej i nie posiada kategorii naukową A+, A albo B+ w co najmniej 1 dyscyplinie naukowej lub artystycznej. Więcej, art. 15 te samej ustawy stanowi, że uczelnia zawodowa prowadzi kształcenie na studiach wyłącznie o profilu praktycznym. Warto odnieść się do wcześniejszych aktów prawnych i zastanowić się nad pojęciem „profil praktyczny”. Zgodnie z zapisami rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia zakładane efekty kształcenia opisuje się odrębnie dla każdego profilu [13]. Następnie, w §12 pierwszego z ww. rozporządzeń wskazano, iż nauczyciel akademicki może być wliczany do minimum kadrowego kierunku studiów o profilu praktycznym, jeżeli posiada dorobek w obszarze wiedzy, odpowiadający obszarowi kształcenia,

wskazanemu dla tego kierunku studiów, w zakresie jednej z dyscyplin naukowych lub artystycznych, do których odnoszą się efekty kształcenia dla danego kierunku lub posiada doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią, związane z umiejętnościami wskazanymi w opisie efektów kształcenia dla tego kierunku [9]. W 2018 r. na mocy ustawy – prawo o szkolnictwie wyższym i nauce uczelnie zawodowe stanęły przed koniecznością podejmowania współpracy z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego, innymi słowy należało wypracować wspólną płaszczyznę powiązań. Uczelnie postawiono przed wymogiem wynikającym z ustawodawstwa, który należało spełnić, zaś wola ze strony instytucji, firm, przedsiębiorstw otaczających uczelnię nie była tak oczywista. Pobudzenie świadomości korzyści wzajemnego współdziałania na linii podmiot otoczenia społeczno-gospodarczego – uczelnia w procesie kształcenia studentów szkół wyższych stało się priorytetem wynikającym wprost z profilu zawodowego kierunków studiów. Przed 2018 r. najważniejszymi celami podmiotów decydujących się na współpracę z sektorem szkolnictwa wyższego były: podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników; pozyskiwanie i kształcenie nowych pracowników; budowanie dobrego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych pracowników. Najbardziej rozpowszechnioną formą współpracy pomiędzy uczelnią a firmą jest organizacja praktyk i staży zawodowych. W ramach owej współpracy podmiot OSG ma możliwość zaprezentowania swoich działań w określonej branży (np. podczas tzw. targów pracy czy dni kariery), tym samym przekazania informacji studentom i absolwentom o możliwości podjęcia pracy. Opisujący model współpracy zakłada, iż zarówno uczelnia, jak i instytucja, firma czy przedsiębiorstwo mają świadomość, że współpraca obu podmiotów niesie za sobą obustronne korzyści, przy czym w trakcie wzajemnego oddziaływania podmiotów student/absolwent dokonuje konfrontacji zdobytej wiedzy, umiejętności czy kompetencji społecznych z wymogami rynku pracy.

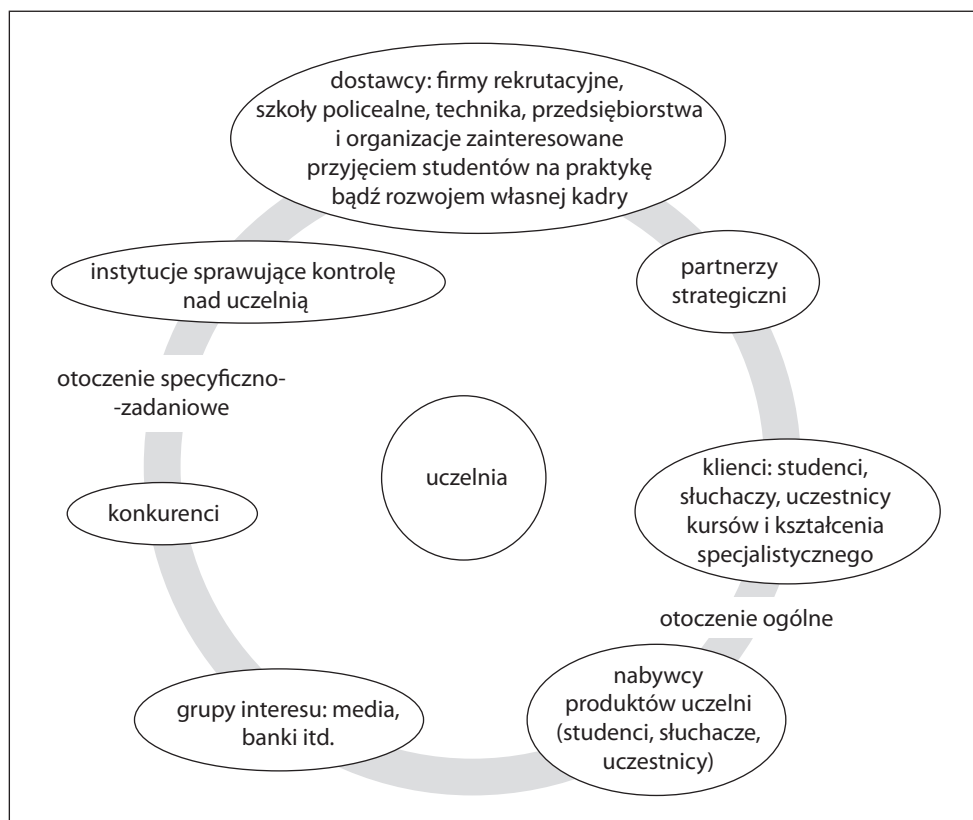
Na mocy ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – prawo o szkolnictwie wyższym i nauce organami uczelni publicznej są rada uczelni, rektor i senat. Art. 18 [3] stanowi, że do zadań rady uczelni należy: opiniowanie projektu strategii uczelni; opiniowanie projektu statutu; monitorowanie gospodarki finansowej uczelni; monitorowanie zarządzania uczelnią; wskazywanie kandydatów na rektora, po zaopiniowaniu przez senat; opiniowanie sprawozdania z realizacji strategii uczelni; wykonywanie innych zadań określonych w statucie. Ponadto w ramach monitorowania gospodarki finansowej rada uczelni: opiniuje plan rzeczowo-finansowy; zatwierdza sprawozdanie z wykonania planu rzeczowo-finansowego; zatwierdza sprawozdanie finansowe. W skład rady wchodzi 6 albo 8 osób powoływanych przez senat oraz przewodniczący samorządu studenckiego, z czego co najmniej 50% osób stanowią osoby spoza wspólnoty uczelni [4].

Celem uczelni wyższej zawodowej w inicjowaniu współpracy z otoczeniem jest zawsze poprawa jakości kształcenia. Dostosowanie programów dydaktycznych do potrzeb rynku pracy służy jednocześnie podnoszeniu jakości kapitału ludzkiego, co również przekłada się później na lepsze wyniki przedsiębiorstw oraz zwiększa

szansę sukcesu absolwentów na rynku pracy. Wyniki wzajemnej współpracy bez wątpienia przyczyniają się do zwiększenia rozpoznawalności uczelni wyższej wśród pracodawców i potencjalnych kandydatów na studia. W obliczu niżu demograficznego i nasilającego się konkutowania uczelni wyższych o studentów współpraca z podmiotami otoczenia może zwiększyć pozycje uczelni na rynku.

Podsumowując, otoczenie uczelni możemy podzielić na otoczenie ogólne i specyficzno-zadaniowe. W literaturze przedmiotu można spotkać się także z pojęciami otoczenie konkurencyjne i makrootoczenie. Podmioty otoczenia ogólnego tworzą podstawowe warunki funkcjonowania uczelni – polityczne, prawne, ekonomiczne, demograficzne, techniczne, ekologiczne. Ich specyfiką jest to, że w istocie na ich ukształtowanie się uczelnia nie ma większego wpływu. Podmiotami otoczenia specyficzno-zadaniowego mogą być podmioty indywidualne lub zinstytucjonalizowane, z którymi uczelnia wchodzi we współpracę. W skład otoczenia specyficzno-zadaniowego wchodzi podmioty lokalne oraz zagraniczne. Otoczenie uczelni przedstawiono na rysunku 6.1.

Rysunek 6.1. Otoczenie uczelni



Źródło: opracowanie własne.

Zaznaczone na rysunku 39.1 podmioty można podzielić ze względu na odległość na otoczenie bliskie oraz dalsze. Tabela 6.1. prezentuje ów podział.

Tabela 6.1. Podmioty otoczenia bliższego oraz dalszego uczelni

Podmioty otoczenia bliższego	Podmioty otoczenia dalszego
Klienci – studenci, słuchacze, uczestnicy, doktoranci. Dostawcy: firmy rekrutacyjne, szkoły policealne, technika, przedsiębiorstwa i organizacje, firmy, instytucje. Zainteresowane przyjęciem studentów na praktykę bądź rozwojem własnej kadry. Otoczenie konkurencyjne – uczelnie wyższe prowadzące kształcenie na podobnym poziomie, kierunku czy trybie. Nabywcy produktów uczelni – studenci, słuchacze, uczestnicy. Grupy interesu – media, banki. Instytucje sprawujące kontrolę nad uczelnią (tzw. regulatorzy) – Ministerstwo Edukacji i Szkolnictwa Wyższego, Polska Komisja Akredytacyjna. Partnerzy strategiczni.	Otoczenie ekonomiczne. Otoczenie edukacyjne. Otoczenie naturalne. Otoczenie techniczno-technologiczne. Otoczenie demograficzno-społeczne. Otoczenie polityczne. Otoczenie formalno-prawne. Otoczenie kulturowe. Otoczenie międzynarodowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, s. 61–63].

Jak słusznie zauważają M. Matejun i M. Nowicki uzupełnieniem klasycznego modelu może być ujęcie zaproponowane przez K. Bolestę-Kukułkę wyróżniające cztery segmenty środowiska zewnętrznego firmy: segment „natura”, segment „władza”, segment „gra” oraz segment „walka” [10, s. 152–221]. Analizując otoczenie uczelni ze względu na kryterium kierunku działania należy podkreślić, iż otoczenie bliższe jest z reguły specyficzne dla danej uczelni – lub szerzej, zwłaszcza w segmentach „gra” oraz „walka” – dla uczelni prowadzących kształcenie na poziomie, kierunku czy formie kształcenia. Otoczenie dalsze jest natomiast wspólne dla wielu (większości) organizacji stanowiąc jednocześnie wspólną płaszczyznę ich działania (zwłaszcza w segmentach „władza” i „natura”). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na otoczenie z punktu widzenia przestrzeni. Uczeni M. Matejun i M. Nowicki wyróżniają jego 5 następujących poziomów [10, s. 152–221]:

1. Otoczenie lokalne obejmujące najczęściej poziom miejscowości, gminy lub powiatu.
2. Otoczenie regionalne, które w polskich warunkach może być utożsamiane np. z województwem.

3. Otoczenie krajowe łączące się ze specyfiką społeczno-gospodarczą danego kraju.
4. Otoczenie międzynarodowe obejmujące swoim zasięgiem wiele krajów, działających najczęściej na zasadzie stowarzyszeniowej (np. Unia Europejska) lub opartych na pewnych podobieństwach kulturowo-gospodarczych.
5. Otoczenie globalne obejmujące obszar niemal całego świata.

6.3. Płaszczyzny współpracy uczelni z podmiotami strategicznymi otoczenia społeczno-gospodarczego

Najważniejszymi filarami współpracy uczelni zawodowych z OS-G są:

- konsultowanie, opiniowanie i projektowanie programów studiów,
- udział przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego w realizacji programów kształcenia,
- organizacja praktyk zawodowych i staże,
- prowadzenie zajęć dydaktycznych przez nauczycieli akademickich z doświadczeniem zawodowym (tzw. praktyków),
- prowadzenie badań naukowych,
- udział przedstawicieli OS-G w konferencjach, seminariach organizowanych przez uczelnię,
- współpraca w ramach akademickich biur karier,
- członkostwo w ramach rady uczelni w przypadku ośrodków akademickich,
- tworzenie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości.
- prowadzenie studiów dualnych.
- współpraca w zakresie wdrożeń.

Ostatni punkt dotyczy uczelni akademickich oraz niewielkiej części uczelni zawodowych w Polsce. Bez wątpienia ten rodzaj współpracy może przyczynić się do zwiększenia produktywności i efektywności działania podmiotu. Niemniej w wielu państwach, a także na forach organizacji międzynarodowych podnosi się, że uczelnie nie wykorzystują w pełni swojego potencjału na rzecz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Ponadto środki publiczne przeznaczane na działalność naukową nie przekładają się na sukcesy w zakresie komercjalizacji jej wyników oraz wprowadzania na rynki innowacyjnych produktów lub usług [8, s. 163]. Konieczność wzmocnienia współpracy uczelni z otoczeniem stała się przedmiotem wielu strategicznych dokumentów opracowywanych na poziomie europejskim i państw członkowskich, a także reform systemu szkolnictwa wyższego w wielu państwach europejskich. Komicja Europejska wychodzi z założenia, iż szansą na rozwój współpracy z otoczeniem jest model otwartej innowacji.

Tabela 6.2. Otwarta innowacja a otwartość w nauce

Korzystanie z cudzych wyników procesów intelektualnych	Otwarta innowacja	Otwartość w nauce
Cele wykorzystania	Opracowywanie nowych produktów i usług oraz procesów ich wytwarzania/ świadczenia	Rozwój naukowo-technologiczny i upowszechnianie wiedzy
Efekty końcowe	Nowe produkty i usługi oraz procesy ich wytwarzania	Nowa wiedza, umiejętności i kompetencje
Charakter działalności	Działalność produkcyjna, handlowa, usługowa (eksploatacja gospodarcza)	Działalność badawcza, doświadczalna oraz dydaktyczna
Zasady wykorzystania	Odpłatne (np. licencje, zakup praw) i na zasadach rynkowych	Nieodpłatne (w granicach przywileju badawczego i prawa cytatu)

Źródło: [8, s. 165].

6.4. Współpraca z partnerami strategicznymi otoczenia międzynarodowego

Od 1999 r. Polska uczestniczy w Procesie Bolońskim, założeniami którego stały się [14, s. 115]:

- przyjęcie systemu czytelnych i porównywalnych ocen,
- przyjęcie systemu dwustopniowego: niższy – licencjat i wyższy – studia magisterskie oraz studia czteroletnie doktoranckie,
- wprowadzenie punktowego systemu rozliczania studentów tzw. ECTS jako środka promowania jak największej mobilności studentów,
- promocja mobilności, w tym niwelowanie barier w swobodnym przemieszczaniu się kadry naukowo-dydaktycznej, administracyjnej i studentów poprzez:
 - dostęp do zagranicznych studiów i szkoleń,
 - wizyty studyjne na uczelniach partnerskich,
- współpracę europejską w zakresie zapewniania jakości kształcenia oraz opracowania kryteriów i metod oceny jakości,
- promocja kształcenia się przez całe życie.

Na tle wymogu ministerialnego dotyczącego współpracy międzynarodowej oraz intensyfikacji procesów migracyjnych w szkolnictwie wyższym dochodzi do wielu zmian w sferze samego procesu kształcenia:

- kształcenie przy pomocy metod i technik na odległość [5],
- powstają uczelnie niepubliczne utrzymujące się wyłącznie z chesnego studentów. Uczelnie są nastawione na zysk, a większość z nich funkcjonuje jako spółka,
- uczelnie zaczynają realizować programy wymiany międzynarodowej, m.in. wymianę studencką,
- 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,
- dostawcami edukacji międzynarodowej są instytucje tradycyjne oraz „nowe” instytucje skoncentrowane na nauczaniu, czyli takie które nie prowadzą badań [14, s. 80].

Pomimo powyższych przedsięwzięć ze strony uczelni polskich umiędzynarodowienie polskich uczelni ukształtowane jest na dość niskim poziomie w porównaniu do innych państw Unii Europejskiej. Uczelnie polskie odczuwają skutki niekorzystnej sytuacji demograficznej, próbują utrzymania naborów studentów na dotychczasowym poziomie, odczuwają pogorszenie się kondycji finansowej uczelni, zarówno uczelnie zawodowe, jak i akademickie pozyskują kandydatów na studia na rynkach zagranicznych. Efekt tych działań jest już dziś widoczny. Jedną z nich są różnice kulturowe między Polakami a cudzoziemcami kontaktującymi się ze sobą w obszarach nauki i edukacji wyższej.

Realizacja współpracy międzynarodowej jest wymogiem ustawowym oraz stanowi jedno z kryteriów oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Z analizy raportów samooceny uczelni wyższych wynika, że najczęściej spotykanymi formami współpracy uczelni z otoczeniem międzynarodowym są:

- wymiana międzynarodowa,
- wizyty studyjne studentów, kadry naukowej, dydaktycznej i administracyjnej,
- prowadzenie studiów tzw. podwójnego dyplomowania, wspólnego dyplomu,
- kierowanie studentów na praktykę lub staże do firm, instytucji zagranicznych,
- udział oraz organizowanie konferencji międzynarodowych,
- prowadzenie wspólnych badań naukowych z uczelniami partnerskimi,
- rekrutacja cudzoziemców we współpracy z zagranicznymi firmami rekrutacyjnymi lub poprzez własne punkty rekrutacyjne.

Umiędzynarodowienie jest pojęciem pojawiającym się w wielu aspektach w dyskursie biznesowym, społecznym i akademickim. Umiędzynarodowienie to jeden z wielu złożonych procesów, które kształtują funkcjonowanie uczelni wyższej i wpływają na dynamikę jej pracy. Stanowi ono jeden z głównych celów wymieniających w strategiach działalności polskich uczelni. Współpraca z partnerami zagranicznymi jest ważnym elementem działalności uczelni. Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego i Nauki negocjuje oraz realizuje umowy i porozumienia międzytaro-

dowe, a także wspiera umiędzynarodowienie polskich uczelni. Wskutek realizacji założeń współpracy międzynarodowej studenci, naukowcy i wykładowcy mają różne możliwości wymiany akademickiej.

Umiędzynarodowienie powinno dotyczyć wszystkich obszarów działalności uczelni i społeczności akademickiej, powinno występować w różnych formach:

- mobilność studentów i kadry akademickiej,
- proces kształcenia i programy kształcenia,
- uznawalność osiągnięć studentów i uznawalność dyplomów,
- wielokulturowość środowiska akademickiego,
- badania naukowe i międzynarodowa współpraca naukowa,
- transfer wiedzy (publikacje, konferencje, wykłady otwarte),
- uczestnictwo w międzynarodowych stowarzyszeniach, sieciach.

Umiędzynarodowienie ma znaczący wpływ nie tylko na postrzeganie ośrodka akademickiego przez otoczenie bliższe społeczno-gospodarcze, lecz także jakość kształcenia, w tym ocenę Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Dobrze opracowany i zrealizowany krok po kroku planu umiędzynarodowienia może stać się szczególnym zasobem strategicznym umożliwiającym uczelni budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Wynika to z właściwego intencjonalnego kształtowania kultury organizacyjnej, a tym samym korzystania z unikalnych cech i swoistej logiki zbiorowych działań organizacji, tj. tożsamości ośrodka akademickiego odróżniającej ją od innych uczelni. Innymi słowy umiędzynarodowienie uczelni może być nie tylko sukcesem, lecz także porażką, gdyż bardzo często wskutek braku doświadczenia kadry we współpracy z osobami odmiennymi kulturowo, można osiągnąć skutek odwrotny. Właśnie dlatego rozwój kompetencji międzykulturowych zarówno kadry administracyjnej, jak i dydaktycznej ma istotne znaczenie.

Analizując współpracę uczelni z otoczeniem międzynarodowym, warto zwrócić uwagę na możliwość prowadzenia kształcenia przy pomocy metod i technik na odległość, które pozytywnie wpływa na rekrutację studentów z zagranicy, w tym kształtowanie międzynarodowego charakteru uczelni. Jednostki szkolnictwa wyższego w Polsce uzyskały możliwość kształcenia zdalnego z dniem 25 września 2007 r. na mocy rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego – w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość [12].

6.5. Podsumowanie

Otoczenie każdej uczelni jest jej naturalnym zapleczem. Działania, jakie uczelnie wyższe mogą realizować w ramach współpracy z otoczeniem społeczno-gospo-

darczym, oparte są na współzależności. Wymóg wynikający z Ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce dotyczący współpracy z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego w szczególności dotyczy uczelni wyższych prowadzących kierunki o profilu praktycznym. Pozytywny wpływ otoczenia przejawiać się może w skutecznym przekazywaniu informacji o zmieniających się potrzebach otoczenia społeczno-gospodarczego, bowiem rola otoczenia nie powinna być ograniczona jedynie do doradztwa czy sugestii. Podmioty otoczenia społeczno-gospodarczego wskutek współpracy z uczelniami w ramach konsultacji programów kształcenia, współrealizacji studiów dualnych, przyjęcia studentów na praktykę, prowadzenia zajęć na kierunkach o profilu praktycznym mają bezpośredni wpływ na proces kształcenia przyszłych pracowników. Dobrze opracowany i zrealizowany krok po kroku plan współpracy z podmiotami otoczenia może stać się szczególnym zasobem strategicznym umożliwiającym uczelni budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej nad innymi uczelniami. Szczególne miejsce wśród podmiotów otaczających uczelnię zajmują zagraniczne uczelnie partnerskie oraz międzynarodowe firmy przyjmujące studentów na praktykę, współpraca z którymi może pozytywnie wpłynąć nie tylko na ocenę PKA w zakresie umiędzynarodowienia, lecz także być kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Przy współpracy uczelni z podmiotami otoczenia międzynarodowego warto zwrócić uwagę na kompetencje międzykulturowe, które są nie tylko zdolnością dostrzegania różnic kulturowych, lecz także umiejętnością wykorzystania posiadanych przez jednostkę umiejętności personalnych, społecznych, zawodowych i strategicznych. Uczelnie, planujące rekrutację na rynkach zagranicznych, poszerzające wymianę międzynarodową bądź realizujące programy wspólnego czy podwójnego dyplomowania powinny w strategiach umiędzynarodowienia z góry zakładać powstanie w strukturze mozaiki kulturowej. Mianowicie we wszelkich kontaktach międzynarodowych wielokulturowość będąca ich skutkiem odgrywa kluczową rolę oraz staje się bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na kulturę organizacyjną jednostki organizacyjnej.

Bibliografia

- [1] Adamik A., Matejun M.: *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu* [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 61–63.
- [2] Art. 14–15 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018, poz. 1668.
- [3] Art. 18 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018, poz. 1668.

- [4] Art. 19 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018, poz. 1668.
- [5] Art. 67 ust. 4 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, poz. 1668.
- [6] Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 30–31.
- [7] Griffin G.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 82.
- [8] Kardas M.: *Formy współpracy Uczelni w modelu otwartej innowacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, vol. 182, nr 3, s. 163.
- [9] Laskowski G.: *Zmiany w przypisach profilu praktycznego*, <https://irsw.pl/zmiany-przepisach-dotyczacych-profilu-praktycznego/>, data dostępu: 10.03.2021.
- [10] Matejun M., Nowicki M.: *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152–221.
- [11] Rządowy system informatyczny POL-on zawiera informacje o 396 uczelniach publicznych i niepublicznych. Zgodnie z danymi raport GUS dotyczącego polskich szkół wyższych w roku akademickim 2016/17 kształcenie było prowadzone w 390 uczelniach.
- [12] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 25 września 2007 r. – w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, Dz.U. 2007 nr 188, poz. 1347.
- [13] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. – w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia, Dz.U. 2011, poz. 1445.
- [14] Thime J.K.: *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 80, 115.

Tatiana Krawczyńska-Zaucha
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

7.

LEADING TO THE UNKNOWN. W POSZUKIWANIU AKSJOLOGICZNYCH FUNDAMENTÓW LIDERÓW PRZYSZŁOŚCI

Abstrakt

Osiągnięcia technologii końca XX w. i początku XXI zmieniają oblicze świata w nieprawdopodobnym tempie. Zmienia się również oblicze przywództwa. Zarządzanie instruktażowe jest w otaczającej nas rzeczywistości mało przydatne, a menedżerskie odstrasza młode pokolenia pracowników. Dzisiaj wymaga się od liderów nie tylko wskazywania kierunku i podawania gotowych rozwiązań, lecz autentycznego *leading to unknow*. Do tego potrzeba jednak nie tyle narzędzi do efektywnego zarządzania, co mocnych fundamentów własnego „ja” każdego lidera, autentyczności, elastyczności, otwartości i przede wszystkim gotowości na przyjęcie zmian. Aby stawić czoło nieustannie zmieniającej się rzeczywistości, zaskakującym wyzwaniom i niepewności jutra to, do czego powinny przygotowywać w dzisiejszej rzeczywistości szkoły biznesu, to silne *self-leadership*. *Self-leadership*, w którym zawiera się świadomość własnych wartości, ich kompatybilność z wartościami firmy, doskonałe umiejętności komunikacyjne, działanie w zgodzie z własnym „ja”, praca zgodna z pasją, docenienie różnorodności perspektyw i wielości rozwiązań oraz otwartość do podjęcia autentycznej współpracy w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości świata VUCA. Tylko taki *self-leadership* jest w stanie zapewnić dzisiejszym liderom mocny fundament, na którym będą w stanie budować zespoły przyszłości prowadząc je pewnie w stronę nieznanego jutra. Cała reszta wiedzy o zarządzaniu jest zaledwie dodatkiem. Celem tego artykułu jest analiza kompatybilności przygotowania adeptów szkół biznesu do pełnienia roli lidera w świecie VUCA i efektów, jakie osiągnane są w rzeczywistości. Jednym z celów

szczegółowych jest sformułowanie kluczowych charakterystyk mindsetu liderów przyszłości.

Słowa kluczowe: *leading to the unknown, self-leadership*, przywództwo, świat VUCA.

7.1. Wstęp

Postęp, jakiego ludzkość dokonała w ostatnim stuleciu, przewyższa wszystkie osiągnięcia wcześniejszych stuleci i tysiącleci. Postęp ten dotyczy praktycznie każdej dziedziny życia człowieka: biotechnologii, medycyny, sztucznej inteligencji, odżywiania, wszelkiego rodzaju wysokich technologii, szybkości przemieszczania się i przekazywania informacji. Żyjemy dłużej, zdrowiej, wygodniej, zwiedzamy świat, a naszej maile w ciągu kilku sekund są w stanie dotrzeć do wybranego zakątka globu. Jesteśmy pierwszymi pokoleniami mającymi dostęp do całej wcześniejszej wiedzy ludzkości. Nigdy wcześniej tak łatwo, tak szybko i tak tanio wiedza, nauka, literatura czy sztuka nie były dostępne po kliknięciu myszką. Świat zdecydowanie przyspieszył, porywając w swym pędzie życie milionów ludzi. Rewolucja technologiczna, informatyczna oraz globalizacja stały się niewątpliwym źródłem niespotykanego postępu i poprawy jakości życia ogromnej części ludzkości. Intensywność życia może wzmacniać jednak u wielu osób poczucie chaosu, a czynnikiem, który odpowiada za potęgowanie tej świadomości, są nieustanne zmiany, nieprzewidywalne co do częstości występowania, kierunku oraz jakości. Pandemia COVID-19 pozwoliła nam doświadczyć całej gamy zmienności w swoim pełnym spektrum.

7.2. Osiągnięcia ludzkości w świecie VUCA

Postęp, jakiego ludzkość dokonała w ostatnim stuleciu, przewyższa wszystkie osiągnięcia wcześniejszych stuleci i tysiącleci. Postęp ten dotyczy praktycznie każdej dziedziny życia człowieka: biotechnologii, medycyny, sztucznej inteligencji, odżywiania, wszelkiego rodzaju wysokich technologii, szybkości przemieszczania się i przekazywania informacji. Żyjemy dłużej, zdrowiej, wygodniej, zwiedzamy świat, a naszej maile w ciągu kilku sekund są w stanie dotrzeć do wybranego zakątka globu. Jesteśmy pierwszymi pokoleniami mającymi dostęp do całej wcześniejszej wiedzy ludzkości. Nigdy wcześniej tak łatwo, tak szybko i tak tanio wiedza, nauka, literatura czy sztuka nie były dostępne po kliknięciu myszką. Świat zdecydowanie przyspieszył, porywając w swym pędzie życie milionów ludzi. Rewolucja technologiczna, informatyczna oraz globalizacja stały się niewątpliwym źródłem niespotykanego postępu i poprawy jakości życia

ogromnej części ludzkości. Intensywność życia może wzmacniać jednak u wielu osób poczucie chaosu, a czynnikiem, który odpowiada za potęgowanie tej świadomości, są nieustanne zmiany, nieprzewidywalne co do częstości występowania, kierunku oraz jakości. Jedną z kluczowych cech dzisiejszej rzeczywistości jest zatem nieprzewidywalna zmienność.

Ogromnie ważne jest uświadomienie sobie faktu, że zmienność dotyczy każdego aspektu ludzkiego życia i działalności. Zmienia się bowiem nie tylko technologia, od której zresztą zależy coraz większa część życia każdego człowieka, lecz także sposób i znaczenie jej wykorzystania w codziennej egzystencji, jej wpływ na jakość odżywiania, szybkość przekazu informacji, długość i jakość snu, prewencję i leczenie chorób, ale i zwiększoną częstość występowania tzw. chorób cywilizacyjnych. Wzrasta również sam stopień zaawansowania technologicznego, co w znacznym stopniu wpływa na jakość kontaktów interpersonalnych. Obecnie praca w firmie międzykulturowej, w której cały zespół lub jego większość zna się i współpracuje wyłącznie wirtualnie, nie jest już dla nikogo szokująca, choć dla wielu trudna do przystosowania. Nieustannie zmienia się zatem podejście do każdego aspektu życia człowieka. Państwowe i globalne systemy edukacyjne nie mogą ignorować tego wpływu technologii na lokalne nauczanie. Priorytetem staje się ustawiczne szukanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób system szkolnictwa może przygotować jednostki do efektywnego i spełnionego życia w globalnym społeczeństwie hi-tech.

Zmienność nie jest jedyną cechą współczesnej rzeczywistości, lecz jedną z co najmniej czterech kluczowych. Wskazali na ten fakt dowódcy armii amerykańskiej, którzy po zakończonej zimnej wojnie nazwali ją światem VUCA [10]. Akronim powstał z angielskich słów: *volatility* – zmienność, *uncertainty* – niepewność, *complexity* – złożoność, *ambiguity* – niejednoznaczność, które tworzą główne komponenty opisywanej rzeczywistości. Zmienny i niestabilny świat nie daje pewnego i bezpiecznego oparcia, chyba że traktuje się taką rzeczywistość jako stan zastany, a opisywane własności jako immanentne. Wówczas zmienia się nastawienie i gotowość na przyjęcie owych cech świata. Zmiana w świecie VUCA staje się codziennym doświadczeniem każdego człowieka, wywierającym wpływ na jego życie [7, s. 81–105].

Do tego doświadczenia permanentnej, nieuchronnej i zaskakującej zmiany dochodzi niepewność, druga z cech współczesnej rzeczywistości, która do niestabilności dokłada brak możliwości jednoznacznego określenia, jaką wagę należy przypisać danej sytuacji, nawet jeśli możliwe jest określenie jej przyczyny, a skutki są przewidywalne. Trudność w ocenie znaczenia danej sytuacji może blokować podjęcie właściwej decyzji, a nawet doprowadzić do chaosu czy paniki [1].

Trzecią składową opisującą świat XXI w. jest złożoność. Dodaje ona do zmienności i niepewności wielowymiarowe doświadczenie systemowej rzeczywistości [9, s. 1–12]. System nie jest prostym zbiorem punktów czy sytuacji, lecz siecią połączonych ze sobą, zależnych od siebie sytuacji, zdarzeń, osób, w której każda

z nich ma bezpośrednio lub pośrednio wpływ na wszystkie pozostałe. Takie rozumienie świata w krytyczny sposób wpływa na podejście do zarządzania w nim. Świat VUCA zaprasza zatem do zmiany perspektywy na globalną bez pomijania jakiegokolwiek lokalnego punktu widzenia. Żadna ze składowych systemu nie jest bowiem uprzywilejowana, każda jest tylko jedną z przyjmowanych do oceny sytuacji perspektyw.

Ostatnim komponentem rzeczywistości VUCA jest niejednoznaczność [7, s. 81–105], a można nawet pokusić się o nazwanie jej nieoznaczoność. Nie tylko dodaje ona zasłużonej dramatyczności opisywanemu światu, lecz przede wszystkim zwraca uwagę na fakt, że ludzkość zarówno nie wie, jak reagować na zupełnie nowe i nieprzewidziane sytuacje, jak i nie jest pewna, czy jest w stanie wyodrębnić wszystkie składniki danego zdarzenia, ich wpływ, powiązania i wzajemne zależności. Ta składowa opisuje bowiem sytuacje, które nigdy wcześniej się nie zdarzyły, brakuje więc odniesień historycznych. Niestety, mimo iż ludzkość nie zna reguł gry, w jakiej rozgrywają się te nowe sytuacje, wywierają one znaczący wpływ na podejście do szukania rozwiązań w dzisiejszym świecie.

Ostatnie doświadczenia globalnej pandemii Covid-19 i wprowadzenie w pierwszej połowie 2020 r. międzynarodowej kwarantanny, zamknięcie granic wielu państw, niemożność podróżowania nawet w ważnych sprawach były doświadczeniem wszystkich czterech komponentów świata VUCA naraz. Ogromna zmiana mająca wpływ na miliony ludzi nastąpiła nagle, bez uprzedzenia, bez możliwości przygotowania się, wiązała się z potężną niepewnością dotyczącą wielu aspektów życia ludzkości, od razu stworzyła niezmiernie złożoną sytuację, składającą się z wielu zmiennych i jednocześnie była zjawiskiem globalnym, bez precedensu w całej nowoczesnej historii ludzkości. Nie było wypracowanych procedur, jak reagować, nikt nie wiedział na pewno, jakie decyzje są słuszne i które strategie doprowadzą do oczekiwanych efektów. Każde państwo ustanawiało własne reguły w walce z pandemią, ilość informacji i niewiadomych była jednak zatrważająca.

Taki obraz rzeczywistość VUCA kreśli dzisiaj przed oczami ludzkości – świata zmiennego, niepewnego, złożonego i niejednoznacznego. Nie należy spodziewać się, że najbliższa przyszłość wprowadzi jakiegokolwiek elementy stabilności dla oczekujących tego jednostek czy społeczności. Wręcz przeciwnie, w takiej rzeczywistości należy przygotować się na niejednoznaczne zmiany nieustannie wprowadzające do firm, organizacji, a nawet społeczeństw nową jakość. Do zarządzania w takim właśnie świecie trzeba przygotować liderów i pracowników.

7.3. Koszty przywództwa w erze konsumpcjonizmu

Tymczasem obraz świata istniejący w kulturach tak Zachodu, jak i Wschodu pomimo oczywistych różnic stawia jednostki przed koniecznością osiągnięcia

sukcesu – zawodowego, finansowego oraz osobistego. Reklamy w telewizji i mediach karmią umysły ludzi obrazami szczęśliwej rodziny doskonale bawiącej się przy suto zastawionym świątecznym stole, po rozpakowaniu drogich prezentów, w ogromnym domu, która potem jedzie na wakacje najnowszym modelem samochodu jednej z popularnych marek lub wyjeżdża na egzotyczne wakacje z popularnym tur-operatorem. Taki obraz powtarzany w wielu reklamach przez lata kreuje potrzebę społeczną w umysłach młodych i starszych, którzy wpadają w kierat konsumpcjonizmu, aby dogonić owo marzenie. Niestety, mało kto zdaje sobie sprawę, że marzenie nie jest jego własnym, lecz zaledwie kreacją specjalistów od marketingu wiodących marek, działającą na emocje i nakręcającą sprzedaż promowanych firm i produktów. Hasło „musisz to mieć” pobrzmiewa dzisiaj w miliardach umysłów. Taka samonapędzająca machina konsumpcjonizmu, niestety, często prowadzi do wypalenia i poczucia bezsensu. Ostatnie badania Instytutu Gallupa przeprowadzone w grupie 50 tys. menedżerów wskazują, że pięć największych wyzwań, jakie stoją dzisiaj przed menedżerami, to niejasne oczekiwania, nadmiar pracy i rozproszeń, stres i frustracja, robienie tego, co musi być zrobione, a nie tego, co daje satysfakcję i wreszcie rozczarowanie zderzeniem słabych wyników z wygórowanymi wymaganiami¹. Według badania Gallupa zaledwie 36% menedżerów ma jasno określone zadania, a tylko 41% wykonuje obowiązki zgodne z tymi opisywanymi podczas rekrutacji. W ustalanie celów dla swojego zespołu zaangażowanych jest 30% menedżerów, a ponad połowa twierdzi, że ma zbyt wiele obowiązków i czuje się codziennie przeciążona. Zaledwie 34% menedżerów czuje, że posiada niezbędny autorytet do efektywnego wykonywania swoich obowiązków, a 64% twierdzi, że ma potrzebne kompetencje do ich wykonywania. Praca zawodowa koliduje z życiem rodzinnym aż 34% zarządzających, a 37% badanych twierdzi, że czują się zestresowani przez większą część przeciętnego dnia pracy, przy czym zaledwie 24% otrzymuje potrzebną pomoc od swoich współpracowników. Codzienna praca pod taką presją może skutkować przewlekłym stresem, frustracją, brakiem zaangażowania, ale w dłuższej perspektywie prowadzi do wypalenia zawodowego, a nawet do poważniejszych chorób, takich jak depresja [5]. Szacunkowe roczne koszty społeczne spowodowane samym wypaleniem zawodowym wahają się między 136,4 mld dol. [8, s. 1–10] do 200 mld euro [3].

Z powyższych analiz można wyciągnąć wniosek, że wyzwania świata VUCA i przygotowanie do zarządzania w świecie konsumpcjonizmu nie są kompatybilne, a koszty tego niedopasowania są ogromne. Nie tylko te przeliczalne na pieniądze, lecz również mentalne czy rodzinne. Choć żyjemy wygodnie i z nieograniczonym dostępem do jedzenia i informacji, jakość zadowolenia z życia i *well-being* wcale

¹ Dane wykorzystane w tej części artykułu pochodzą z raportu Gallup Institute *The Manager Experience Challenges and Perks*, Gallup Inc. 2019, https://www.gallup.com/workplace/259820/manager-experience-challenges-perk-perspective-paper.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_259466&g_medium=copy, data dostępu: 10.10.2019.

nie jest wyższy niż wcześniejszych pokoleń, wręcz przeciwnie nieprawdopodobna szybkość życia, rosnące wymagania społeczne i osobiste powodują wzrost zagnębienia jednostek, poczucie niepewności jutra czy niezadowolenia z siebie. Globalnie wzrasta ilość osób chorych na depresję oraz ilość samobójstw [4], niestety również wśród nastolatków, co stawia ludzkość przed głębokimi pytaniami o wartość, a może nawet i sens istniejących systemów edukacji i wychowania oraz o koherentność istniejącego obrazu świata z otaczającą rzeczywistością.

7.4. Niekompatybilność obrazu lidera

Powyższe analizy doprowadzają do wniosku, że absolwenci szkół biznesu nie czują się liderami w świecie VUCA, są menedżerami w świecie konsumpcjonizmu. Trudno się jednak dziwić, skoro nikt nie przygotował ich na taką rzeczywistość. Typowy program szkół biznesu obejmuje bowiem wiedzę z zakresu biznesu i administracji, czyli aspekty prawne, finansowe, marketing, różne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, podstawy ekonomii i strategii, czasem wybrane aspekty komunikacji lub negocjacji, czy społeczna odpowiedzialność biznesu. Nawet jeśli coś istotnego zostało powyżej pominięte i znajduje się w kilku programach, to jednak celem nauki w szkołach biznesu jest nauczenie się takich strategii, które doprowadzą do przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji doprowadzą do sukcesu finansowego przedsiębiorstwa i jednostki. Szkoły biznesu w dzisiejszych czasach kładą nacisk na zdobycie określonego zakresu wiedzy i pakietu umiejętności uznanych za przydatne w szerzej czy wężej pojętym zarządzaniu.

W programach szkół biznesowych na świecie próżno szukać takiej tematyki jak efektywne słuchanie ze zrozumieniem, współpraca z emocjami, różne oblicza sukcesu, empatia w biznesie, odkrywanie wartości osobistych i zawodowych, *well-being* i równowaga w życiu i organizacji itd. Absolwenci szkół biznesu nie są również aktywnie uczeni odwagi w zarządzaniu, elastyczności w podejmowaniu decyzji, systemowego zarządzania czy zaufania do własnej intuicji, opartej na własnym, eksperckim doświadczeniu.

Szkół biznesu nie kończą zatem osoby, które potrafią rozpoznawać emocje swoje i pracowników i wiedzą, jak są one ważne w zarządzaniu i przywództwie. Nie kończą osoby, których umiejętności słuchania poprawiły się, które potrafią rozpoznać różne aspekty sukcesu i wybierają ten zgodny ze sobą, które zachowują zdrową równowagę między życiem zawodowym i osobistym, mając czas dla siebie i dla rodziny bez wyrzutów sumienia. Nie kończą osoby, u których liczy się progres, a nie perfekcjonizm. Nie kończą osoby otwarte na różnorodność, umiejące umiejętnie włączać w działania zespołu wszystkich jego członków rozwijając i wzmacniając ich talenty i mocne strony dla dobra organizacji i ich samych. Nie kończą osoby z pasją, lecz raczej wyuczone, jak zarządzać różnymi aspektami przed-

siębiorstwa. Nawet jeżeli szkoły biznesu opuszczają osoby opisane powyżej, to, niestety, nie dlatego, że tematy te mieściły się w zakresie wykładów czy ćwiczeń.

7.5. Liderzy w świecie VUCA

Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób ukończenie MBA przygotowuje liderów i menedżerów do zarządzania w dzisiejszej rzeczywistości świata VUCA – zmiennego, niepewnego, złożonego i niejednoznacznego? Czy i, jeśli tak, to w jakim stopniu, zdobyta wiedza i umiejętności korelują z wyzwaniami świata, w którym z dnia na dzień wprowadzana jest międzynarodowa kwarantanna, miliardy pracowników zostają w domach, a pojmowanie normalności odmieniane jest przez wszystkie przypadki dotychczas nieużywanych słów. Najbliższa prawdy definicja normalności jest taka, która daje jednostce bezpieczeństwo. Niestety, każda składowa rzeczywistości VUCA świadczy o tym, że świat stabilny i bezpieczny, czyli taki, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, nie istnieje lub pozostaje na siłę przytrzymywanym marzeniem. W świecie VUCA musi się zmienić nie tylko zakres programu w szkołach biznesu, lecz także, a może przede wszystkim, we wszystkich szkołach – podstawowych, średnich i wyższych. Od wielu lat światowe organizacje i międzynarodowe firmy konsultingowe opisują i uzasadniają, jakie kompetencje powinni nabywać podczas drogi edukacji przyszli liderzy. Opracowań i raportów jest mnóstwo, a sam temat został szeroko zbadany. Po wpisaniu w wyszukiwarce hasła „kompetencje przyszłości” pojawia się aż 170 mln wyników!

Jakich zatem kompetencji potrzebują liderzy w świecie VUCA? Bernard Marr w artykule w magazynie „Forbes” z 2019 r. opisuje 10 kluczowych kompetencji przyszłości wypracowanych na podstawie wniosków z obrad Światowego Forum Ekonomicznego². Jedną z najważniejszych kompetencji w tym zestawie jest kreatywność, rozumiana jako otwartość na nowe drogi myślenia, widzenia problemów i ich rozwiązywania. Kolejną pożądaną kompetencją jest inteligencja emocjonalna, czyli zdolność człowieka do bycia świadomym, kontrolowania i wyrażania własnych emocji, a także do rozpoznawania emocji innych osób. Krytyczne myślenie, również wymieniane w zestawie kompetencji przyszłości Forbesa, jest kluczową umiejętnością potrzebną nie tylko do analizy złożonych sytuacji, lecz także do holistycznego spojrzenia na nią i wyodrębnienia istotnych informacji koniecznych do podjęcia właściwej decyzji. Nastawienie na permanentny rozwój i zdobywanie nowych umiejętności to ważne umiejętności w nieustannie zmieniającym się świecie stawiającym nowe wyzwania przed liderami. Podejmowanie decyzji przez ludzi stanie się w przyszłości bardziej złożone. Podczas gdy maszyny i dane mogą przetwarzać informacje i zapewniać wgląd, który byłby niemożliwy do

² Opis kompetencji przyszłości w tej części pracy został oparty o: [5].

zebrania przez ludzi, ostatecznie to człowiek będzie musiał podjąć decyzję, zdając sobie sprawę z szerszego wpływu i konsekwencji, jaki owa decyzja może mieć na inne obszary działalności firmy, na personel oraz na inne czynniki wrażliwe, takie jak motywacja, czy zaangażowanie pracowników. Dlatego kolejną kompetencją przyszłości jest zdolność rozumowania i podejmowania decyzji. Łączy się ona z umiejętnością odpowiedniej komunikacji interpersonalnej, ponieważ liderzy powinni doskonalić swoje umiejętności skutecznego komunikowania się tak, aby mogli mówić właściwe rzeczy, używając zrozumiałych słów, odpowiedniego tonu głosu i mowy ciała, w celu zachowania właściwego łańcucha przepływu informacji. Niezbędnymi kompetencjami przyszłości są inteligencja kulturowa i otwartość na różnorodność. W miarę jak nasz świat i miejsca pracy stają się coraz bardziej zróżnicowane i otwarte, ważne jest, aby jednostki posiadały umiejętności rozumienia, szanowania i pracy z innymi pomimo różnic rasowych, kulturowych, językowych, wiekowych, płciowych, orientacji seksualnej, politycznych lub religijnych, itp. Umiejętność rozumienia i przystosowania się do innych, którzy mogą mieć różne sposoby postrzegania świata, nie tylko poprawi sposób, w jaki ludzie wchodzą w interakcje wewnątrz firmy, ale również może sprawić, że produkty i usługi firmy będą lepiej odbierane przez klientów. Globalny świat wielkich technologii również od liderów wymaga, aby rozumieli i potrafili korzystać z tych osiągnięć ludzkości. Bez wątpienia umiejętności korzystania i wykorzystywania technologii w zarządzaniu są niezbędnym wyposażeniem każdego lidera przyszłości. Również każdy z nich powinien rozwijać osobisty *leadership*, w takich aspektach jak umiejętność pracy w zespole, współpracy, zarządzania czasem czy współdzielenia obowiązków, aby być gotowym na podejmowanie decyzji i odpowiedzialności, jakie mogą nastąpić szybko i bez zapowiedzi. Ostatnią, ale fundamentalną kompetencją przyszłości jest umiejętność nie tylko zaakceptowania, lecz wręcz przyjęcia zmian, bowiem istotną kompetencją podczas czwartej rewolucji przemysłowej będzie umiejętność postrzegania zmian nie jako obciążenia, ale jako szansy na rozwój i innowacje.

7.6. *Mindset*³ lidera przyszłości

Niestety, choć wielu ekspertów wskazuje takie jak powyższy lub podobne zestawy kompetencji liderów przyszłości, programy szkół biznesu nie zawierają lub zawierają jedynie w niewielkim procencie omówioną powyżej tematykę. Programy mające przygotować liderów do przyszłości nie są realizowane. Problem niedostosowania

³ Zdecydowałam się zostawić oryginalne słowo, gdyż polskie tłumaczenie to „sposób myślenia”. Zawartość angielskiego słowa *mindset* jest jednak dużo głębsza i oznacza zestaw kompetencji umysłu, czyli coś, co raczej leży u fundamentów danego sposobu myślenia, z *mindsetu* wynika dany sposób myślenia czy podejście.

jest jednak głębszy niż się wydaje. Przyszłość już nadeszła. Pandemia COVID-19 pokazała dobitnie, z jakim światem przychodzi się mierzyć na co dzień liderom i organizacjom. Świat VUCA w pełni odkrył swoje karty i ukazał wyzwania.

U fundamentów opisanych powyżej kompetencji przyszłości pojawia się jednak coś więcej, jest to zupełnie nowy *mindset* liderów gotowych stawić czoła wyzwaniom rzeczywistości otaczającego nas świata, zawierający metawartości konieczne do nabywania kompetencji przyszłości. *Mindset* lidera przyszłości powinien opierać się na autentyczności, czyli świadomości siebie, swoich mocnych stron, swoich możliwości i potencjału. Budowanie na swoich mocnych stronach i wykorzystywanie ich w codziennej pracy służy zespołowi i firmie, a lider dzięki nim może pracować z pasją. Z kolei praca pełna pasji bezpośrednio wpływa na wyższy poziom motywacji i chroni przed wypaleniem zawodowym. Autentyczność wynikająca ze świadomości siebie, czyli ze znajomości własnych wartości, przekonań i umiejętności umożliwia liderowi dostęp do poczucia pewności siebie i poczucia sprawczości, jest również swoistym kompasem i drogowskazem wspierającym wybory w nieustannie zmieniającym się świecie. *Mindset* lidera przyszłości powinien również opierać się na elastyczności, czyli umiejętności zwinnej odpowiedzi na zmiany i kolejne niespodziewane wyzwania. Elastyczność umożliwia szybką zmianę perspektywy i dostosowanie do niej adekwatnej odpowiedzi na podstawie szybkiej analizy dostępnych danych. Elastyczność jest wartością nie do przecenienia w dzisiejszym świecie VUCA. Podobnie jak otwartość, która umożliwia nabywanie większości opisanych powyżej kompetencji. Otwartość związana jest też z ekscytacją jako reakcją na zmiany i wyzwania, a nie strachem, że coś w ogóle się zmienia. Otwarty umysł umożliwia wiele działań i podejść, które są nie do wyobrażenia dla umysłu zamkniętego [6].

7.7. Zakończenie

Z powyższych analiz wynika, że kluczowa w odpowiedzi na wyzwania stawiane przez świat VUCA jest zmiana *mindsetu*. Jak zostało podkreślone, owa zmiana podejścia powinna dotyczyć całego systemu edukacji, ale obecnie konieczne jest, aby jak najszybciej dotyczyła placówek, które przygotowują menedżerów już dzisiaj. Eksperci od lat wskazują drogę, którą należy pójść, aby wyposażyć liderów przyszłości w odpowiednie kompetencje. Wydaje się, że brakuje jednak gotowości na zmianę podejścia, aby rozpocząć czwartą rewolucję przemysłową, będącą *de facto* zmianą paradygmatu *leadership*. Wszystko wiemy, mamy wystarczające dane, analizy i wnioski, jednak nie wykonujemy kluczowego kroku – nie podejmujemy działania. Czwarta rewolucja przemysłowa rozpocznie się naprawdę dopiero wówczas, gdy szkoły biznesu zmienią podejście i zaczną wyposażać liderów w kompetencje przyszłości, gdy liderzy opuszczając mury tych szkół z nowym

podejściem będą elastyczni, autentyczni i otwarci na wyzwania świata VUCA, gdy zmiany i niepewność będą założeniami nowego paradygmatu przywództwa. Dopiero wówczas ludzkość naprawdę będzie gotowa na przywództwo do nieznanego. Dopiero wówczas będziemy gotowi na przyszłość. Przyszłość, która już nadeszła.

Bibliografia

- [1] Bennett N., Lemoine G.J.: *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*, „Business Horizons” 2014, nr 1126.
- [2] *Depression. The Global Burden of Disease*: World Health Organization 2004.
- [3] Eurofound. *Fifth European working conditions survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012, <https://www.eurofound.europa.eu/nl/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>, data dostępu: 8.10.2019.
- [4] Jankowska A.: *W Polsce z powodu samobójstw ginie więcej osób, niż w wypadkach drogowych*, „Wprost”, 7 maja 2019, <https://www.wprost.pl/tylko-u-nas/10209697/w-polsce-z-powodu-samobojstw-ginie-wiecej-osob-niz-w-wypadkach-drogowych.html>, data dostępu: 28.09.2020.
- [5] Marr B.: *The 10 Vital Skills You Will Need For The Future Of Work*, „Forbes” 29 April 2019, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/#14c4bf7b3f5b>, data dostępu: 10.10.2019.
- [6] Milton R.: *Umysł otwarty i zamknięty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- [7] Pearse N.: *Change Management in a VUCA World [w:] Visionary Leadership in a Turbulent World*, red. R. Elkington, M. Steege, J. Glick-Smith, J. Breen, Emerald Publishing Limited, West Yorkshire 2017, s. 81–105.
- [8] Ricci J.A., Chee E., Lorandean A.L., Berger J.: *Fatigue in the U.S. workforce: prevalence and implications for lost productive work time*, „Journal of Occupational and Environmental Medicine” 2007, vol. 49, s. 1–10.
- [9] Schick A., Hobson P., Ibisch P.: *Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach*, „Ecosystem Health and Sustainability” 2017, vol. 3 (4), s. 1–12.
- [10] Shambach C.S.A.: *Strategic leadership primer*, United States Army War College, Pennsylvania 2004.
- [11] *The Manager Experience Challenges and Perks*, Gallup Inc. 2019, https://www.gallup.com/workplace/259820/manager-experience-challenges-perk-perspective-paper.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_259466&g_medium=copy, data dostępu: 10.10.2019.

Lidiya Seniv

Politechnika Lwowska

Zhanna Poplavska

Politechnika Lwowska

Vitaliy Humenyuk

Politechnika Lwowska

8.

ULEPSZENIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W DZIEDZINIE PRYWATNYCH USŁUG BEZPIECZEŃSTWA NA UKRAINIE

Abstrakt

Badanie określa zasady i warunki administrowania publicznego w dziedzinie prywatnych usług ochroniarskich na Ukrainie, teoretyczne podstawy administrowania publicznego w zakresie działań związanych z bezpieczeństwem, w szczególności koncepcję i podstawowe podejścia do jej realizacji. Autorzy opisują regulacje prawne administracji publicznej, eksplorują doświadczenie funkcjonowania sektora prywatnych służb bezpieczeństwa w obcych krajach, w tym w Rzeczypospolitej Polskiej.

W wyniku badania:

- opisano mechanizm interakcji organów administracji publicznej z agencjami bezpieczeństwa,
- zidentyfikowano przyczyny problemu interakcji między prywatnymi strukturami bezpieczeństwa a organami ścigania,
- scharakteryzowano nowoczesny rynek prywatnych usług ochroniarskich Ukrainy,
- przeanalizowano dynamikę rozwoju takiego rynku w latach 2011–2019.

W prezentowanej pracy zidentyfikowano i przeanalizowano główne czynniki wpływające na interakcje systemu administracji publicznej i prywatnych

struktur bezpieczeństwa. Zgodnie z wynikami badań zaproponowano główne środki mające na celu poprawę administracji publicznej w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich w Ukrainie.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, regulacje prawne, prywatne usługi bezpieczeństwa.

8.1. Wstęp

Problem relacji między biznesem, rządem a społeczeństwem jest zawsze istotny zarówno w nauce krajowej, jak i zagranicznej, a także w praktyce zarządzania. Na początku XXI wieku rozumiano, że sfery oraz interesy biznesu i polityki, polityki i społeczeństwa, rynku i społeczeństwa coraz bardziej odbiegają od siebie. Nowe realia wymagały zastosowania nowego podejścia do zarządzania: zastąpienia tradycyjnych metod zarządzania, opartych na wykorzystaniu uprawnień i jasnych procedur biurokratycznych, skupionych na świadczeniu wysokiej jakości usług publicznych [3, s. 3].

Znaczenie nauki o administracji publicznej we współczesnych warunkach społecznych wiąże się ze zwiększoną interakcją między jednostką a państwem. Taka interakcja obejmuje wszystkie sfery życia publicznego, w tym świadczenie prywatnych usług ochroniarskich.

W nowoczesnych warunkach przed państwem stoi wyzwanie zapewnienia warunków, w których sfera prywatnych służb ochroniarskich będzie skutecznie się rozwijać. Takie warunki powinny zapewniać konkurencję na rynku usług ochroniarskich Ukrainy poprzez współdziałanie publicznych i prywatnych agencji ochrony.

Poziom badań w zakresie interakcji administracji publicznej z rynkiem prywatnych usług ochroniarskich jest niewystarczająco odzwierciedlony w krajowych źródłach wiedzy o zarządzaniu publicznym i administracji. Niewielki odsetek naukowców i praktyków w swoich badaniach skupiał się na metodach i uprawnieniach prywatnych agencji ochrony. Wśród takich naukowców, którzy badali działania związane z bezpieczeństwem, warto zwrócić uwagę na V.I. Bobryka, V.I. Kuryla, N.V. Ustylenka, C.A. Schaefer. Znaczący wkład w rozwój teoretycznych podstaw regulacji prawnej działalności podmiotów ochrony wniósł I.V. Hort, R.W. Myronyuk, V.L. Ortynsky i inni. Generalnie na Ukrainie nie przeprowadzono kompleksowych badań interakcji administracji publicznej z rynkiem prywatnych usług ochroniarskich, co spowodowało potrzebę analizy tego zagadnienia.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie interakcji administracji publicznej z rynkiem prywatnych usług ochroniarskich na Ukrainie oraz uzasadnienie działań poprawiających efektywność administracji publicznej na tym rynku.

8.2. Zarządzanie publiczne w zakresie usług bezpieczeństwa – doświadczenie europejskie

Po raz pierwszy pojęcie „administracja publiczna” i „zarządzanie publiczne” wykorzystano w 1887 r. przez 28. prezydenta USA W. Wilsona w eseju zatytułowanym „The Study of Administration”, na podstawie którego powstał rozwinięty później odrębny kierunek naukowy i edukacyjny [3, s. 6].

Administrowanie publiczne [1, s. 77] to celowa interakcja administracji publicznej z osobami prawnymi i fizycznymi w celu zapewnienia wdrażania przepisów i pełnienia podstawowych funkcji: celowej orientacji planowania, określającej pożądane kierunki rozwoju, tworzenie prawnych, ekonomicznych i innych warunków dla realizacji interesów uczestników interakcji, podziału pracy, współpraca i koordynacja działań oraz monitorowanie wyników.

Naukowcy z administracji publicznej postrzegają tę koncepcję w wąskim i szerokim znaczeniu [3, s. 7]. W wąskim znaczeniu administracja publiczna jest powiązana z organem wykonawczym rządu, działalnością zawodową urzędników państwowych (wszystkie działania mające na celu wdrażanie decyzji rządowych) oraz badaniem, opracowywaniem i wdrażaniem polityk rządowych. W szerokim znaczeniu jest ona związana z organami ustawodawczymi, wykonawczymi i sądowymi rządu oraz z systemem instytucji administracyjnych (cały system instytucji administracyjnych z hierarchią władzy).

Przez administrację publiczną rozumie się zatem cały system instytucji administracyjnych o pionowej strukturze hierarchii władzy, czyli administrowanie publiczne to skoordynowane działanie grupowe w sprawach publicznych, które:

- związane są z trzema gałęziami władzy (ustawodawczą, wykonawczą i sądową),
- odgrywają ważną rolę w kształtowaniu porządku publicznego,
- jest częścią procesu politycznego,
- znacznie różnią się od administracji w sektorze prywatnym.
- związane są z wieloma prywatnymi grupami i osobami pracującymi w różnych firmach i społecznościach.

W dzisiejszych czasach administracja publiczna stała się powszechną i obejmuje świadczenie usług administracyjnych na poziomie europejskim poprzez wdrożenie w praktyce zasad demokratycznego zarządzania [12, s. 5].

Wdrażanie administracji publicznej w nowoczesnym, dynamicznym społeczeństwie jest regulowane przez wiele aktów prawnych przyjętych przez odpowiednią gałąź rządu. Należą do nich: Konstytucja Ukrainy, ustawy Ukrainy, uchwały Rady Najwyższej Ukrainy, akty (dekrety i zarządzenia) prezydenta Ukrainy, akty (dekrety i zarządzenia) Gabinetu Ministrów Ukrainy, akty wydziałowe centralne, akty lokalnych organów władzy wykonawczej Ukrainy, a także akty organów lokalnych samorząd Ukrainy.

Główne akty prawne regulujące wdrażanie administracji publicznej w zakresie świadczenia usług bezpieczeństwa na Ukrainie to: Ustawa Ukrainy „W sprawie działań związanych z bezpieczeństwem”, Ustawa Ukrainy „W sprawie licencjonowania rodzajów działalności gospodarczej”, Uchwała Gabinetu Ministrów Ukrainy „W sprawie zatwierdzenia warunków udzielania licencji na prowadzenie działań w zakresie bezpieczeństwa”.

Demokratyzacja społeczeństwa ukraińskiego i rozwój nowoczesnego systemu administracji publicznej wymaga wprowadzenia nowych wartości i zasad zarządzania publicznego do działalności instytucji rządowych, a także poprawy ich funkcjonowania i jakości usług świadczonych ludności.

Aby zrozumieć specyfikę administracji publicznej w zakresie działalności prywatnych struktur bezpieczeństwa, sięgnijmy do doświadczeń zagranicznych. Badając światowe doświadczenia, należy zauważyć, że w większości krajów świata duży udział przypada na prywatne instytucje, dostarczające usługi w zakresie bezpieczeństwa.

Analiza doświadczeń zagranicznych wskazuje, że w innych krajach działalność prywatnych służb bezpieczeństwa jest szeroko stosowana w celu zapewnienia prawa i porządku, a także służb państwowych. Generalnie rządy obcych krajów nie tylko tworzą warunki i zapewniają rozwój prywatnych struktur bezpieczeństwa, ale także korzystają z ich usług.

Działalność prywatnych służb bezpieczeństwa jest korzystna dla państwa: po pierwsze, służby te nie są finansowane z budżetu państwa, lecz świadczą usługi bezpieczeństwa dla społeczeństwa, a po drugie, prywatne struktury bezpieczeństwa wnoszą znaczący wkład do budżetu państwa. Takie struktury to prywatne służby detektywistyczne.

Analizując kraje Wspólnoty Europejskiej, należy zauważyć, że w Austrii istnieje praktyka informowania prywatnych detektywów o nowych trendach i metodach walki z przestępczością. W Wielkiej Brytanii prywatne służby detektywistyczne aktywnie współpracują z państwowymi organami ścigania poprzez obecność ich biur w Stałym MIA. Współpraca publicznych organów ścigania z prywatnymi w wielu krajach europejskich (Grecja, Niemcy, Turcja, Szwecja) ma na celu szkolenie prywatnych detektywów policyjnych, co oznacza, że ten ostatni jest oficjalnie pomocniczy wobec publicznych organów ścigania. Dlatego zagraniczne kraje charakteryzują się ugruntowaną interakcją między policją a prywatnymi strukturami bezpieczeństwa.

W czynnościach administracyjnych policji UE wyróżnia się następujące cechy:

1. W państwach członkowskich UE prywatne struktury bezpieczeństwa podlegają ścisłej kontroli administracyjnej państwa.
2. Władze miejskie odgrywają znaczącą rolę w zapewnianiu funkcjonowania i rozwoju prywatnych struktur bezpieczeństwa poprzez interakcje społeczne.

Na przykład w Polsce, zgodnie z ustawą o policji krajowej, policja kontroluje bezpieczeństwo municypalne i miejskie, a także prywatne agencje bezpieczeństwa.

Analizując drugą cechę, zauważamy, że w Niemczech taka interakcja jest oficjalnie zapisana w formie porozumienia administracyjnego między niemieckim Ministerstwem Spraw Wewnętrznych a stowarzyszeniami prywatnych służb bezpieczeństwa. Warto zauważyć, że współpraca stowarzyszeń utworzonych przez profesjonalne prywatne agencje ochrony i policję jest dość skuteczna [2, s. 30].

Na poziomie legislacyjnym większość krajów UE (oprócz Austrii i Niemiec) reguluje stosunki prawne w dziedzinie bezpieczeństwa w oparciu o specjalistyczne przepisy. Ustawodawstwo wyjaśnia kwestie działań związanych z bezpieczeństwem: procedurę zapewniającą bezpieczeństwo osób, ochronę mienia, ochronę funduszy, instalację i konserwację narzędzi i systemów alarmowych. W Polsce jest to ustawa nr 1/26 z dnia 26.07.1996 r. „O ochronie osób i mienia”, która zawiera 58 artykułów określających procedurę ochrony mienia i osób w Polsce. Ustawa przewiduje, że ochrona osób i mienia odbywa się w następujących podstawowych formach: bezpośrednia ochrona fizyczna i ochrona techniczna.

W większości krajów UE na poziomie legislacyjnym (z wyjątkiem Republiki Czeskiej i Cypru) za bezpieczeństwo osób i ich mienia na lotniskach i w samolotach podczas lotów odpowiedzialne są prywatne struktury bezpieczeństwa, co wskazuje na wysoki poziom ich profesjonalizmu.

Badając ustawodawstwo Hiszpanii w zakresie działalności prywatnych służb bezpieczeństwa, należy zauważyć, że działalność w zakresie bezpieczeństwa jest uważana za element bezpieczeństwa publicznego i podlega specjalnej ustawie, która bezpośrednio określa relacje związane z algorytmem działań personelu ochrony. Zgodnie z ustawodawstwem Hiszpanii działania w zakresie bezpieczeństwa są przeprowadzane w ramach kontroli państwa nad funkcjonowaniem prywatnych służb bezpieczeństwa w celu utrzymania porządku publicznego oraz ochrony ludzi i mienia. W związku z tym za kontrolę prywatnych służb bezpieczeństwa odpowiada lokalna administracja za pośrednictwem podporządkowanych jej służb policyjnych. W Austrii bezpieczeństwo osób fizycznych i ochrona praw majątkowych na podstawie umowy są regulowane przepisami prawa handlowego, w Niemczech przepisami kodeksu przemysłowego.

Badacze tego temat podkreślają, że prawo Unii Europejskiej jest wyspecjalizowane, ponieważ w większości państw członkowskich obowiązują szczegółowe przepisy zapewniające bezpieczeństwo osób fizycznych i ochronę praw własności.

Ustawodawstwo krajów Unii Europejskiej definiuje organy wpływów administracyjnych na prywatne struktury bezpieczeństwa jako Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Ministerstwo Sprawiedliwości. Wszystkie kraje UE (z wyjątkiem Irlandii) wymagają, aby organy publiczne wydawały obowiązkową licencję na ograniczony okres przed świadczeniem usług bezpieczeństwa. Z reguły licencję wydaje Ministerstwo Spraw Wewnętrznych lub jedyny krajowy organ wydający licencje. Innymi odpowiedzialnymi organami administracji publicznej w dziedzinie usług bezpieczeństwa są Ministerstwo Pracy, administracja lokalna, a w niektórych krajach Ministerstwo Obrony.

Integralną częścią administracji publicznej w krajach UE w dziedzinie bezpieczeństwa jest określenie wymagań kwalifikacyjnych dla personelu ochrony. Główne wymagania obejmują: wysokie cechy biznesowe i osobiste, brak rejestrów karnych, obecność mundurów i zaświadczeń, osiągnięcie określonego wieku.

Prawie wszystkie kraje UE opracowały ramy prawne dla prywatnych służb bezpieczeństwa. Oznacza to, że kraje UE wprowadzają minimalne standardy kwalifikacji zawodowych dla działań struktur bezpieczeństwa. Na przykład w Rzeczypospolitej Polskiej tylko pracownicy ochrony, którzy otrzymali indywidualne licencje pierwszego lub drugiego stopnia, mogą wykonywać funkcje bezpieczeństwa. Warunkiem uzyskania licencji pierwszego stopnia jest: obywatelstwo polskie lub obywatelstwo państw członkowskich UE, biegłość w języku polskim, ukończenie 21 lat, pełne wykształcenie średnie, zdolność do czynności prawnych, brak rejestrów karnych, udokumentowane relacje ze służbą wojskową. Aby uzyskać licencję drugiego stopnia, oprócz powyższych warunków konieczne jest posiadanie pozytywnej charakterystyki, wydanej przez dowódcę komisariatu policji, zaświadczenia o zdrowiu psychicznym i fizycznym, ukończonych kursach oficerów bezpieczeństwa pierwszego stopnia i egzaminu. Licencja jest płatna i jest wydawana przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych [2, s. 30]. Ustawodawstwo Hiszpanii określa następujące wymagania: być obywatelem jednego z krajów UE, w wieku dorosłym, posiadać odpowiednie zdolności umysłowe i fizyczne, brak rejestru karnego oraz spełnienie służby wojskowej. Licencja wydawana jest przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, dokonujące akredytacji, której poziom powinien być wystarczający do prowadzenia prywatnej działalności ochronnej [2, s. 35].

Administracja publiczna więc w zakresie działalności prywatnych służb bezpieczeństwa krajów europejskich wypracowała podstawowe wymagania, dotyczące ich tworzenia i funkcjonowania:

- obowiązek uzyskania licencji od wyznaczonego przez prawo organu wydającego zezwolenia,
- dostępność uniwersalnych minimalnych standardów kwalifikacji zawodowych pracowników,
- szkolenie personelu ochrony,
- prawo do noszenia i używania broni palnej,
- zjednoczenie prywatnych firm ochroniarskich w zrzeszeniach.

Ogólnie rzecz biorąc, doświadczenia z działalności prywatnych służb bezpieczeństwa obcych krajów pozwalają zidentyfikować wiele cech funkcjonowania tych służb i dostosować je do aktualnych warunków naszego kraju.

8.3. Rynek usług bezpieczeństwa Ukrainy

Na działalność prywatnych służb bezpieczeństwa Ukrainy wpływa specyfika funkcjonowania krajowego rynku prywatnych służb bezpieczeństwa. Według ekspertów

od listopada 2019 r. rynek usług bezpieczeństwa znajduje się w fazie rozwoju. Przyczyną tego rozwoju był kryzys gospodarczy na Ukrainie, którego pierwsze oznaki pojawiły się w 2013 r., oraz pogorszenie się sytuacji kryminogennej w naszym kraju, spowodowane w szczególności wojną na wschodzie kraju, obecnością dużej liczby migrantów oraz brakiem kontroli Ukrainy nad częścią granicy z Federacją Rosyjską w regionach Doniecka i Ługańska. Wszystkie te czynniki przyczyniły się do rosnącego popytu na usługi bezpieczeństwa na Ukrainie od IV kwartału 2019 r.

Rynek usług bezpieczeństwa na Ukrainie reprezentowany jest przez prywatne i państwowe agencje bezpieczeństwa, które działają zgodnie z ukraińską ustawą o działaniach związanych z bezpieczeństwem.

Badając rynek usług bezpieczeństwa na Ukrainie, zauważamy, że rynek ten wykazał wzrost podczas kryzysu finansowego i gospodarczego w latach 2008–2009, a od 2011 r. był determinowany przez specjalistów na poziomie 4,5 mld UAH. Również badacze tego segmentu rynku zauważają, że na Ukrainie istniała znacząca szara strefa na rynku usług bezpieczeństwa, która na koniec 2011 r. była szacowana na poziomie 20% oficjalnej wielkości rynku. Jeśli chodzi o liczbę agencji bezpieczeństwa, należy zauważyć, że od 2011 r. na Ukrainie było zarejestrowanych 4720 jednostek, z czego ponad jedna czwarta w Kijowie. Badając regionalny aspekt rozwoju rynku usług bezpieczeństwa, eksperci zauważają, że od 2011 r. regiony północno-środkowej i wschodniej Ukrainy osiągnęły największy rozwój [5].

Analiza pochodzenia kapitału zainwestowanego w agencje bezpieczeństwa od 2011 r. wskazuje na to, że trzy czwarte rynku usług bezpieczeństwa składały się z przedsiębiorstw krajowych. Ogólnie w 2011 r. rynek ten został podzielony na dwa sektory: Państwową Służbę Bezpieczeństwa (DSO) w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych Ukrainy (około 30% rynku) oraz prywatne agencje bezpieczeństwa. Od 2011 r. ceny usług bezpieczeństwa Państwowej Służby Bezpieczeństwa znacznie przekroczyły wskaźniki prywatnych agencji bezpieczeństwa (w zakresie bezpieczeństwa fizycznego o 30–50%; w zakresie bezpieczeństwa technicznego – o 10–20%), rynek nadal zwiększał swój wolumen, a główne bariery wejścia zostały wzmocnione na podstawie obowiązku posiadania licencji [5]. Pod koniec 2012 r. do największych prywatnych agencji ochrony były zaliczane takie firmy: Venbest, Intechplus, Security Holding, Partner, Secure, Sprout, Status, Typhoon i Yavir-2000.

W 2014 r. agresja Rosji spowodowała zmniejszenie wielkości rynku usług bezpieczeństwa z 8,4 mld UAH w 2013 r. do 7,5 mld UAH w 2014 r. [4]. Według Państwowej Służby Statystycznej liczba pracowników w tym obszarze spadła o 12 000. Najpopularniejszą usługą była i nadal jest kontrola zdalna. Najniższe taryfy za tę usługę oferowane były przez DSO od 2014 r. Ceny usług zdalnego i fizycznego bezpieczeństwa wzrosły około 2,3 raza od 2014 r. ze względu na wzrost wydatków urzędowych i inflację w kraju.

Nowy etap rozwoju rynku usług bezpieczeństwa na Ukrainie rozpoczął się po podpisaniu Umowy o Koalicji Deputowanych frakcji „Europejska Ukraina” z dnia 27.11.2014 [11]. Podpisując niniejszą umowę koalicyjną, władze ukraińskie zob-

więzały się do wyeliminowania DSO i pozbawienia rynku monopolu państwowych służb bezpieczeństwa, ponieważ główną różnicą między publicznymi a prywatnymi agencjami bezpieczeństwa była możliwość użycia broni przez pracowników państwowych agencji w trakcie ich działalności.

Mimo to w 2015 r. rynek usług bezpieczeństwa na Ukrainie nie został zliberalizowany, a wręcz przeciwnie, wzmocniono monopolizację rynku. Stało się to po przyjęciu ukraińskiej ustawy o policji krajowej z dnia 2.07.2015 r., nr 580-VIII [6] oraz rezolucja Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 13.10.2015 r., nr 834 „Zagadnienia funkcjonowania organów ochrony policji jako organów terytorialnych policji krajowej i likwidacji niektórych organów terytorialnych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych” [9], na podstawie których powołano komisariat policji.

Uchwała [10] nr 937 Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 11 listopada 2015 r. zatwierdziła listę 72 przedsiębiorstw państwowych i komunalnych, usługi którym powinna dostarczyć tylko policja bezpieczeństwa, w sprawie zapewnienia ochrony obiektów państwowych i innych form własności. W związku z tym policja bezpieczeństwa ponownie zajęła pozycję monopolisty na rynku usług bezpieczeństwa.

Od kwietnia 2016 r. na rynku ukraińskich służb bezpieczeństwa policja bezpieczeństwa zajmowała około 25% rynku, 30% – własne bezpieczeństwo przedsiębiorstw, a 45% tego rynku – prywatne agencje ochrony [2, s. 128].

Od 1 kwietnia 2019 r. ponad 7000 firm posiadało licencje na działania związane z bezpieczeństwem na Ukrainie. Należą do nich własne firmy ochroniarskie i agencje prywatne, które świadczą usługi ochrony konsumentom.

Badając rynek usług bezpieczeństwa, zauważamy, że w latach 2017–2019 władze lokalne tworzą przedsiębiorstwa komunalne, które łączą funkcje firm ochroniarskich i drużyn ochotniczych, czyli przedsiębiorstw komunalnych zajmujących się ochroną. Takie przedsiębiorstwa są finansowane z budżetów państwowych, dla nich przeznaczone są miliony hrywien.

Naszym zdaniem najlepszym rozwiązaniem dla władz lokalnych jest zakup usług bezpieczeństwa za pośrednictwem ProZorro (Transparent), oficjalnego portalu informacyjnego zamówień publicznych na Ukrainie. Doprowadzi to do wzrostu konkurencji na rynku usług bezpieczeństwa, zmniejszenia ryzyka korupcji i wzrostu jakości świadczenia usług.

Od czwartego kwartału 2019 r. rynek bezpieczeństwa (około 30%) oraz firmy krajowe: Venbest, EFORT, Security Holding, Sirius i Sheriff, które oferują swoje usługi prawie na całej Ukrainie, są głównymi graczami na rynku prywatnych usług ochroniarskich. Ogólnie rzecz biorąc, charakterystyka rynku prywatnych usług ochroniarskich na Ukrainie ujawniła:

- wzrost wolumenów rynkowych w latach 2014–2019, co potwierdza wzrost liczby wydanych pozwoleń,
- niedoskonałość ustawodawstwa powoduje powstanie monopolistycznej pozycji policji poprzez przyznanie specjalnych uprawnień (zezwoleń na używanie broni palnej),

- działalność przedsiębiorstw komunalnych zajmujących się ochroną,
- utratę znaczenia fizycznej ochrony przedmiotów,
- największą popularność usługi – instalacja zautomatyzowanych systemów nadzoru i ostrzegania,
- w aspekcie terytorialnym przesunięcie się koncentracji agencji bezpieczeństwa z północnego centrum i wschodniej Ukrainy na południowe centrum i zachód z powodu działań wojennych na wschodzie Ukrainy,
- wzrost kosztów usług ochrony fizycznej i zdalnej, co wynika ze wzrostu płacy minimalnej i stopy inflacji w kraju,
- wzmocnienie pozycji prywatnych agencji bezpieczeństwa utworzonych w celu przywłaszczenia własności i przeciwstawnych organom ścigania, które zapewniają fizyczny wpływ w niektórych konfliktach.

Tak więc badania rynku bezpieczeństwa prywatnego na Ukrainie ujawniają potrzebę poprawy administracji publicznej poprzez zwiększenie skuteczności interakcji między publicznymi i prywatnymi strukturami bezpieczeństwa.

8.4. Kierunki ulepszenia administracji publicznej w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich

Badając administrację publiczną w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich, należy zauważyć, że głównymi czynnikami wpływającymi na wydajność i skuteczność administracji publicznej w nowoczesnych warunkach są motywacja, indywidualność i sytuacja. Czynniki te wpływają na relacje między społeczeństwem a gospodarką. Ponadto istnieją dwie inne grupy czynników: zewnętrzne i wewnętrzne.

Badania wpływu administracji publicznej na czynniki otoczenia zewnętrznego wykazały też, że często zdarza się, że nie są one kontrolowane przez administrację, chociaż mają znaczący wpływ na administrację publiczną w sektorze usług. Czynniki te obejmują: sytuację społeczno-gospodarczą w kraju, zgodność z ramami prawnymi, dostępność warunków do realizacji funkcji administracji publicznej, pozytywne nastawienie opinii publicznej do zmian itp.

Uwzględniając warunki wewnętrzne, w których realizuje się administrowanie publiczne w zakresie świadczenia usług, można zidentyfikować następujące czynniki wpływu: budowę i organizację całego systemu administracyjnego, wsparcie zasobów tego systemu, wsparcie informacyjne i analityczne jednostek, liczbę urzędników, ich umiejętności i zdolności zawodowe, motywację i inne.

Opisując czynniki wpływające na problem administracji publicznej w zakresie prywatnych usług ochroniarskich, należy zauważyć, że usługi bezpieczeństwa są działalnością przedsiębiorczą, której normalne funkcjonowanie i rozwój wymaga zapewnienia następujących warunków:

1. państwo powinno być gwarantem zapewnienia warunków dla działalności przedsiębiorczej w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich,
2. wsparcie legislacyjne i regulacyjne środowiska konkurencyjnego,
3. zapewnienie warunków działalności antymonopolowej.

Analizując ramy prawne i regulacyjne w celu zapewnienia konkurencyjnego środowiska w dziedzinie prywatnych służb bezpieczeństwa, zauważamy, że niedoskonałość przepisów tworzy monopolistyczną pozycję policji poprzez zapewnienie specjalnych uprawnień.

Jeśli chodzi o zapewnienie konkurencyjnych warunków dla działalności w zakresie prywatnych usług ochroniarskich w procesie administracji publicznej, należy zauważyć, że ukraiński rynek usług ochronnych jest zmonopolizowany wskutek utworzenia w 2015 r. Policji Ochrony, która zajmuje pozycję monopolistyczną na tym rynku, dlatego też, charakteryzując czynniki wpływające na działalność gospodarczą w zakresie świadczenia prywatnych usług ochronnych, konieczne jest zapewnienie równych warunków dla rozwoju i funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw w sektorze poprzez wzmocnienie ram prawnych i regulacyjnych dotyczących warunków konkurencji na rynku.

Ogólnie rzecz biorąc, wszystkie czynniki wpływające na problem administracji publicznej prywatnych służb bezpieczeństwa na Ukrainie można podzielić na trzy główne grupy (patrz tabela 8.1).

Tak więc skuteczność i wydajność administracji publicznej w zakresie prywatnych służb bezpieczeństwa zależy od czynników ilościowych i jakościowych o charakterze organizacyjnym, politycznym i demokratycznym, które wpływają na problem interakcji administracji publicznej ze sferą świadczenia prywatnych usług ochrony na Ukrainie.

Analizując problemy związane z poprawą administracji publicznej w dziedzinie prywatnych służb bezpieczeństwa na Ukrainie, odkryliśmy, że interakcja prywatnych służb bezpieczeństwa z administracją publiczną opiera się na spójności decyzji i konflikcie relacji między strukturami bezpieczeństwa a państwem i demokratycznymi zasadami społeczeństwa.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, ulepszenie administracji publicznej we współczesnych realiach ukraińskich w zakresie świadczenia prywatnych usług ochroniarskich zdaniem autorów powinno odbywać się w następującym kierunku:

1. Potrzeba ulepszenia istniejących ram legislacyjnych i regulaminu poprzez zmianę istniejących i przyjęcie nowych przepisów Ukrainy (poprawa ustawy Ukrainy o działaniach związanych z bezpieczeństwem poprzez przyjęcie przepisów regulujących rozszerzenie uprawnień struktur bezpieczeństwa, a mianowicie: zastosowanie specjalnych środków i przedsięwzięć wpływu fizycznego; potrzeba przyjęcia ustawy Ukrainy o broni, która jest zarejestrowana w Radzie Najwyższej. Ustawa ta przewiduje utworzenie jednego rejestru broni i kolejność obrotu bronią według określonych kategorii; Ustawy Ukrainy „O działalności prywatnego detektywa (śledczego)”, która nadałaby prawną definicję działal-

Tabela 8.1. Czynniki wpływające na problem administracji publicznej w zakresie prywatnych służb bezpieczeństwa

Według okoliczności, w których prowadzi się administrowanie publiczne	Według wydajności i skuteczności administrowania publicznego	Według orientacji społeczno-psychologicznej i moralno-ideologicznej
<ul style="list-style-type: none"> - zewnętrzna (sytuacja społeczno-ekonomiczna w kraju, zgodność z ramami prawnymi, dostępność warunków do realizacji funkcji administracji publicznej, pozytywne nastawienie społeczeństwa do zmiany itp.) - wewnętrzne (budowa i organizacja całego systemu administracyjnego, zapewnienie zasobów tego systemu, informacje i wsparcie analityczne poddziałów, liczba urzędników, ich umiejętności zawodowe, motywacja itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> - sytuacyjne (warunki organizacyjne i społeczne, które bezpośrednio wpływają na proces zarządzania: efektywna struktura formacji organizacyjnej, liczba pracowników w tej strukturze oraz poziom psychologiczny i emocjonalny zespołu) - indywidualny (stopień hierarchii władzy, standardy procedury decyzyjnej, system komunikacji struktury zarządzania, cechy interakcji członków grup roboczych, indywidualne cechy liderów, umiejętności, preferencje i poziom inteligencji pracowników, ogólne i specjalne szkolenie personelu itp.) - motywacyjny (zachęcanie jednostki do jakościowego i skutecznego lub mechanicznego i nieskutecznego) 	<ul style="list-style-type: none"> - zasadność decyzji i działań w zakresie wykonywania funkcji administracji publicznej - obiektywność wpływów zarządczych - zapewnianie realizacji potrzeb, zainteresowań i celów podmiotów służb bezpieczeństwa w trakcie ich działalności - charakter i jakość relacji między władzami a przedsiębiorstwami bezpieczeństwa - prawdziwość, adekwatność i udostępnianie informacji publicznej - interakcja i wspólne rozwiązywanie pilnych problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2; 8].

ności prywatnego detektywa (poszukiwawcza) i zdefiniowała pojęcie „prywatnego detektywa”).

2. Usprawnienie procedury licencjonowania prywatnych struktur bezpieczeństwa zgodnie z ukraińską ustawą o licencjonowaniu działalności gospodarczej poprzez ograniczenie bezpośrednich kontaktów między podmiotem wydającym zezwolenia a organem wydającym zezwolenia (wykorzystanie CNAP); wzmocnienie odpowiedzialności w przypadku opóźnienia w udzieleniu (nieprzyznaniu) licencji przez kontrolę organów wydających zezwolenia przez dodatkowe instytucje w przypadku naruszenia przepisów prawa.
3. Zapewnianie warunków i wdrażanie programów przez organy ścigania do szkolenia ochroniarzy spełniających wymagania licencyjne służb bezpieczeństwa.

4. Osłabienie przez Policję Ochrony pozycji monopolisty na rynku prywatnych służb bezpieczeństwa poprzez przyjęcie ustawy o broni.
5. Wykorzystanie doświadczeń zagranicznych w celu stworzenia konkurencyjnego rynku prywatnych usług ochroniarskich, co wiąże się z bliską interakcją publicznych i prywatnych struktur bezpieczeństwa w obniżeniu przestępczości w społeczeństwie.
6. Opracowanie ram regulacyjnych dla tworzenia prywatnych firm wojskowych, których głównymi funkcjami są ochrona życia ludności.
7. Poprawa warunków przetargowych przez umożliwienie prywatnym firmom ochroniarskim świadczenia usług ochronnych w sektorze monopolistycznym na rynku.

Przeanalizujemy opracowanie ram regulacyjnych dla tworzenia prywatnych firm wojskowych na Ukrainie. Z dniem 4 lutego 2020 r. w Radzie Najwyższej Ukrainy zarejestrowano projekt ustawy „O działaniach konsultingowych w sprawach wojskowych” [7], który przewiduje utworzenie prywatnych firm wojskowych [7].

Głównym celem przyjęcia ukraińskiej ustawy „O działaniach w zakresie doradztwa wojskowego” jest uregulowanie procedury działania i stworzenie podmiotów o charakterze doradczym w sprawach wojskowych. Przepisy projektu ustawy mają na celu zagwarantowanie zatrudnienia osób z dużym doświadczeniem wojskowym, weteranów wojennych, uczestników operacji antyterrorystycznych, żołnierzy zwolnionych ze służby wojskowej oraz byłych funkcjonariuszy organów ścigania.

Główne zadania projektu ustawy to:

1. Stworzenie możliwości skutecznej realizacji przez osoby posiadające status weterana wojennego, uczestnika operacji wojskowych, byłego personelu wojskowego oraz byłych pracowników organów ścigania zagwarantowanego w Konstytucji Ukrainy prawa do pracy.
2. Zapewnienie praw i uzasadnionych interesów założycieli i członków wojskowego podmiotu doradczego.
3. Zapewnienie państwowej kontroli nad działaniami wojskowymi.
4. Rozwój i doskonalenie sfery świadczenia usług wojskowych.

Konsultacje wojskowe oznaczają świadczenie usług wojskowych lub bezpieczeństwa dla państw, osób prawnych lub osób fizycznych poza Ukrainą. Charakterystyczną cechą proponowanego projektu jest świadczenie takich usług wyłącznie za granicą, co eliminuje możliwość tworzenia „prywatnych” armii w państwie.

Projekt ustawy reguluje wszystkie dziedziny działalności doradztwa wojskowego, od procedury utworzenia wojskowego podmiotu doradczego, uzyskania licencji na świadczenie usług wojskowych lub bezpieczeństwa, obrotu broni palnej, amunicji, urządzeń i nabojów, zwłaszcza kontroli państwowej i publicznej, działalności podmiotów wojskowo-konsultingowych, gwarancje ochrony socjalnej i prawnej ich uczestników, założycieli i personelu oraz procedurę likwidacji takiej firmy.

Takie kraje jak USA, Republika Południowej Afryki, Wielka Brytania, Niemcy, Szwajcaria, Chińska Republika Ludowa przyjęły odpowiednie akty prawne regulujące działalność wojskowych jednostek konsultingowych, jednak na Ukrainie działalność wojskowych podmiotów konsultingowych jest nierozwiązaną kwestią, mimo faktu, że wiele prywatnych firm świadczy usługi w tym obszarze. Ukraińscy specjaliści zatrudnieni przez zagraniczne prywatne firmy wojskowe zajmują się prawem nie tylko w działaniach doradczych, ale także w pełnoprawnych operacjach wojskowych. Bez odpowiedniego zabezpieczenia społecznego są oni narażeni na niebezpieczeństwo zarówno za granicą, uczestnicząc w konfliktach zbrojnych, jak i w kraju, gdzie art. 447 ukraińskiego Kodeksu Karnego przewiduje odpowiedzialność karną za udział w konfliktach zbrojnych na terytorium obcych państw.

Głównymi normatywnymi aktami prawnymi w tej dziedzinie regulacji prawnych są: Konstytucja Ukrainy; Ukraiński Kodeks Karny; Ustawy Ukrainy „W sprawie licencjonowania działalności gospodarczej”, „W sprawie zagranicznej działalności gospodarczej”, „W sprawie kontroli państwa nad międzynarodowymi transferami towarów wojskowych i towarów podwójnego zastosowania”, „W sprawie ubezpieczeń”, „W sprawie operacji wyszukiwania” itp. [7].

Według autorów przyjęcie wspomnianej ustawy jest w pełni zgodne z interesem państwa i społeczeństwa, uwzględnia europejskie ustawodawstwo i doświadczenie, daje możliwość uregulowania na poziomie legislacyjnym kwestii działalności podmiotów prowadzących działalność wojskowo-konsultingową. Autorzy ustawy uważają, że jej wdrożenie umożliwi zatrudnienie osób o szczególnych umiejętnościach i odpowiednim zabezpieczeniu socjalnym. Przyczyni się to również do wzrostu gospodarczego w zakresie świadczenia usług wojskowych i bezpieczeństwa, co będzie miało pozytywny wpływ na tworzenie miejsc pracy i wzrost budżetu państwa Ukrainy.

8.5. Podsumowanie

Naszym zdaniem przyjęcie ukraińskiej ustawy o działaniach wojskowych, która przewiduje tworzenie prywatnych firm wojskowych, zalegalizowanie działalności prywatnych firm wojskowych na Ukrainie umożliwi państwu konkurowanie na międzynarodowym rynku usług wojskowych i rozwiąże pytanie zatrudnienia weteranów struktur władzy. Przyjęcie tej ustawy zmniejszy rozmiar szarej strefy prywatnych agencji bezpieczeństwa, ponieważ przewiduje ona wprowadzenie ujednoliconego państwowego rejestru broni palnej i amunicji, które są przedmiotem działań wojskowo-konsultingowych, a także jasne wymagania dotyczące kontroli obrotu taką bronią, nabojami, amunicją i urządzeniami.

Zasadniczo jest to tylko jeden ze środków wpływu na skuteczność administracji publicznej w dziedzinie prywatnych służb bezpieczeństwa, który będzie

promował wzmocnienie Ukrainy na arenie międzynarodowej poprzez konkurencję na międzynarodowym rynku usług wojskowych.

Bibliografia

- [1] Mel'tyukhova N.: *Stanovlennya i rozvytok publichnoyi administratsiyi v Ukraini*, Yevropeyzatsiya publichnoho administruvannya v Ukraini v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi, materialy nauk.-prakt. konf. Dnipropetrovs'k, DRIDU NADU, 2009, s. 224, http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2009_12_17%20konf.pdf (data zvernennya: 16.03.2020).
- [2] Myronyuk R.V.: *Administratyvno-pravove rehulyuvannya nadannya pryvatnykh okhoronnykh posluh*, monohrafiya, Dnipropetrovs'k, Dniprop, derzh. un-t vnutr. sprav, 2016, s. 128.
- [3] Nahayev V.M.: *Publichne administruvannya: elektronnyy navch. posib*, KHNAU, Kharkiv 2018, s 278, http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1076/1/ELEKTR._POSYB._PUBL._ADM._2018_.PDF (data zvernennya: 18.03.2020).
- [4] *Obsyah realizovanykh posluh za IV kvartal 2011 r.*, Ofitsiyyny veb-sayt, www.ukrstat.gov.ua (data zvernennya: 01.03.2020).
- [5] *Pasport rynku okhoronnykh posluh Ukrainy*, 2012 rik, Pro-Consulting: veb-sayt, dovanie-pro-consulting.ua/ua/isslerynka/Pasport-rynka-ohrannyh-uslug-Ukrainy-2012-god. (data zvernennya: 03.03.2020).
- [6] Pro natsional'nu politysiyu: Zakon Ukrainy vid 2.07. 2015 r. № 580-VIII, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/580-19> (data zvernennya: 06.03.2020).
- [7] *Pro viys'kovo-konsal'tynhovu diyal'nist'*, Proekt Zakonu Ukrainy vid 04.02.2020, http://wl.cl.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68041 (data zvernennya: 18.03.2020).
- [8] *Publichne upravlinnya ta administruvannya v umovakh informatsiynoho suspil'stva: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid*, monohrafiya / Za zah. red. S. Chernova. Zapori-zhzhya: ZDIA, 2016, s. 606.
- [9] *Pytannya funktsionuvannya orhaniv politysiyi okhorony yak terytorial'nykh orhaniv Natsional'noyi politysiyi ta likvidatsiyi deyakykh terytorial'nykh orhaniv Ministerstva vnutrishnikh sprav*, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.10. 2015 r. № 834, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/834-2015-p> (data zvernennya: 03.03.2020).
- [10] *Pytannya zabezpechennya okhorony ob'yektiv derzhavnoyi ta inshykh form vlasnosti*, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 lystopada 2015 r. № 937, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/937-2015-p> (data zvernennya: 05.03.2020).
- [11] *Uhoda pro Koalitsiyu deputat-s'kykh fraktsiy «Yevropeys'ka Ukraina»* vid 27.11.2014 r., <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001001-15>. (data zvernennya: 03.01.2020).
- [12] Yastrems'ka O.M., Mazhnyk L.O.: *Publichne administruvannya*, navch. posib, KHNEU im. S. Kuznetsya, Kharkiv 2015. s. 132, http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1444_92306508.pdf (data zvernennya: 10.03.2020).

Joanna Hołda

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

9.

EKOSYSTEM STARTUPOWY W POLSCE. WYBRANE PROBLEMY Z ZAKRESU PRAWA I ZARZĄDZANIA

Abstrakt

W ostatnich latach widać rozwój sektora startupów w Polsce. Świadczy to o zaangażowaniu często młodych ludzi w działalność gospodarczą i zainteresowaniu prowadzeniem własnej firmy, ale również o kreatywności, innowacyjności i świeżości pomysłów biznesowych. Jest to również „barometrem” przygotowania przez uczelnie młodych do podejmowania ryzyka biznesowego, odważnego myślenia, generowania innowacyjnych pomysłów. Sektor cieszy się zainteresowaniem decydentów na różnych szczeblach – zarówno centralnym, jak i samorządowym, także ze względu na powstawanie nowych miejsc pracy. Ekosystemy startupowe rozwijają się przede wszystkim w dużych miastach, głównie akademickich – takie miasta to tygiel kreatywny, tygiel idei, gdzie powstają odważne, nowatorskie działania. Sektor startupów jest ciekawym badawczo obszarem z punktu widzenia systemowych rozwiązań prawnych i rozwiązań w obszarze zarządzania. Jednak dotychczas w polskiej literaturze naukowej startupom nie poświęcono większej uwagi, można zatem niniejszy artykuł potraktować jako syntetyczną analizę tego problemu.

Słowa kluczowe: ekosystemy startupowe, startupy, innowacje, nowe technologie, rozwój gospodarczy.

9.1. Wprowadzenie do problematyki

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój sektora startupów w Polsce¹. Świadczy to o większym zaangażowaniu często młodych ludzi w działalność gospodarczą i zainteresowaniu prowadzeniem własnej firmy, ale również o kreatywności i innowacyjności potencjalnych przedsiębiorców i świeżości pomysłów biznesowych.

Oczywiście, przedsiębiorczość młodych, często pochodzących z ośrodków akademickich, nie powinna dziwić – takie osoby zawsze wykazywały się przedsiębiorczością, to jednak rozwój środowiska startupowego jest zjawiskiem ciekawym i ważnym zarówno z punktu widzenia problematyki rozwoju gospodarczego, jak i kondycji polskich przedsiębiorców. Jest też, w pewnym stopniu, barometrem przygotowania przez uczelnie młodych do podejmowania ryzyka biznesowego, odważnego myślenia, generowania innowacyjnych pomysłów. W końcu jest ciekawym badawczo obszarem z punktu widzenia systemowych rozwiązań prawnych i rozwiązań w obszarze zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest właśnie wskazanie wyzwań prawnych i tych związanych z zarządzaniem dla środowiska startupowego. Świadomość kwestii prawnych, i tych związanych z zarządzaniem jest niezbędna do rozwijania nie tylko indywidualnego startupu, ale także dla kształtowania silnego ekosystemu.

Głównymi ośrodkami sprzyjającymi rozwojowi startupów są przede wszystkim duże miasta, szczególnie o charakterze akademickim (np. Warszawa, Kraków, Gdańsk, Wrocław czy Lublin). Jest to zrozumiałe ze względu na stosunkowo łatwy dostęp do, często specjalistycznej, wiedzy i kapitału ludzkiego. Takie miasta to „tygiel kreatywny” sprzyjający podejmowaniu odważnych, nowatorskich działań. W tych miejscach w sposób naturalny tworzone są takie ekosystemy.

Opisywany sektor cieszy się dużym zainteresowaniem decydentów na różnych szczeblach – zarówno centralnym, jak i na poziomie samorządu lokalnego. Jednym z takich powodów jest świadomość wagi powstawania nowoczesnych idei biznesowych, tak dla rozwoju gospodarczego, jak i dla „prestżu”. Również ze względu na dynamiczny rozwój i powstawanie nowych miejsc pracy sektor ten jest istotnym elementem polityki gospodarczej².

Manifestuje się to poprzez tworzenie odpowiednich różnorodnych programów wsparcia, których celem jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstw i rozwój omawianego sektora. Istotny jest też sposób finansowania i pozyskiwania poten-

¹ Zob. raporty PARP, problematyka jest także interesująca dla opinii publicznej, czego wyrazem są chociażby publikacje dostępne w Internecie – w ciągu ostatnich lat liczba startupów w Polsce podwoiła się: <https://cyfrowa.rp.pl/biznes/54442-liczba-startupow-w-polsce-podwoila-sie-w-5-lat-najnowsze-dane>, data dostępu: 30.03.2021.

² Podobnie o powodach wspierania startupów w: [6, s. 156–158].

cialnych inwestorów, którzy coraz odważniej angażują się w innowacyjne, młode pomysły. Pytanie, czy ta tendencja utrzyma się również po okresie pandemii. .

Pewnej analizie sytuacji sektora startupowego w Polsce w wyjątkowym roku pandemii dokonano w specjalnym raporcie poświęconym działalności w okresie pandemii COVID-19. Z tego dokumentu wynika, że sytuacja przedstawicieli sektora także uległa zmianom, choć pandemia nie zawsze negatywnie wpłynęła na ich kondycję³. Z raportu wynika również, że dla środowiska ważne jest wsparcie państwa, które mogłoby dotyczyć chociażby kwestii prawa podatkowego. Ten aspekt wydaje się interesujący z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania.

Wydaje się, że zainteresowanie startupami w Polsce będzie rosło także z tego powodu, że Polska jest liderem innowacji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Ciekawe spostrzeżenia na ten temat można znaleźć w ubiegłorocznym raporcie przygotowanym przez Polską Fundację Rozwoju i dealroom.co⁴ Polska wyróżnia się wykształconą kadrą techniczną, w szczególności kadrą wykwalifikowanych programistów.

Nie bez znaczenia są także podejmowane inicjatywy legislacyjne, których celem jest wzmocnienie innowacyjności w ogóle, co bez wątpienia ma wpływ na sektor startupów. Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługują dwie ustawy o innowacyjności (z 2015 i 2017 r.) [5; 6].

W polskiej literaturze naukowej startupom nie poświęcono dotąd większej uwagi. Niniejszy artykuł stanowi syntetyczną analizę wybranych zagadnień natury prawnej i z obszaru zarządzania, charakterystycznych i powtarzalnych dla startupów. Trzeba mieć jednak świadomość, że dynamiczny rozwój sektora, sytuacja ekonomiczna (również rozumiana globalnie) i nieznanne jeszcze konsekwencje pandemii mogą z czasem wygenerować nowe problemy czy zachęcać do tworzenia nowych modeli biznesowych, co być może będzie inspiracją także dla nowych regulacji prawnych.

9.2. Startupy – podstawowe pojęcia

Nie istnieje jedna, wiodąca definicja startupu, być może nie ma konieczności ograniczania się do jednego ujęcia tego typu organizacji. Jednak mimo braku jasnych i jednoznacznych kryteriów określających, czym jest startup, można stwierdzić, że

³ Raport „Polskie startupy 2020. Covid edition”, Startup Poland, Warszawa 2020, https://uploads.strikinglycdn.com/files/cc354dae-2b6d-4739-bdad-b375c096a437/Polskie%20Startupy%202020%20COVID%20EDITION%20PL_%20www.pdf?id=3359155, data dostępu: 30.03.2021.

⁴ Raport: „Polish and CEE tech ecosystem outlook”, Warszawa 2020, https://startup.pfr.pl/media/filer_public/55/1d/551dc258-6062-4e6b-b054-37711e8b7c54/polish-and-cee-tech-ecosystem_raport.pdf, data dostępu: 30.03.2021.

jest to pewien specyficzny typ organizacji: nowo utworzone przedsiębiorstwo lub inny tymczasowy podmiot, stworzony w celu wykreowania nowego produktu lub usługi, który poszukuje takiego modelu biznesowego (powtarzalnego, skalowalnego), który zapewniłby mu zyskowny rozwój. Jako startup określamy przedsiębiorstwo w początkowej fazie rozwoju, które „poszukuje” i działa w ekstremalnej niepewności [3].

Charakterystyczna, wspomniana tymczasowość jest założona na samym wstępie tworzenia organizacji. Przyjmuje się także, że ma ona stosunkowo krótkie „życie”, około 5–10 lat. Momentem zakończenia jej działalności jest osiągnięcie zysku, fuzja czy przejście przez inny podmiot.

Przy tym tego typu organizacje opierają się na pewnej filozofii, która w dużej mierze zakłada odwagę w podejmowaniu decyzji biznesowych w warunkach ryzykownych i braku pewności (co prawda ryzyko i brak pewności charakteryzują każde przedsięwzięcie biznesowe, to jednak w przypadku startupów dzieje się to w większym stopniu, również ze względu na charakter i specyfikę realizowanych pomysłów).

Startupy to najczęściej podmioty związane z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi oraz sektorami *high tech*. Charakteryzuje to również polskie podmioty, które najczęściej zajmują się oprogramowaniem.

Charakterystyczna dla startupów jest innowacyjność – podstawowa cecha wyróżniająca tego typu organizacje, która manifestuje się w ich produktach czy usługach; skalowalność, związana z przyjęciem najkorzystniejszego i najbardziej optymalnego modelu biznesowego i stosunkowo wysokie ryzyko i jednocześnie wyższy zwrot z inwestycji w przypadku sukcesu (w stosunku do tradycyjnych przedsięwzięć biznesowych).

Jeśli chodzi o finansowanie startupów, to najczęściej środki na rozpoczęcie działalności pochodzą od samych założycieli (*bootstrapping* – kapitał własny bez zaangażowania środków zewnętrznych, budowanie firmy wyłącznie w oparciu o własne zasoby, ta metoda sprawdza się szczególnie, gdy firmę można rozwijać powoli), ze specjalnie stworzonych w tym celu funduszy (w polskich warunkach wiodącą rolę pełni PARP) czy Venture Capital. Organizowane są też akcje *crowdfundingowe*, w których pozyskiwane są fundusze i tworzony akcjonariat⁵. Nie bez znaczenia są także aniołowie biznesu, którzy inwestują w zamian za objęcie pakietu akcji czy udziałów. Często sposób finansowania będzie mieć realny wpływ na wybór formy prawnej organizacji, jak i stanowić podstawę do przyjęcia modelu biznesowego czy wpływać na sposób zarządzania organizacją.

Współczesne startupy to często organizacje, które przyczyniły się do trwałych, a niekiedy globalnych i stałych zmian, nie tylko gospodarczych, ale i społecznych.

⁵ Na akcje społecznościowe zdecydował się np. Janusz Palikot w swoich alkoholowych projektach Tenczyńska Okovita SA, Tenczynek Bezalkoholowe SA, Alembik Polska. W taki sposób pozyskiwane są także fundusze na spółkę Pora na Pora SA – internetowy targ naturalnego jedzenia.

Najbardziej rozpoznawalne to np.: Apple, Facebook, Uber, AirBnB, Dropbox czy Spotify. Każdy z wymienionych zapisał się w historii współczesnej gospodarki, istotnie wpłynął też na współczesną kulturę. Wymienione organizacje nie tylko odniosły spektakularny sukces biznesowy, znamy ich twórców z imienia i nazwiska (często stają się celebrytami), mają też globalny zasięg. Np. warto zwrócić uwagę na społeczne znaczenie Facebooka, który przyczynił się do zmian w sposobie komunikowania się czy funkcjonowania w grupie itp. Apple sam w sobie jest pewną „filozofią” czy stylem życia, Uber czy AirBnB można natomiast potraktować, jako przykłady przedsięwzięć z obecnie rozwijającego się obszaru *sharing economy*, który zasadniczo zmienia nawyki konsumentów [6, s. 171–182]. Wymienione przykłady to też rozpoznawalne marki, których znaczenie można rozpatrywać także w kontekście ochrony własności intelektualnej.

W polskich warunkach dotychczas nie doczekaliśmy się porównywalnie spektakularnych przykładów, podobnie sprawa wygląda z polskimi „jednorózcami” (firmy, która osiągnęły wartość 1 mld dolarów), ale można bez trudu wskazać ciekawe inicjatywy z ogromnym, często docenionym także na poziomie międzynarodowym, potencjałem, np. Allegro, Docplanner, Intermedica czy Packhelp. Obserwując dobry czas dla polskich startupów i coraz odważniejsze inicjatywy, można przyjąć, że w najbliższym czasie krajowe podmioty będą rosły w siłę. Ułatwienia prawne, świadomość prawna, dobry model współpracy w ramach ekosystemu, rozpoznanie wyzwań i potrzeb, mogą zasadniczo przyczynić się do wzmocnienia sektora.

9.3. Pojęcie ekosystemu

Ekosystem startupowy to środowisko, w jakim powstają, funkcjonują i rozwijają się startupy.

Taki ekosystem to sieć tworzona przez bardzo różne podmioty, które wspólnie angażują się w tworzenie najlepszych warunków do rozwoju. Do takich podmiotów zaliczymy przede wszystkim: same startupy, inwestorów, podmioty administracji publicznej i instytucji finansowania (VC i publicznego), inkubatory technologiczne, uczelnie, klientów itp., które wspólnie funkcjonują na określonym rynku/terenie (krajowym, lokalnym, miejskim itp.). Często w polskich warunkach mówi się o miejskich ekosystemach.

Jednak, jak wskazuje w swojej publikacji A. Lipińska, ekosystem startupowy jest specyficzny i odróżnia się od pozostałych typów ekosystemów biznesowych. Wynika to z charakteru jego kluczowych elementów, do których należą zarówno startupy (przedsiębiorcy i ich pracownicy), instytucje z ich otoczenia (m.in. inkubatory przedsiębiorczości, uniwersytety, organizacje świadczące usługi doradcze różnego rodzaju) oraz korporacje i instytucje finansujące, jak i (co wskazuje na tę

szczególną specyfikę) idee, inwencje i innowacje oraz zasoby informacyjne, a także mentorzy, inwestorzy, doradcy i zasoby umożliwiające współpracę w przestrzeni rzeczowej (*coworking*) i wirtualnej (społeczności w sieci) [9, s. 50].

Wspólne relacje tworzone pomiędzy podmiotami-uczestnikami wpływają bezpośrednio na kondycję całego ekosystemu, ale również na jego pojedynczych graczy. Poza tym takie relacje determinują podejmowanie określonych decyzji (również biznesowych), ale mogą też generować problemy prawne. Z drugiej strony takie relacje mogą np. wskazać obszary istotne z punktu widzenia prawa, a funkcjonowanie ekosystemu może inspirować zmiany legislacyjne (co miało miejsce w Polsce w ostatnich latach). Relacje między podmiotami wpływają na sposób zarządzania startupem, wskazując rozmaite problemy z tym związane.

W Polsce ekosystemy startupowe tworzone są od ponad dekady, przede wszystkim w miastach. Jest to realizowane wysiłkiem różnych podmiotów, wynikiem współpracy m.in. samorządu i jednostek samorządowych – biznesu – uczelni wyższych i startupów⁶. Coraz lepiej wygląda też infrastruktura przeznaczana na rozwój czy inkubację pomysłów. Ważne w tym kontekście są m.in. działania podejmowane od lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), przede wszystkim związane z finansowaniem nowych biznesów (np. program dotyczący Platform Startowych tworzonych w Polsce Wschodniej⁷).

Działania PARP w obszarze wsparcia sektora są prowadzone od lat, warto choćby wspomnieć o analizach i raportach opisujących sytuację polskich przedsiębiorców przygotowanych przez PARP. Warto odwołać się do zasobu Katalogu Polskiego Ekosystemu Startupowego⁸.

Wracając do samych ekosystemów, to warto wspomnieć o tych największych, doceniając rolę progresywnego i jednego z najbardziej dynamicznych ekosystemów startupowych w Polsce, tworzonych w Warszawie przez takie organizacje, jak Google for Startup Campus, Centrum Kreatywności Targowa, MIT Enterprise Forum Poland, czy Warszawski Akcelerator Technologiczny Waw.ac. Wartościowym przykładem jest wrocławski ekosystem tworzony przez wiele podmiotów, m.in. Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. Innym przykładem jest ekosystem krakowski tworzony z zaangażowaniem fundacji Kraków Miastem Startupów czy Krakowskiego Parku Technologicznego. Od lat ekosystemy startupowe rozwijają się także w Lublinie, gdzie interesującym podmiotem angażującym się w rozwój przedsiębiorczości jest Samsung Inkubator przy Politechnice Lubelskiej⁹.

⁶ Ciekawe refleksje na ten temat: [16, s. 13–14].

⁷ Zob. informacje dotyczące tego programu: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/platformy-startowe>, data dostępu: 30.03.2021.

⁸ <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/katalog-polskiego-ekosystemu-startupowego>, data dostępu: 30.03.2021.

⁹ Warto również zajrzeć do raportu fundacji Startup Poland „The polish tech scene. 5 years”, opublikowanego w 2019 r. Raport dostępny jest: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/1778aba0->

Globalnie najlepiej rozpoznawalnym ekosystemem startupowym jest kalifornijska Dolina Krzemowa, gdzie do dziś powstają najważniejsze oryginalne idee i inicjatywy biznesowe. Nie bez znaczenia jest bliskość najlepszych uniwersytetów (przede wszystkim Uniwersytetu Stanforda, który miał ogromny wpływ na rozwój innowacji) i wieloletnie doświadczenie członków ekosystemu we wspieraniu innowacyjnych pomysłów.

9.4. Problemy i wyzwania z zakresu prawa i zarządzania organizacją

Prowadzenie działalności gospodarczej pociąga za sobą konieczność dostosowania się do obowiązujących przepisów prawa. Przekłada się to także na wybrany model biznesowy organizacji czy zarządzanie organizacją¹⁰. Jednak startupy ze swoją specyfiką i filozofią powodują charakterystyczne problemy dla nich samych, ale też specyficzne wyzwania dla całego sektora. Z drugiej strony już teraz widać, że rozwój sektora zainicjował zmiany w prawie (dotyczy to chociażby kodeksu spółek handlowych o czym niżej) i wydaje się, że w przyszłości może stanowić dalszą inspirację dla zmian. W niniejszym opracowaniu nie rozdzielono problemów i wyzwań prawnych i tych z zakresu zarządzania, co jest zabiegiem świadomym – wskazane problemy dotyczą w efekcie wspólnie obu tych sfer.

Specyfika, o której mowa wyżej, wynika z kilku powodów. Często organizacje startupowe tworzą młodzi ludzie, którzy wspólnie, nawet w warunkach koleżeńskich, podejmują decyzję o działaniu i rozwoju swojego pomysłu. Takie „koleżeńskie”, nieformalne relacje będą mogły w przyszłości wpływać na zarządzanie organizacją, jej rozwój, czy powodować pewne konflikty. „Startupowcy” to często ludzie bez żadnego wcześniejszego doświadczenia (w tym biznesowego), którzy czasami idą „na żywioł” ze swoim pomysłem, mniej pragmatycznie myślą o kwestiach formalnych i mają czasami bardzo niską świadomość prawa, a raczej zależy im na realizacji swoich idei. Osoby takie są przygotowane do tworzenia innowacji, ale mniej do organizowania formalnych ram działalności. Tu pojawiają się wyzwania dotyczące ułożenia sobie relacji z kolegami, ale też kolejne, związane z budowaniem relacji z potencjalnymi inwestorami, czy pracownikami zatrudnianymi w organizacji.

Specyficzny i generujący wyzwania dla startupów jest też sam obszar ich działania, a mianowicie szeroko pojęte i szybko zmieniające się nowe technologie. Z tego punktu widzenia zmieniające się warunki mają wpływ na ich elastyczność, konieczność stałego monitorowania wybranego modelu biznesowego, a być może

-3cfd-4ee0-b474-283585dc9877/The%20Polish%20Tech%20Scene.5years. reduced_size.pdf, data dostępu: 30.03.2021.

¹⁰ O specyfice startupów w kontekście zarządzania organizacją zob. [17].

modyfikowanie dokonanych wcześniej założeń. Wpływa to na relacje z innymi podmiotami, z otoczeniem. Umiejętność radzenia sobie ze zmiennością może wpływać na przewagę konkurencyjną organizacji, ale także poszerzać perspektywę jej szybkiego wzrostu. Nie pozostaje bez wpływu na zawierane umowy, czy na zarządzanie technologią i własnością intelektualną.

Wobec powyższego można zaproponować charakterystyczne grupy problemów, ale jest to tylko niewielki fragment codziennej rzeczywistości, który należy potraktować jako subiektywny wybór na potrzeby niniejszej publikacji.

9.4.1. Wybór formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej

Podstawowy przy tworzeniu startupu jest wybór najodpowiedniejszej formy działalności. Jednym z największych wyzwań na wczesnym etapie budowania organizacji, tym bardziej jeśli będzie się ją tworzyć wraz z zewnętrznym inwestorem, jest ustalenie szczegółów biznesowej współpracy. Szczególnie dla młodych osób może to być duże wyzwanie, jednak brak takich ustaleń może w przyszłości doprowadzić do poważnych problemów. Tak więc już na etapie planowania należy ustalić kwestie związane z kapitałem, udziałami, prawami i obowiązkami wspólników, realnym wpływem pomysłodawcy na funkcjonowanie i rozwój organizacji, ustalić, co w przypadku, gdy ktoś z założycieli zechce odejść i jakie to będzie mieć konsekwencje dla pozostałych wspólników i organizacji. Istotne jest też ustalenie, na jakich zasadach założyciele pracują w organizacji itp. I, oczywiście, zasadnicza kwestia – jakie są cele i dążenia wszystkich z osób tworzących spółkę. Brak porozumienia w tej kwestii i różne wizje są powodem wielu konfliktów w późniejszej fazie działalności organizacji.

W przypadku startupów najwłaściwsza wydaje się jedna ze spółek prawa handlowego. Szczególnie gdy obok pomysłodawców do spółki będą przystępować inwestorzy. Naturalnym wyborem jest jedna ze spółek kapitałowych – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością albo spółka akcyjna. Oczywiście, wybór odpowiedniej formy musi być poprzedzony realnymi analizami i decyzją, co będzie najlepsze dla osiągnięcia celu biznesowego i która forma w indywidualnej sytuacji najlepiej zabezpiecza interesy zainteresowanych. Wymaga to precyzyjnego ustalenia kwestii związanych z udziałami/akcjami, określeniem zasad zarządzania organizacją współpracy między organami spółki itp. Forma spółki będzie także w pewien sposób wpływać na wybór odpowiedniego modelu biznesowego. Oczywiście, wybór spółki prawa handlowego jako formy działalności nie jest jedyną możliwością, ale doświadczenie pokazuje, że tego typu organizacje będą prowadzić swoją działalność właśnie w takich formach.

Problematyka prawa spółek handlowych to materia wielokrotnie złożona. Z punktu widzenia młodych, technologicznych organizacji może stwarzać i stwarza problemy. Pewną odpowiedzią na to było wprowadzenie do Kodeksu spółek

handlowych [24] nowej formy, tj. prostej spółki akcyjnej (PSA – art. 300¹ i n.), ale wejście w życie nowych przepisów jest systematycznie przesuwane, teraz do 1 lipca 2021 r. Wprowadzenie tej formy było szeroko dyskutowane i o ile samo poszerzenie dotychczasowego katalogu spółek handlowych nie u wszystkich budziło większe zastrzeżenia, to sposób uregulowania nowej formy już tak¹¹. Pytanie jednak, czy dotychczasowy katalog spółek prawa handlowego nie był wystarczający i czy, co bardziej prawdopodobne, pojawiające się problemy, nie są raczej wynikiem niedostatecznie dobrze ukształtowanych relacji i być może nieprecyzyjnych ustaleń pomiędzy zainteresowanymi współnikami/akcjonariuszami.

Jednak sama koncepcja wprowadzenia nowej formy miała wesprzeć środowisko startupów i pozwolić na większą swobodę w kształtowaniu relacji pomiędzy współnikami¹².

Prosta spółka akcyjna to w założeniu połączenie spółki z o.o. (regulowanej w przepisach art. 151–300 KSH) i spółki akcyjnej (regulowanej w przepisach art. 301–490 KSH). Forma ta ma ułatwić prowadzenie działalności gospodarczej. Jednym z jej zasadniczych założeń jest zniesienie bariery kapitałowej. Jednak ze względu na przesunięcie wejścia w życie przepisów dotyczących PSA, jeszcze nieprędko zweryfikujemy jej skuteczność.

W ostatnich latach możemy zaobserwować wprowadzanie także innych rozwiązań, które mogłyby pomóc rozwijać się młodym pomysłom bez konieczności formalizowania (przynajmniej przez jakiś czas) swojej działalności. Na uwagę, choć nie bez słów krytyki, zasługuje także wprowadzona do ustawy Prawo przedsiębiorców [27] tzw. działalność nierejestrowana. Taką możliwość reguluje art. 5 ustawy, zgodnie z którym nie stanowi działalności gospodarczej działalność wykonywana przez osobę fizyczną, której przychód należny z tej działalności nie przekracza w żadnym miesiącu 50% kwoty minimalnego wynagrodzenia i która w okresie ostatnich 60 miesięcy nie wykonywała działalności gospodarczej. Jeśli dochód z działalności będzie wyższy, to działalność taka staje się działalnością gospodarczą z pełnymi tego konsekwencjami¹³. Dla bardzo młodych idei biznesowych taka opcja mogłaby być atrakcyjna, tym bardziej jeśli trzeba przygotować prototyp czy przetestować produkt czy usługę.

¹¹ Zmiana ta została poddana krytyce środowiska naukowego, profesorów/specjalistów w zakresie prawa handlowego, którzy w tej sprawie napisali list do parlamentarzystów, w którym wyjaśniali swoje obawy co do nowelizacji Kodeksu spółek handlowych. <https://www.rp.pl/Firma/3040-59933-List-otwarty-do-poslow-i-senatorow-RP-w-sprawie-zmian-w-Kodeksie-spolek-handlowych.html>, data dostępu: 30.03.2021.

¹² Zob. [15], projekt dostępny w Internetowym Systemie Aktów Prawnych, www.isap.sejm.gov.pl.

¹³ Warto w tym miejscu odesłać do komentarzy do ustawy Prawo przedsiębiorców: [28; 12].

9.4.2. Zobowiązania (kontrakty)

Dużym wyzwaniem mogą okazać się kwestie związane z zawieraniem różnych umów. Już od początku prowadzenia działalności organizacje powinny zwrócić uwagę, w jaki sposób konstruują kontrakty, i robić to świadomie. Przede wszystkim, w jaki sposób kształtują stosunki zobowiązaniowe z potencjalnymi klientami i współpracownikami. Szczególne znaczenie ma to dla organizacji tworzonych przez młodych ludzi, którzy z jednej strony są zadowoleni z samej możliwości realizowania swoich wizji i idei, a z drugiej brak im wystarczającego doświadczenia życiowego i biznesowego.

Niekiedy niedostatecznie jasne i precyzyjne ustalenie kwestii umownych może mieć długofalowe, negatywne konsekwencje dla organizacji. W takiej sytuacji niezbędna jest znajomość prawa zobowiązań i umiejętność tworzenia kontraktów. Problematyka umów ma podstawowe znaczenie, ponieważ dotyczą one właściwie wszystkich obszarów działalności organizacji i pojawiają się na każdym etapie jej funkcjonowania.

Dla każdego przedsiębiorcy priorytetem powinna być szczególna ostrożność. Być może już od początku prowadzenia działalności zasadne jest nawiązanie współpracy z zawodowym prawnikiem, który będzie kompleksowo pomagał w kwestiach związanych z całą działalnością, począwszy od problematyki umów, prawa pracy, podatków, papierów wartościowych, własności intelektualnej itp.

9.4.3. Organizacja pracy

Wyzwaniem dla osoby zarządzającej firmą jest takie zorganizowanie pracy, które w optymalny sposób wykorzysta potencjał pracowników i pozwoli osiągnąć zamierzony cel. Jeśli chodzi o sektor startupów, zaliczany do sektora kreatywnego, to wykonywana praca jest twórcza, intelektualna, oparta na indywidualnej kreatywności. Zarządzanie w takich warunkach wymaga dużych umiejętności. Obowiązujące prawo pracy daje możliwość kształtowania stosunku pracy wygodnego zarówno dla pracodawcy i pracownika. Zatrudniając pracowników należy precyzyjnie ustalić zakres obowiązków, ale też sposób ich wykonywania. W przypadku osób kreatywnych sztywne ramy i praca „od–do” może nie przynieść najlepszych rezultatów, ale już praca zadaniowa – tak, więc należy poszukiwać najlepszych, elastycznych form zatrudnienia¹⁴.

Biorąc pod uwagę charakter twórczy i intelektualny wykonywanej pracy przynajmniej części pracowników startupów (programistów, technologów itp.), należy ustalić, czy pracownik jest zobowiązany do pracy o charakterze twórczym i generowaniu dóbr chronionych przez własność intelektualną (tworzenie utworów pracow-

¹⁴ Zob. więcej: [5; 4].

nicznych w rozumieniu prawa autorskiego czy wynalazków/wzorów w rozumieniu własności przemysłowej). W takim przypadku należy precyzyjnie ustalić kwestie związane z zatrudnieniem pracowniczym twórcy.

Realia ostatnich miesięcy pozwalają na nowo patrzeć na organizację pracy, a szczególnie wykonywanie pracy „od-miejscowionej”, tj. zdalnej. Sama koncepcja nie jest nowa, od lat trwa dyskusja dotycząca konieczności zmodyfikowania współczesnego modelu pracy. Wydaje się, że dla startupów wypracowanie nowego modelu organizacji pracy może być atrakcyjne, również dlatego, że w tym progresywnym środowisku może być stosunkowo łatwo zaimplementować zmiany.

Tradycyjnie w polskim kodeksie pracy [20] termin praca zdalna nie istniał. Wprowadzono przepisy regulujące tzw. telepracę w Rozdziale IIb „Zatrudnianie pracowników w formie telepracy”. Natomiast w wyniku przygotowania projektu zmiany Kodeksu pracy (czego inspiracją i impulsem była w pewnej mierze pandemia COVID-19) zaproponowano przepisy dotyczące pracy zdalnej (miałyby być zawarte w rozdziale IIc „Zatrudnianie pracowników w formie pracy zdalnej” Kodeksu pracy). Zgodnie z założeniami tego projektu przepisy dotyczące telepracy zastąpi właśnie praca zdalna¹⁵.

9.4.4. Zarządzanie własnością intelektualną, zarządzanie technologiami

Zarządzanie własnością intelektualną to tematyka o szczególnym znaczeniu dla przedsiębiorców¹⁶, a w szczególności dla firm technologicznych. W tym kontekście istotne są problemy związane z ochroną utworu, wynalazku czy wzoru przemysłowego, ale również ochrona znaków towarowych, czyli mówiąc krótko ochrona brandu¹⁷.

Jeśli chodzi o ochronę znaku towarowego¹⁸ (marka, brand), może to być jedno z ważniejszych wyzwań dla organizacji, tym bardziej że w przypadku sukcesu biznesowego i popularności produktu/usługi może się okazać sprawą kluczową. Patrząc na najbardziej rozpoznawalne startupy widać, że ich nazwa (marka) jest ściśle związana z pomysłem biznesowym (produktem, usługą), chroniona jako znak towarowy [23] i jako taki ma wartość finansową.

Istotne dla polskiego środowiska, które w dużej mierze zajmuje się oprogramowaniem, są regulacje dotyczące prawa autorskiego [22] (program komputerowy¹⁹)

¹⁵ Tak wynika z projektu ustawy z dnia 18 września 2020 r. w zakresie zmiany ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy w zakresie wprowadzenia pracy zdalnej do Kodeksu pracy. Projekt dostępny: <https://absl.pl/storage/app/media/covid/Projekt%20ustawy%20reguluj%C4%85cej%20prac%C4%99%20zdaln%C4%85.pdf>.

¹⁶ Więcej na ten temat: [1, s. 69 i n.].

¹⁷ Ciekawe spostrzeżenia na temat problematyki własności intelektualnej na różnych etapach procesu innowacyjnego w: [11, s. 43–49].

¹⁸ Więcej: [13, s. 183 i n.].

¹⁹ Zob. np. [2, s. 132–136].

i nowe technologie informatyczne. Wyzwaniem jest rozwój sztucznej inteligencji (AI), technologii 5G, Internet rzeczy (IoT), a także rozwój robotów. Właśnie wobec takich technologii trzeba planować pracę w organizacji, model biznesowy i rozwój.

Jak wspomniano wyżej, istotne jest ustalenie kwestii pracowniczych w kontekście obowiązku wykonywania pracy o charakterze twórczym [18]. Jednak nie mniejszym wyzwaniem dla organizacji jest stworzenie skutecznej strategii zarządzania własnością intelektualną²⁰. Chodzi o świadomość, w jaki sposób własność intelektualna wpływa na pozycję rynkową i konkurencyjność, z drugiej strony istotne są decyzje o zasięgu, zakresie i sposobie ochrony praw, czy organizacja chce działać np. tylko na rynku lokalnym, czy planuje szerszą, międzynarodową ekspansję. Jest to związane z prawem, ale pozostaje w sferze zarządzania organizacją i wymaga dostosowania odpowiednich narzędzi do osiągnięcia biznesowego celu.

W przypadku polskich startupów większość pochodzi z sektora IT, więc ochrona programu komputerowego jest sprawą pierwszorzędą, także w kontekście ochrony poza prawem autorskim. Można tu wspomnieć choćby o wynalazkach implementowanych przez komputer [10, s. 111–122] (co w niedalekiej przyszłości będzie generować coraz większe wyzwania).

9.4.5. Ułatwienia

Dla prowadzenie działalności gospodarczej ważny jest ogólny klimat i warunki stworzone dla przedsiębiorców, rozumiane jako ułatwienia, system wsparcia (np. pożyczki, doradztwo itp.), ale także system prawa, który powinien być stabilny, pewność prawa jest podstawowa. Brak stabilności utrudnia podejmowanie decyzji biznesowych, inwestycyjnych i innych związanych z rozwojem działalności.

Patrząc na polskie przepisy, także przyjmowane w ostatnich miesiącach w związku z pandemią, można odnieść wrażenie, że polski przedsiębiorca często sam stawia czoła przeciwnościom.

Choć sytuacje kryzysowe zdarzają się stosunkowo rzadko, są wyjątkowe, to pewność prawa i dobry klimat do inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej powinny być standardem nowoczesnej, rozwijającej się gospodarki w kraju demokratycznym. Głębokiej refleksji powinien zostać poddany system podatkowy, system ubezpieczeń społecznych, problematyka związana z prowadzeniem działalności, w tym wysokość kosztów prowadzenia działalności gospodarczej i problematyka prawa pracy (w tym koszt zatrudnienia pracownika).

²⁰ Sektor startupów, jako część sektora przemysłów kreatywnych jest szczególnie determinowany do świadomego zarządzania własnością intelektualną. Odsyłam do publikacji, w której dokonałam analizy tego zagadnienia: [7, s. 197 i n.].

Jeśli chodzi o ogólny klimat dla działalności startupów w Polsce można stwierdzić, że tu sytuacja wygląda lepiej. Programy związane z inkubacją i akceleracją, system wsparcia finansowego itp. są od lat rzeczywistością.

Analizując oczekiwania przedsiębiorców można stwierdzić, że najważniejsza jest możliwość pozyskania finansowania, ale również zachęt podatkowych czy programów akceleracyjnych. Dostrzegana jest potrzeba uproszczeń podatkowych („estoński CIT”). 60% startupów oczekuje zwiększenia wsparcia ze strony państwa (takie wnioski płyną z raportu poświęconemu sytuacji w pandemii).

Jeśli natomiast chodzi o sytuację w pandemii COVID-19, to dwie trzecie firm nie skorzystały z tarcz antykryzysowych, a te które ich użyły, sięgały przede wszystkim po pożyczki (73%) lub zwolnienia z ZUS (52%)²¹.

9.4.6. Ochrona prawna pomysłu

Problematyka związana z ochroną pomysłu w firmie technologicznej jest sprawą kluczową. Ma także wyjątkowe znaczenie w organizacji typu startup, gdzie często obok pomysłodawcy w realizowanie idei zaangażowany jest zewnętrzny inwestor. Problem ten wiąże się w pewnym stopniu z wyżej opisanymi kwestiami.

Obowiązujące przepisy prawa nie regulują problemu ochrony pomysłu, idei, czy koncepcji (taka opcja jest wykluczona w prawie autorskim i prawie własności przemysłowej – same idee nie podlegają ochronie prawnej). W pewnym zakresie ochrona pomysłu – know-how jest zapewniona przez ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji [21] i ewentualnie można się odwoływać do jej przepisów. W przypadku indywidualnego twórcy można odnieść się do przepisów Kodeksu cywilnego [19] (art. 23 i art. 24) dotyczących ochrony dóbr osobistych (prawo do twórczości jako jedno z takich dóbr). Jednak ochrona prawna pomysłu jest sprawą złożoną i trudną.

W tym kontekście istotne wydaje się dokonanie wszelkich możliwych ustaleń dotyczących pomysłu, który stanowi ideę startupu już na etapie początkowym, przygotowawczym. Jak wskazano wyżej, szczególną uwagę należy zwracać na zawierane umowy i ustalenia z potencjalnymi współnikami/inwestorami.

9.5. Podsumowanie

W niniejszym artykule zasygnalizowano wybrane, specyficzne problemy i wyzwania dla ekosystemu startupów w Polsce, wpływające na funkcjonowanie i zarządzanie organizacją. Analizując sytuację faktyczną i mając na uwadze moment wzrostowy całego sektora, należy jednak stwierdzić, że warunki, w jakich

²¹ Raport „Polskie startupy 2020. Covid edition”, s. 5.

aktualnie działają takie organizacje, wymagają refleksji i być może pewnych zmian, również związanych z sytuacją kryzysu wywołanego pandemią COVID-19, ale nie stanowią zasadniczej bariery dla ich rozwoju.

Niemniej należy krytycznie spojrzeć na obecną sytuację prawną. Prawdą jest, co należy docenić, że w ostatnich latach, w ramach rządowych projektów związanych ze wsparciem rozwoju gospodarczego, reformą szkolnictwa wyższego czy wsparciem warunków dla rozwoju innowacyjności, przyjęte zostały rozmaite regulacje prawne, które mają znaczenie także dla ekosystemu startupowego. Jednak przepisy te nie są doskonałe, często niejasne i od początku obowiązywania stwarzają problemy interpretacyjne. Mimo że trudno odmówić sensu samej idei zmian i wprowadzaniu nowych rozwiązań, bezwzględnie potrzebne są precyzyjne przepisy, które realnie poprawią funkcjonowanie omawianego sektora. Chodzi przede wszystkim o ułatwienia różnego rodzaju (łącznie z uproszczeniem systemu podatkowego).

Problemy, które mogą się pojawić, nie wynikają wprost i wyłącznie ze złej regulacji prawnej, a często z powodu nieprawidłowo przygotowanych umów, braku dostatecznego ustalenia relacji między współnikami organizacji czy niskiej świadomości prawnej (która stale się podnosi).

Pandemia COVID-19 wpłynęła na całą gospodarkę, także na środowisko startupów, które musiało się dostosować do nowej, trudnej rzeczywistości. Jednak pandemia pokazała też nowe trendy w działaniu, sytuacja wymusiła stosowanie nowych narzędzi. Ma to znaczenie m.in. dla organizowania pracy – np. przejście na pracę zdalną, co już jest przedmiotem zainteresowania legislatora. Pandemia pokazała także nierówności w dostępie do pomocy, więc zapewne w przyszłości należałoby wprowadzić rozwiązania ułatwiające funkcjonowanie w normalnych warunkach, wspierając większą swobodę inwestowania czy oszczędzania środków finansowych na tzw. czarną godzinę.

Na zakończenie można stwierdzić, że technologiczny sektor startupów jest nie tylko beneficjentem czy inicjatorem systemowych rozwiązań prawnych, ale jest też miejscem powstawania innowacji i technologii, które również są objęte regulacjami prawnymi i mają wpływ na zmiany regulacji. Z tej perspektywy najważniejsza wydaje się problematyka własności intelektualnej i zarządzania innowacjami.

Bibliografia

- [1] Baran A., Zhumabaev A.: *Intellectual property management in startups – problematic issues*, „Engineering Management in Production and Services” 2018, vol. 10, nr 2.
- [2] Barta J., Markiewicz R.: *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

- [3] Bigos K.: *Taksonomiczna ocena ekosystemów startupowych w krajach Grupy Wyszehradzkiej*, „Biznes Międzynarodowy w Gospodarce Globalnej” 2018, nr 37.
- [4] Brząkowski M. i in.: *Elastyczny czas pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [5] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacja czasu pracy*, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szablowska-Juckiewicz, Difin Warszawa 2015.
- [6] Grycuk A.: *Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce*, „Studia BAS” 2019, nr 2 (58).
- [7] Hołda J.: *Zarządzanie własnością intelektualną w przemyśлах kreatywnych [w:] Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Smolira, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Warszawa 2020.
- [8] Koźlak A.: *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 489, Wrocław 2017.
- [9] Lipińska A.: *Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 351, Katowice 2018.
- [10] Ożegalska-Trybalska J.: *Ochrona programów komputerowych i wynalazków implementowanych za pomocą komputera [w:] Komputer – człowiek – prawo. Księga pamiątkowa Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego*, red. W. Lubaszewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- [11] Ożegalska-Trybalska J.: *Od pomysłu do patentu. Własność intelektualna na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego [w:] Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, red. T. Wawak, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [12] *Prawo przedsiębiorców. Przepisy wprowadzające do Konstytucji Biznesu. Komentarz*, red. G. Kozieł, C.H. Beck, Warszawa 2018.
- [13] *Prawo własności przemysłowej*, red. U. Promińska, Difin, Warszawa 2004.
- [14] Projekt ustawy z dnia 18 września 2020 r. w zakresie zmiany ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy w zakresie wprowadzenia pracy zdalnej do Kodeksu pracy.
- [15] Projekt zmiany ustawy Kodeks spółek handlowych, druk sejmowy 3236.
- [16] Sagan M., Wiśniewska E.: *Tworzenie ekosystemu start-upowego w Lublinie jako narzędzie przelamywania peryferyzacji regionu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, nr 15 (1), Lublin 2017.
- [17] Skala A.: *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków 2018.
- [18] *System Prawa Prywatnego*, t. 13, *Prawo autorskie*, red. J. Barta, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [19] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2019 r., poz. 1145, poz. 1495, z 2020, poz. 875.
- [20] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r., poz. 1320).
- [21] Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 2019 r., poz. 1010.
- [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 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Z 2000 r., poz. 94, poz. 1037 ze zm.
- [25] Ustawa z dnia 25 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem innowacyjności, Dz.U. 2015, poz. 1767.
- [26] Ustawa z dnia 9 listopada 2017 r. o zmianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego działalności innowacyjnej, Dz.U. z 2017, poz. 2201.
- [27] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2018 r., poz. 646 ze zm.
- [28] Zbyb M., Lubeńczuk G., Wołoszyn-Cichocka A.: *Prawo przedsiębiorców. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2019.

Bożena Czerkawska

Uniwersytet Łódzki

Agnieszka Drzazga

Uniwersytet Łódzki

10.

UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH NA OBSZARACH WIEJSKICH – PRZEGLĄD DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ

Abstrakt

Przedsiębiorczość społeczna, która polega na realizacji działalności gospodarczej, skupiającej w sobie cele ekonomiczne i społeczne, ma szczególne znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich, które zamieszkuje około 44% populacji świata. Społeczność tych obszarów znacznie bardziej niż społeczność miejska zagrożona jest wykluczeniem społecznym, ubóstwem, bezrobociem i marginalizacją, w związku z wciąż zauważalną monofunkcyjnością tych obszarów, ograniczonym rynkiem pracy oraz zafałszowaną szeroko rozumianą infrastrukturą techniczną, społeczną oraz edukacyjną na tych obszarach. Wyzwania te wymagają nowych i kreatywnych odpowiedzi, których, niestety, często nie zapewniają tradycyjne rządy. Właśnie dlatego bardzo istotne znaczenie ma funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich, które obok realizacji działalności ekonomicznej – przyczyniającej się do rozwoju gospodarczego wykonują także działalność społeczną, zaspokajającą rzeczywiste problemy społeczne.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena uwarunkowań kształtujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw społecznych usytuowanych na obszarach wiejskich na podstawie przeglądu dotychczasowych ustaleń badawczych i literaturowych.

Przegląd literatury oraz dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich został dokonany w zdecydowanej większości w oparciu o publikacje znajdujące się w bazach, takich jak: Scopus, Web of Science, Ebsco oraz Google Scholar, przy wykorzystaniu tych pozycji, które są najważniejsze dla tematyki niniejszego artykułu.

Przeprowadzony przegląd dotychczasowych badań i literatury z zakresu przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich wskazuje, że do kluczowych uwarunkowań wpływających na funkcjonowanie oraz rozwój wiejskich przedsiębiorstw społecznych należą takie czynniki, jak:

- adekwatność szeroko pojętego otoczenia politycznego i regulacyjnego w zakresie przedsiębiorczości społecznej do potrzeb i sytuacji wiejskich przedsiębiorstw społecznych oraz konkretnych regionów (w tym ich kultury, środowisk i społeczności),
- innowacyjność przedsiębiorstw społecznych,
- współpraca tych podmiotów z lokalną społecznością,
- realizacja celów społecznych przez przedsiębiorstwa społeczne w odpowiedzi na potrzeby obszarów wiejskich oraz problemy lokalnej społeczności,
- prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa społeczne zgodnie z istniejącymi możliwościami, przy wykorzystaniu rozwiązań obecnych w sferze społecznej i gospodarczej.

Są to czynniki zarówno endogeniczne, jak i egzogeniczne, które mają tak samo silne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Zidentyfikowane na podstawie najnowszej literatury i przeprowadzonych badań spostrzeżenia autorów w zakresie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich wydają się bardzo trafne, ponieważ przedstawiają rzeczywiste problemy, z którymi borykają się wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, a także niekiedy wskazówki, których realizacja z pewnością byłaby pomocna w rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa społeczne, obszary wiejskie, uwarunkowania.

10.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość społeczna na obszarach wiejskich ma trzy główne cechy, które sprawiają, że jest ona ważnym czynnikiem rozwoju i zmian na obszarach wiejskich. Po pierwsze, przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące na obszarach wiejskich są innowacyjnymi graczami, którzy odpowiadają na problemy związane z obszarami wiejskimi za pomocą nowych rozwiązań, takich jak: otwarte laboratoria technologiczne, wioski tematyczne czy nowe metody rolnictwa. Po drugie, podmioty te tworzą społeczną wartość dodaną (np. nowe miejsca pracy, wzmocnienie społeczności) i oferują usługi, które wcześniej nie były świadczone. Po

trzecie, są pośrednikami, którzy są zarówno osadzeni w regionach wiejskich, jak i angażują się w sieci ponadregionalne. To wszystko razem pozwala im realizować pomysły, zasoby i wsparcie w niestandardowych kontekstach z korzyścią dla regionów i społeczności wiejskich.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena uwarunkowań kształtujących funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych usytuowanych na obszarach wiejskich na podstawie przeglądu dotychczasowych ustaleń badawczych i literaturowych.

Przegląd literatury oraz dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich został dokonany w zdecydowanej większości w oparciu o publikacje znajdujące się w bazach, takich jak: Scopus, Web of Science, Ebsco oraz Google Scholar, przy wykorzystaniu tych pozycji, które są najważniejsze dla tematyki niniejszego artykułu.

10.2. Uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na obszarach wiejskich – przegląd dotychczasowych badań i ustaleń literaturowych

Jak wskazali M. Trigkas i in., wielu autorów i badaczy bardzo dokładnie przeanalizowało czynniki, które wzmacniają lub osłabiają przedsiębiorczość społeczną na obszarach miejskich, ale badania nad przedsiębiorczością społeczną na obszarach wiejskich uważa się za stosunkowo słabe. W świetle tych obserwacji autorzy przeprowadzili badania mające na celu pogłębienie wiedzy na temat procedur stymulujących lub utrudniających przedsiębiorczość społeczną w obu obszarach w celu wypełnienia tej luki badawczej. Na podstawie badań przeprowadzonych w dwóch obszarach Grecji – Pyli i Salonikach – autorzy zauważyli, że istnieje znacząca różnica między przedsiębiorczością społeczną na wsi i w mieście, nawet na poziomie lokalnym. W związku z tym M. Trigkas i in. sformułowali założenie, że należy przygotować różne warunki polityczno-prawne w zakresie przedsiębiorczości społecznej (w tym polityki wsparcia) dla różnych regionów na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, aby skutecznie uwzględnić specyfikę danego obszaru, jego kulturę, środowisko i społeczność [28]. Problem związany z polityką wsparcia przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich podnosili także I. Živojinović i in. Wyniki badań przeprowadzonych przez tych autorów wskazały, że w Serbii istnieje wiele luk instytucjonalnych w zakresie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych. Wszyscy przedstawiciele badanych przez autorów podmiotów wskazywali na niewystarczające wsparcie i zrozumienie koncepcji przedsiębiorstwa społecznego zarówno przez władze krajowe, jak i lokalne, a także nieodpowiednie lub nieistniejące mechanizmy regulacyjne i finansowe, brak organów koordynujących oraz

dysfunkcjonalne kanały komunikacji i oferty edukacyjne, z których wszystkie wymagają skutecznej poprawy. Badane podmioty uznały te niedogodności za istotne czynniki ograniczające funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych [33]. Natomiast na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu 66 dotychczas zrealizowanych badań dotyczących przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich Europy M.W. van Twuijver i in. wskazali, że efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich wymaga przede wszystkim m.in. umiejętności współdziałania z różnymi interesariuszami, takimi jak: władze publiczne, sektor prywatny i organizacje trzeciego sektora, oraz działania w sieciach formalnych i nieformalnych [29], dlatego korzystne wydaje się zaangażowanie w wiejskim przedsiębiorstwie społecznym osób o różnych umiejętnościach i różnym pochodzeniu zawodowym w celu możliwie najkorzystniejszego dostosowania funkcjonowania tego podmiotu do trudnej polityki, która obowiązuje przedsiębiorstwa społecznie, i jednocześnie wypracowania jak najkorzystniejszego rozwiązania w zakresie współpracy z poszczególnymi interesariuszami. Niektóre z badań analizowanych przez M.W. van Twuijver i in. szczególnie zwracają uwagę na kluczowość czynników w środowisku instytucjonalnym wiejskich przedsiębiorstw społecznych dla powstania i przetrwania tych podmiotów. Analizowane badania pokazują, że jednym z takich czynników jest dostępność dotacji i grantów, które zapewniają nie tylko wsparcie finansowe, ale także techniczne [2; 3; 19; 23; 25]. Z drugiej strony inne analizowane przez M.W. van Twuijver i in. badania wskazują, że nadmierna zależność od dotacji została zidentyfikowana jako ryzyko dla długoterminowej stabilności gospodarczej przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich [24]. Wskazuje to na krytyczną równowagę, jaką wiejskie przedsiębiorstwa społeczne muszą znaleźć i utrzymywać, aby przetrwać i może wyjaśniać wsparcie udzielane tego typu przedsiębiorstwom, jednak dynamika między wiejskimi przedsiębiorstwami społecznymi a instytucjami publicznymi i decydentami politycznymi ma wpływ na rozwój potencjału przedsiębiorstw społecznych – różne badania analizowane przez autorów pokazują, w jaki sposób gminy/samorządy lokalne, instytucje rozwoju lokalnego i niektóre programy rządowe odegrały kluczową rolę w powodzeniu wiejskich przedsiębiorstw społecznych [15; 26; 13; 16; 18; 31]. Z kolei, kilka z przeanalizowanych badań pokazuje, że chociaż wiejskie przedsiębiorstwa społeczne weszły w dyskurs decydentów, wciąż istnieje przepaść między aspiracjami politycznymi a faktycznym niezbędnym wsparciem dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich [1; 32]. W tym miejscu należy zauważyć, że środowisko/kontekst, w którym działają wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, ma również duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Jak wskazują M.W. van Twuijver i in. na podstawie przeprowadzonego przeglądu dotychczasowych badań, środowisko wiejskie dostarcza zarówno czynników sprzyjających działalności przedsiębiorstw społecznych, jak i ją ograniczających [29]. Na podstawie analizowanych badań autorzy doszli do

wniosku, że z jednej strony kontekst rynkowy (brak konkurencji), kultura samopomocy, wsparcie społeczności lokalnych oraz nieduża wielkość przedsiębiorstwa (ułatwiająca zarządzanie) sprzyjają wiejskim przedsiębiorstwom społecznym [27]. Z drugiej strony cechy geograficzne obszarów wiejskich, takie jak: ograniczony dostęp do siły roboczej, mały rozmiar rynku i niewystarczające wsparcie dla biznesu, mogą działać jako strukturalne bariery kontekstowe [26; 6]. Na podstawie dokonanego przeglądu dotychczasowych badań M.W. van Twuijver i in. przedstawiają wniosek potwierdzający spostrzeżenia M. Trigkasa i in. wskazujący, że konieczna jest potrzeba implementacji zindywidualizowanego wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich, które nie tylko będzie się odnosić do specyficznych cech wewnętrznych wiejskich przedsiębiorstw społecznych, ale także do ważnej roli, jaką odgrywają „konteksty wiejskie” i lokalne zarówno w umożliwianiu, jak i ograniczaniu zakładania i funkcjonowania tych podmiotów. Wydaje się, że „obszar wiejski” to nie tylko czynnik szczątkowy, ale kluczowa kwestia kształtująca rolę i formy wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Zatem, aby lepiej zrozumieć rolę, jaką wiejskie przedsiębiorstwa społeczne mogą odegrać we wspieraniu środków na rzecz bardziej sprzyjającego włączeniu społecznemu i zrównoważonego rozwoju, musimy zrozumieć okoliczności, w jakich ten rozwój ma miejsce. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez A. Steinera i S. Teasdale’a na dwóch obszarach wiejskich w Szkocji. Artykuł autorów sugeruje potencjalne luki badawcze, które, jeśli zostaną wypełnione, mogą przyczynić się do rozpoznania i odblokowania pełnego potencjału wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Autorzy wskazują, że otoczenie polityczne jest niezwykle ważne dla uwolnienia potencjału wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Aby opracować skuteczną politykę wspierania społeczności wiejskich i wiejskich przedsiębiorstw społecznych, musimy lepiej zrozumieć, z czym mamy do czynienia. Wydaje się, że istniejące podejścia do rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich rzadko są oparte na dowodach (tj. np. na mocnych i słabych stronach kontekstu wiejskiego). Decyzje oparte na dowodach pomogłyby zminimalizować ryzyko niepowodzenia oraz zwiększyłyby możliwości wszechstronnego rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych i społeczności wiejskich. Z drugiej strony, zdaniem autorów, przedsiębiorstwa społeczne powinny w większym stopniu reagować na potrzeby polityczne, które kształtują kierunki krajowych i regionalnych celów strategicznych oraz na zmiany legislacyjne wpływające na działalność przedsiębiorstw społecznych. Wydaje się zatem, że zarówno decydenci polityczni, jak i liderzy przedsiębiorstw społecznych muszą lepiej współpracować, aby stać się bardziej produktywnymi i korzystnymi. Jak wskazują A. Steiner i S. Teasdale, należy zmienić uniwersalne podejście do wszystkich przedsiębiorstw społecznych i przyjąć, że przedsiębiorstwa społeczne działające na obszarach wiejskich różnią się od tych działających w miastach, głównie ze względu na specyfikę obszaru, na którym działają. Dlatego wyzwaniem dla naukowców i decydentów jest zrozumienie, jak wspierać różne działania przedsiębiorstw społecznych w różnych

warunkach. A. Steiner i A. Teasdale trafnie zwrócili uwagę, że uwolnienie potencjału przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich może wymagać wyjścia poza tradycyjne podejścia oparte na silosie polityki, które traktują rozwój gospodarczy, spójność społeczności i usługi publiczne jako oddzielne i niepowiązane. Ponadto autorzy wskazali, że polityczne podejście do przedsiębiorstw społecznych musi wykraczać poza działania mające na celu „zwiększenie skali” i osiągnięcie korzyści skali [26].

W wielu krajach warunki polityczno-prawne, a szczególnie polityka wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, uzależnione są od stopnia innowacyjności tych podmiotów. R. Lang i M. Fink przeprowadzili w Irlandii badania, z których wynika, że działalność gospodarcza wiejskich przedsiębiorców społecznych często wiąże się z innowacyjnymi sposobami zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności wiejskich i to właśnie ta innowacyjność jest podstawowym czynnikiem wpływającym na rozwój i sukces przedsiębiorstwa społecznego. Działania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich w tym kraju opierają się na proaktywnym i ryzykownym podejściu tych podmiotów do tworzenia innowacyjnych odpowiedzi na wyzwania obszarów wiejskich w kontekście społecznym. Innowacyjność znajduje tutaj odzwierciedlenie w nowych formach świadczenia usług lub w świadczeniu nowych usług, które odpowiadają potrzebom społeczności wiejskiej, a które nie byłyby świadczone tradycyjnie w danej lokalizacji [12]. Znaczeniu innowacyjności w rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych poświęcali uwagę również inni autorzy, m.in. I. Lyne i in., I. Živojinović i in. oraz I. Lyne i in. przeprowadzili badania mające na celu zrozumienie przedsiębiorczości społecznej i ekonomii społecznej na wiejskich obszarach Kambodży. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że we wszystkich przypadkach przedsiębiorstwa powstawały w odpowiedzi na lokalne potrzeby. Z badań przeprowadzonych przez autorów wynika także, że największą szansą na przetrwanie i rozwój badanych przedsiębiorstw społecznych są innowacje, które umożliwiają zaspokajanie potrzeb społecznych oraz realizację nowych pomysłów biznesowych poprzez dywersyfikację oraz doskonalenie prowadzonej działalności i tworzonych produktów [13]. Natomiast, badania nad przedsiębiorczością społeczną na obszarach wiejskich w Serbii przeprowadzone przez I. Živojinovića i in. pokazują, że sprostanie wielu długotrwałym wyzwaniom, takim jak: ubóstwo, powszechne nierówności, problemy środowiskowe i migracja, wymaga nowych i kreatywnych odpowiedzi, których często nie zapewniają tradycyjne rządy. Problemy te, zdaniem autorów, powinny rozwiązywać przedsiębiorstwa społeczne, oferując innowacyjne rozwiązania społeczno-ekologiczne i ekonomiczne oraz wprowadzając nowe praktyki zmniejszające nierówności społeczne i wspierające zrównoważony rozwój. Jak podkreślają autorzy, wykorzystanie tej luki przez przedsiębiorstwa społeczne może mieć decydujący wpływ na ich rozwój i wreszcie docenienie przez rząd wartości przedsiębiorczości społecznej [33]. Analiza dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań kształtujących funkcjonowanie i rozwój przedsiębior-

czości społecznej na obszarach wiejskich wskazuje także, że w pewnych miejscach korzystne uwarunkowania zewnętrzne wcale nie stymulują powstawania i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych. Przykładem są badania przeprowadzone przez J. Greblikaite i in., z których wynika, że na wsi Litwy występuje duży deficyt we wdrażaniu innowacji społecznych. Jak zauważają autorzy, potencjał obszarów wiejskich Litwy w zakresie istniejących możliwości rozwoju przedsiębiorczości społecznej nadal nie jest wykorzystywany. Obszary wiejskie w wielu regionach Litwy mają przewagę krajobrazową, dobrą infrastrukturę i dostępność wykwalifikowanej siły roboczej, ale pomimo tego występuje tam znikoma liczba przedsiębiorstw społecznych, niskie zatrudnienie i niskie włączenie społeczne [9]. W innym artykule naukowym J. Greblikaite zwraca uwagę na potrzebę tworzenia przedsiębiorstw społecznych niezwiązanych z rolnictwem na obszarach wiejskich Litwy z powodu rosnącego tam bezrobocia, problemu emigracji, obecności grup zdeintegrowanych społecznie oraz słabego rozwoju firm rolniczych. Szansę dla przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich Litwy autorka widzi w potencjale młodych ludzi, których przedsiębiorcze zachowania o charakterze społecznym powinny być stymulowane przez politykę kraju [8]. Spostrzeżenia autorki potwierdzają badania przeprowadzone przez M. Finka i in., którzy dowodzą, że istotnym czynnikiem negatywnie wpływającym na powstawanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich jest migracja młodych ludzi, w których autorzy dostrzegają największy potencjał do tworzenia innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych, ze wsi do miast. Jak wskazują autorzy na podstawie własnych badań przeprowadzonych na terenach wiejskich w Irlandii, Polsce, Austrii i Grecji, w każdym z badanych regionów występuje migracja ludzi młodych i wykwalifikowanych, dlatego autorzy artykułu wskazują na bezwzględną potrzebę zintensyfikowanego tworzenia systemów wsparcia przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich podejmowanej przez młodych ludzi, mających potencjał do wdrażania w sposób proaktywny i ryzykowny innowacyjnych odpowiedzi na wyzwania społeczne w oparciu o zrównoważony model biznesowy [7].

Przeprowadzony przegląd dotychczasowych badań i literatury z zakresu przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich wskazuje, że do kluczowych uwarunkowań wpływających na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych należą takie czynniki, jak:

- adekwatność szeroko pojętego otoczenia politycznego i regulacyjnego w zakresie przedsiębiorczości społecznej do potrzeb i sytuacji wiejskich przedsiębiorstw społecznych i konkretnych regionów (w tym ich kultury, środowisk i społeczności),
- innowacyjność wiejskich przedsiębiorstw społecznych,
- współpraca tych podmiotów z lokalną społecznością,
- realizacja celów społecznych przez przedsiębiorstwa społeczne w odpowiedzi na potrzeby oraz problemy lokalnej społeczności,

- prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwa społeczne zgodnie z istniejącymi możliwościami, przy wykorzystaniu rozwiązań obecnych w sferze społecznej i gospodarczej.

Są to czynniki zarówno endogeniczne i egzogeniczne, które mają tak samo silne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

Wydaje się, że trafną odpowiedzią na wyżej wymienione, zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury i dotychczasowych badań, uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich, jest model stworzony przez SA. Munoz i in. na podstawie przeprowadzonych badań własnych na obszarach wiejskich Szkocji. Model ten ilustruje pożądaný sposób postępowania przedsiębiorstwa społecznego oraz konkretne rozwiązania zewnętrzne, których realizacja może przyczynić się do rozwoju i sukcesu wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Niniejszy model wskazuje, że lider przedsiębiorstwa społecznego musi być w stanie konstytuować gruntowną ideę w celu zrównoważonego świadczenia usług i realizacji współpracy zarówno z szerszą społecznością (w tym potencjalnymi użytkownikami usług), jak i sektorem publicznym (w tym potencjalnymi komisarzami). W swoim modelu autorzy zwracają uwagę, że, osoby działające jako przedsiębiorcy społeczni na wsi muszą być kompetentne zarówno w dyskursie obywatelskim społeczności (ze świadomością lokalnych potrzeb, kultur i wartości), jak i w dyskursie publicznym państwa (ze świadomością koprodukcji, upodmiotowienia, zamówień i budżetowania). Muszą być kompetentne i pewne siebie w poruszaniu się między tymi grupami interesariuszy i w godzeniu swoich celów z czasami odmiennymi, często różniącymi się jeszcze od siebie, celami tych grup interesariuszy. Legitymacja z sektorem publicznym jest szczególnie ważna w małych, często rozproszonych społecznościach wiejskich, gdzie zależność od dotacji i umów handlowych jest duża. Autorzy słusznie zwracają uwagę, że podejmowane przez przedsiębiorstwo społeczne inicjatywy mają decydujący wpływ na przyznawane im środki publiczne. Jeśli są to inicjatywy, dzięki którym przedsiębiorstwo społeczne staje się dostawcą pewnych usług, tradycyjnie świadczonych przez państwo, podmiot taki może uzyskać wysoką akceptację rządu [17]. Następnie model pokazuje, że przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące na obszarach wiejskich powinny realizować swoją działalność w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby lokalnej społeczności [17]. Spostrzeżenia te potwierdzają także inni autorzy. A. Waligóra na podstawie badań przeprowadzonych z wybranymi przedsiębiorstwami społecznymi działającymi na obszarach wiejskich w Polsce wskazuje, że na rozwój badanych przedsiębiorstw społecznych istotny wpływ mają ich działania w odpowiedzi na bieżące potrzeby społeczne [30]. E. Rosca i in. poprzez podejście oparte na wielu przypadkach, obejmujące kobiety pracujące w czterech przedsiębiorstwach społecznych na obszarach wiejskich z dwóch rynków wschodzących – Indii i Kolumbii – analizują, w jaki sposób przedsiębiorcze kobiety z sukcesem angażują się w procesy przedsiębiorczości społecznej w tych niepewnych środowiskach. Jak pokazują badania przeprowadzone przez

autorów, kwestie społeczne (np. warunki sanitarne w Indiach czy śmiertelność niemowląt w Kolumbii) są inspiracją dla kobiet do podjęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego lub pracy na jego rzecz i to właśnie ich odpowiedź na te rzeczywiste problemy powoduje, że realizowane przez nie inicjatywy cieszą się dużym zapotrzebowaniem i odnoszą sukces. Badania przeprowadzone przez autorów pokazują, że badane kobiety motywują do angażowania się w działalność przedsiębiorstw społecznych kwestie, do których mogą się bezpośrednio odnieść i z którymi czują się związane, a także, że przedsiębiorczynie zakładały swoje przedsiębiorstwa społeczne w odpowiedzi na konkretną lukę/problem, którego doświadczyły osobiście lub zawodowo [22]. Dzięki temu, rozwiązywany jest ważny problem społeczny mający miejsce w lokalnej społeczności, nie z konieczności, ale z powołania aktywistek funkcjonujących w przedsiębiorstwach społecznych. Natomiast z analizy dotychczasowych badań nad przedsiębiorczością społeczną w Europie, przeprowadzonej przez M. Romanellogo wynika, że największy wpływ na sukces wiejskich przedsiębiorców społecznych ma:

- koncentracja na tworzeniu wartości społecznej wewnątrz organizacji lub poza nią,
- zajmowanie się odnajdywaniem i zaspokajaniem nowych potrzeb społecznych w sposób przedsiębiorczy, wykazujący wysoki poziom odpowiedzialności społecznej,
- realizacja działań przynoszących zysk i dostosowywanie ich do specyfiki przedsiębiorstwa społecznego oraz społeczności lokalnej,
- prowadzenie biznesu z korzyścią dla środowiska i społeczności [20; 21].

Można tu również zauważyć wyraźne akcentowanie znaczenia prowadzenia działalności przedsiębiorstwa społecznego z poszanowaniem i w odpowiedzi na potrzeby społeczne dla jego sukcesu i rozwoju. Następnie SA Munoz i in. w swoim modelu wskazują, że aby rozwijać przedsiębiorczość społeczną na obszarach wiejskich, społeczności lokalne powinny być zaangażowane w „identyfikację rzeczywistych potrzeb” występujących na obszarach wiejskich, które przedsiębiorstwa społeczne mogłyby zaspokoić. Spostrzeżenia te potwierdzają wnioski M.W. van Twuijver i in., którzy na podstawie systematycznego przeglądu dotychczas przeprowadzonych badań wskazali, że niezwykle istotnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich jest właśnie realizacja przez te podmioty współpracy z lokalną społecznością. W analizowanych przez M.W. van Twuijver i in. badaniach, zaangażowanie społeczności zostało zidentyfikowane jako kluczowy czynnik w budowaniu legitymacji społecznościowej i zdolności do organizacji niezbędnych zasobów, które wspierają powstawanie i trwałość przedsiębiorstw społecznych. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu autorzy wskazali także, że to lokalne zaangażowanie pokazuje również kluczową rolę, jaką czas, energia i wiedza wolontariuszy odgrywają zarówno w tworzeniu, jak i trwałości wiejskich przedsiębiorstw społecznych [29]. Na istotność współpracy z lokalną społecznością w rozwoju wiejskich przedsiębiorstw

społecznych wskazywała też A. Waligóra. Autorka ta, na podstawie przeprowadzonych badań własnych wskazała, że stymulowanie lokalnej społeczności przez przedsiębiorstwa społeczne do odkrywania nowego potencjału obszarów wiejskich może mieć niewątpliwy wpływ na rozwój tych przedsiębiorstw, ale także obszarów wiejskich [30]. SA Munoz i in. w kontekście tej współpracy z lokalnymi społecznościami wskazują na potrzebę edukacji społeczności wiejskich w zakresie przedsiębiorczości społecznej np. za pośrednictwem szkoleń. Podkreślają również, że zaangażowanie społeczności wiejskich w działalność przedsiębiorstw społecznych może mieć niewątpliwy wpływ na generowanie innowacji społecznych. Zaproponowany przez autorów model rozwoju wiejskiego przedsiębiorstwa społecznego wskazuje również, że decydenci sektora publicznego powinni angażować się we współpracę z gminami w celu świadczenia spójnego wsparcia w zakresie przedsiębiorczości społecznej i jednocześnie adekwatnego do potrzeb danego obszaru oraz zlokalizowanych na nim przedsiębiorstw i społeczności, a także, że gminy powinny angażować się w stymulowanie wiejskich społeczności do współdziałania z wiejskimi przedsiębiorstwami społecznymi. Podobne obserwacje do SA Munoz i in. przedstawili w swoim artykule J. Farmer i in. Autorzy na podstawie dokonanego szczegółowego przeglądu dotychczasowych badań z zakresu przedsiębiorczości społecznej na wsi przedstawili cztery czynniki, które wpływają na wyniki przedsiębiorstw społecznych i zrównoważony rozwój – cechy inicjatywy, sukces funkcjonalny, relacje społeczne i wkład. Autorzy podobnie jak SA Munoz i in. wskazali, że ważna jest współpraca z lokalną społecznością, na poziomie organizacyjnym kluczowe znaczenie ma rozwój kapitału społecznego wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast na poziomie sieci, istotne znaczenie ma zaangażowanie ludzi z szerszego regionu, a także widoczność inicjatyw poza obszarem lokalnym. Autorzy zwracają uwagę, że na sukces przedsiębiorstw społecznych działających na wsi może w dużej mierze przełożyć się także funkcjonowanie tych podmiotów przy wykorzystaniu szans, jakie stwarzają obszary wiejskie, a także w odpowiedzi na konkretne wyzwania mające miejsce na wsi [5]. Potwierdzają to spostrzeżenia A. Waligóry, która na podstawie przeprowadzonych badań własnych wskazała, że niezastąpionym składnikiem powodzenia przedsiębiorstwa społecznego zlokalizowanego na obszarach wiejskich jest funkcjonowanie zgodnie z istniejącymi możliwościami, przy wykorzystaniu rozwiązań obecnych w sferze społecznej i gospodarczej [30]. SA Munoz i in. sugerują, że wiejskie przedsiębiorstwa społeczne muszą koncentrować się na połączonych wyzwaniach, związanych ze zrównoważonym rozwojem gospodarczym, usługami publicznymi i rozwojem społeczności na obszarach wiejskich. Obecnie obszarami tymi zajmują się różne departamenty rządowe, a zatem przedsiębiorstwa społeczne mogłyby działać jako katalizator zbliżania polityki gospodarczej, społecznej, zdrowotnej i biznesowej w celu promowania usług zintegrowanych. W swoim modelu autorzy także wskazują, że do kluczowych uwarunkowań utrudniających funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych działających na obszarach wiejskich należą te związane ze specyfiką obszarów wiejskich, tj.

rzadkość zaludnienia, gorsza infrastruktura, nierówny kapitał ludzki i społeczny, określając te niedogodności możliwymi do wyeliminowania dzięki realizacji przez wiejskie przedsiębiorstwa społeczne działań społecznych będących odpowiedzią na te bariery, a także współpracy tych podmiotów z sektorem publicznym, której efektem będzie pokonanie tych, typowych dla obszarów wiejskich, wyzwań [17].

Na wskazanie jako ciekawy przykład przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich zasługują gospodarstwa społeczne. E. Hudcova i in. podkreślają, że rolnictwo społeczne i gospodarstwa społeczne odpowiadają na potrzeby sprostania wyzwaniom wykluczenia społecznego i braku usług socjalnych na obszarach wiejskich. Na podstawie badania przeprowadzonego w Czechach z piętnastoma prosperującymi od lat gospodarstwami społecznymi autorzy przedstawili czynniki wpływające na sukces ekonomiczny i społeczny tego typu przedsiębiorstw społecznych, wśród których wymienili:

- inwestowanie nadwyżek finansowych w cele społeczne,
- pozyskiwanie finansowania z wielu źródeł tj. ze wsparcia finansowego, własnej produkcji rolnej, dopłat do ziemi i zwierząt itp. (potwierdzają to spostrzeżenia M.W. van Twuijver i in., którzy na podstawie dokonanego przeglądu także zauważyli, że kreatywność przedsiębiorstw społecznych polegająca na łączeniu różnych zasobów, np. źródeł dochodu, tj. środków publicznych i dochodów komercyjnych czy personelu, tj. angażowanie wolontariuszy i zatrudnianie pracowników, sprzyja prowadzonej przez nie działalności zarówno ekonomicznej, jak i społecznej [29]),
- otwieranie się na szerszy obszar geograficzny,
- uczestnictwo w różnorodnych wydarzeniach kulturalnych na szerokim obszarze geograficznym i poprzez te działania inicjowanie zmian w kierunku bardziej spójnego społeczeństwa,
- powiązanie z innymi lokalnymi organizacjami, co sprzyja bliższej współpracy lokalnej,
- współpracę z sąsiednimi rolnikami. E. Hudcova i in. wskazali, że ten ostatni czynnik jest szczególnie ważny dla powodzenia gospodarstw społecznych i obszarów wiejskich na poziomie lokalnym – kierując się tą logiką, społeczni rolnicy sprzedają swoje produkty na lokalnych rynkach i kupują podstawowe produkty w tym samym miejscu, starając się zatrzymać pieniądze na lokalnym obszarze. W niektórych przypadkach gospodarstwa społeczne pożyczają maszyny w zamian za pracę [11].

Spostrzeżenie G. Hendersona wydaje się trafnym i cennym komentarzem podsumowującym przeprowadzony przegląd literatury i dotychczasowych badań – zaleca zastąpienie dyskusji o „najlepszych praktykach” „mądrymi praktykami”, ponieważ te drugie nie zakładają, że jedna praktyka będzie działać w każdych okolicznościach, pozostawiając w ten sposób miejsce na lokalną wiedzę i doświadczenie [10]. Tak jest właśnie w przypadku przedsiębiorstw społecznych działających na obszarach wiejskich.

10.3. Dyskusja

Mimo obszernej ilości dotychczas przeprowadzonych badań nad przedsiębiorczością społeczną niewiele jest takich, które dotyczą uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Wiele pisze się o korzyściach płynących z funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, ale aby przedsiębiorstwa te mogły efektywnie funkcjonować i osiągać swoje cele, kluczowe znaczenie ma wiele uwarunkowań determinujących ich funkcjonowanie. Na podstawie przeglądu dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich można zaobserwować:

- adekwatność warunków polityczno-prawnych w zakresie przedsiębiorczości społecznej do potrzeb poszczególnych regionów (ich środowisk, kultury i społeczności) oraz przedsiębiorstw społecznych,
- współpracę przedsiębiorstw społecznych ze społecznością lokalną,
- realizację działalności społecznej przez przedsiębiorstwa społeczne w odpowiedzi na faktyczne problemy lokalnej społeczności,
- zdolność przedsiębiorstw społecznych do łączenia szerokiego wachlarza zasobów,
- umiejętność współdziałania tych podmiotów z różnymi interesariuszami,
- funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych w sieciach formalnych i nieformalnych,
- środowisko wiejskie, które zawiera cechy zarówno sprzyjające, jak i ograniczające funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych,
- zdolność do funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych zgodnie z istniejącymi możliwościami i przy wykorzystaniu szans występujących w otoczeniu, mają kluczowe znaczenie dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich

Przeprowadzone dotychczas badania i ustalenia literaturowe wydają się bardzo ważne i mają globalne zastosowanie. Stworzenie odrębnej polityki dla przedsiębiorstw działających na obszarach wiejskich, adekwatnej do potrzeb tych podmiotów i warunków, w jakich działają (co sugerują M. Trigkas i in., M.W. van Twuijver i in. oraz A. Steiner i S. Teasdale), jest jednym z najważniejszych (jeśli nie najważniejszym) z czynników mogących w istotny sposób przyczynić się do bardzo owocnego rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw społecznych, ale w ogóle wszystkich przedsiębiorstw wiejskich, chociaż należy podkreślić wyjątkową wartość, jaką przedsiębiorstwa społeczne tworzą poprzez swoje działanie. Innym ważnym czynnikiem, na który zwrócili uwagę autorzy dotychczasowych badań i ustaleń literaturowych, jest wzajemna współpraca przedsiębiorstw społecznych i przedsiębiorstw społecznych z władzami publicznymi, która przynosi wiele różnorodnych korzyści mających

decydujący wpływ na szeroko rozumiany rozwój obszarów wiejskich, a także na wzrost przedsiębiorstw społecznych.

Przedstawione przez autorów dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich przemyślenia wydają się bardzo trafne, ponieważ przedstawiają rzeczywiste problemy, z którymi borykają się wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, a także niekiedy wskazówki, których realizacja z pewnością byłaby pomocna w rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Jednakże, samo wyłonienie problemów nie spowoduje ich rozwiązania – konieczne jest naukowe skupienie się na stworzeniu konkretnych rozwiązań istniejących problemów wiejskich przedsiębiorstw społecznych, których w dotychczasowej literaturze jest niewiele.

Na szczególne uznanie zasługuje więc praca SA Munoz i in., którzy na podstawie przeprowadzanych badań własnych stworzyli model przedstawiający konkretne praktyki, których wdrożenie i realizacja przez przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące na wsi może bezpośrednio przełożyć się na powodzenie ich funkcjonowania i rozwój. Ponadto, wartość modelu wzbogaca jego holistyczny charakter, ponieważ model wskazuje rozwiązania nie tylko przedstawiające pożądaną sposob funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych, ale także sektora publicznego i społeczności lokalnej w stosunku do przedsiębiorczości społecznej, co wspólnie może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich. Rekomendowane przez autorów praktyki dla sektora publicznego w zakresie przedsiębiorczości społecznej wydają się bardzo trafne. Wydaje się jednak, że uzupełnieniu należy poddać proponowane przez autorów praktyki postępowania dla wiejskich przedsiębiorstw społecznych oraz społeczności lokalnych. Autorzy w bardzo ciekawy sposób opisali, jak powinien wyglądać wizerunek przedsiębiorcy społecznego działającego na wsi. Jednak obszary wiejskie w większości zamieszkują ludzie prości, których nie można określić jako pewnych siebie i kompetentnych zarówno w dyskursie obywatelskim, jak i publicznym dyskursie państwa, charakteryzujących się zdolnością do balansowania między tymi dyskursami a pojednaniem często różnych celów obu stron. W konsekwencji, aby zaproponowane w modelu praktyki mogły być realizowane przez wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, ich personel musi obejmować osoby posiadające te umiejętności lub osoby, które będą w stanie połączyć swoje talenty w celu wytworzenia tych umiejętności. Konieczne jest dlatego skierowanie zaawansowanej oferty edukacyjnej nie tylko do społeczności wiejskich mających współuczestniczyć w identyfikacji potrzeb, które wiejskie przedsiębiorstwa społeczne mogłyby zaspokajać, ale także do personelu wiejskich przedsiębiorstw społecznych, tak aby zaprezentowane przez SA Munoz i in. kompetencje mogły zostać wykształcone u liderów przedsiębiorstw społecznych lub dowodzącego w nim personelu. Natomiast w przypadku współpracy z lokalną społecznością, którą proponują SA Munoz i in., (a także inni autorzy: M.W. van Twuijver i in., A. Waligóra, E. Hudcova i in. oraz J. Farmer i in.), jak podkreślają autorzy, bezdy-

skusyjny wpływ na rozwój przedsiębiorczości społecznej i generowanie innowacji społecznych może mieć właśnie udział społeczności lokalnych w rozpoznawaniu realnych potrzeb obszarów wiejskich. Należy jednak zadać pytanie, czy społeczności te będą skłonne angażować się w takie procesy? Nawet jeśli, zgodnie z rekomendacją autorów artykułu, w stymulowanie tej społeczności zaangażowani będą przedstawiciele sektora publicznego, może się okazać, że opór ze strony społeczności wiejskich jest zbyt duży. Możliwość oporu ze strony społeczności wiejskich potwierdzają badania nad wpływem społeczności lokalnych na rozwój przedsiębiorstw społecznych przeprowadzone na obszarach wiejskich Grecji, zaprezentowane przez R. Darta, który wskazuje, że społeczności lokalne z podejrzliwością odnosiły się do utworzonych i już funkcjonujących przedsiębiorstw społecznych [4]. Autorzy, co prawda, proponują wdrożenie szkoleń z zakresu przedsiębiorczości społecznej, aby budować świadomość jej wyjątkowej wartości na obszarach wiejskich u społeczności wiejskich i stymulować w tych społecznościach chęć współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami społecznymi, jednak może się okazać, że jest także opór społeczności wiejskich w zakresie udziału w takich szkoleniach. Konieczne jest zatem zaproponowanie dodatkowych rozwiązań, które przekonają te społeczności do współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi.

10.4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społeczne na świecie są ważnym sektorem, których zintensyfikowany rozwój może przynieść wiele korzyści nie tylko społecznych, ale także gospodarczych. Na podstawie dokonanego przeglądu dotychczasowych badań i ustaleń literaturowych wydaje się, że potrzebnych jest jednak wiele zmian, które wpłyną na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Po pierwsze, różne polityki kształtujące funkcjonowanie przedsiębiorczości społecznej (w tym przede wszystkim polityki wsparcia) powinny być przygotowane dla różnych regionów na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim w celu skutecznego uwzględnienia charakterystycznej specyfiki danego obszaru, jego kultury, środowiska oraz społeczności. Pozwoli to na dostosowanie polityki kształtującej funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw społecznych do rzeczywistej sytuacji, jak również warunków panujących w poszczególnych regionach, potrzeb zamieszkujących w nich społeczności, a także samych usytuowanych w nich przedsiębiorstw społecznych. Ponadto, bezwzględnie, polityka wsparcia rozwoju przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich powinna zostać zintensyfikowana, bowiem ten trzeci sektor gospodarki wnosi niezastąpioną wartość, jaką swym działaniem realizują przedsiębiorstwa społeczne – wartość społeczną, która może przynieść niekwestionowane korzyści w rozwoju społeczeństwa i przezwyciężenie wielu niekorzystnych zjawisk składających się na

wykluczenie społeczne. Zaznaczyć należy, że tradycyjne przedsiębiorstwa nieorientowane społecznie uzyskują wiele form finansowego wsparcia, często nie dając w zamian żadnej wartości społecznej, natomiast przedsiębiorstwa społeczne swoją działalnością tworzą wyjątkową wartość dodaną, nie tylko w kontekście rozwoju gospodarczego w związku z prowadzeniem działalności ekonomicznej, ale także w kontekście rozwoju społeczeństwa.

Po drugie, w celu rozwoju trzeciego sektora gospodarki na obszarach wiejskich rządy krajowe, regionalne i lokalne powinny aktywizować kobiety oraz osoby młode do podejmowania działań związanych z przedsiębiorczością społeczną. Analiza dotychczasowych badań z zakresu uwarunkowań przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich wskazuje, że zdecydowany potencjał dla tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich stanowią właśnie kobiety i osoby młode. Kobiety wyrażają większą niż mężczyźni chęć oraz entuzjazm wobec uczestniczenia w tworzeniu przedsiębiorstwa społecznego i działania na rzecz podmiotu, którego celem są świadczenia społeczne. Może to wynikać z ich naturalnych cech bycia bardziej empatycznymi. Jak pokazują dotychczas zrealizowane badania, kobiety-przedsiębiorcy realizują swoje przedsięwzięcia w odpowiedzi na określoną lukę/problem, którego doświadczyły osobiście lub zawodowo, co ilustruje podejście przyczynowe. Ponadto są one wysoce zmotywowane w kwestiach społecznych, dlatego lepiej pasują do czołowych przedsiębiorstw społecznych. Natomiast postrzeganie osób młodych jako obiecujących przedsiębiorców społecznych, nowych graczy zdolnych do rozwiązywania problemów społecznych, może wynikać z wigoru, energii i kreatywności tej grupy społecznej, która dzisiaj z reguły należy do społeczeństwa wykształconego. Ponadto stymulowanie aktywizacji osób młodych w kierunku przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich może mieć niekwestionowany wpływ na rozwój tych obszarów, dzięki podejmowaniu przez te osoby aktywności jednocześnie ekonomicznej i społecznej na tych obszarach, ale także ze względu na ograniczanie dzięki temu procesów depopulacyjnych w tych regionach.

Po trzecie, ciekawym rozwiązaniem funkcjonującym w Czechach, zidentyfikowanym dzięki przeglądowi dotychczasowych badań, są gospodarstwa społeczne, które posiadają wiele cech wspólnych z przedsiębiorstwami społecznymi. Podmioty te są organizmami otwartymi na szerszy obszar wyznaczony geograficznie, uczestniczą w różnych wydarzeniach kulturalnych w okolicy i poprzez te działania inicjują zmiany w kierunku bardziej spójnego społeczeństwa. Być może rozwiązaniem dla ekspansji przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich i szeroko rozumianego rozwoju tychże obszarów na świecie byłaby implementacja i wspieranie takiej formy przedsiębiorstwa społecznego, którego działalność podstawowa związana jest z prowadzonym gospodarstwem rolnym, a działalność społeczna z rozwiązywaniem lokalnych problemów społecznych, a także stawianiem czoła wyzwaniom społecznym nie tylko tym lokalnym, ale także regionalnym,

krajowym, a nawet międzynarodowym poprzez współpracę z różnymi podmiotami.

Reasumując, należy zaznaczyć, że uniwersalne podejście do rozwoju przedsiębiorstw społecznych nie sprawdza się w przypadku wiejskich przedsiębiorstw społecznych i potrzeba zróżnicowanych polityk, adekwatnych do potrzeb zarówno tych przedsiębiorstw, ale także regionów, na obszarach których funkcjonują oraz ich beneficjentów. Na podstawie powyższego przeglądu dotychczasowych badań i ustaleń literaturowych zauważyć również można, że najnowsze spostrzeżenia teoretyczne i empiryczne w zakresie uwarunkowań przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich są ograniczone w zasadzie do analizy i oceny warunków, w jakich działają wiejskie przedsiębiorstwa społeczne. Przeprowadzone badania i ustalenia literaturowe rzadko jednak niosą za sobą propozycję konkretnych rozwiązań mających przyczynić się do wyeliminowania czynników utrudniających powstawanie, funkcjonowanie i rozwój wiejskich przedsiębiorstw społecznych, dlatego też w przyszłych badaniach naukowych wskazane jest interdyscyplinarne spojrzenie na uwarunkowania tworzenia, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych usytuowanych na obszarach wiejskich, które będzie obejmowało nie tylko diagnozę tych uwarunkowań (zarówno endogenicznych, jak i egzogenicznych oraz sprzyjających i ograniczających), ale także propozycję implementacji konkretnych, adekwatnych do istniejących problemów i barier, jakie napotykają wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, rozwiązań, tak jak ma to miejsce w pracy SA Munoz i in.

Bibliografia

- [1] Aiken M., Taylor M., Moran R.: *Always look a gift horse in the mouth: Community organisations controlling assets*, „International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations” 2016, vol. 27(4), s. 1669–1693.
- [2] Ambrose-Oji B., Lawrence A., Stewart A.: *Community based forest enterprises in Britain: Two organising typologies*, „Forest Policy and Economics” 2015, vol. 58, s. 65–74.
- [3] Calderwood D.: *Localism and the community shop*, „Local Economy” 2013, vol. 28(3), s. 339–349.
- [4] Dart R.: *The legitimacy of social enterprise*, „Non-Profit Management and Leadership” 2004, vol. 14 (4), s. 411–424.
- [5] Farmer J., Steiner A., Bosworth G.: *Rural social enterprise – evidence to date, and a research agenda*, „Journal of Rural Studies” 2019, vol. 70, s. 139–143.
- [6] Farmer J., Steinerowski A., Jack S.: *Starting social enterprises in remote and rural Scotland: Best or worst of circumstances?*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2008, vol. 6(3), s. 450–464.

- [7] Fink M., Lang R., Richter R.: *Social entrepreneurship in marginalised rural Europe: towards evidence-based policy for enhanced social innovation*, „Regions Magazine” 2017, vol. 306 (1), s. 6–10.
- [8] Greblikaite J.: *Social entrepreneurship in rural development of Lithuania: Potential of young entrepreneurs*, „Advances in Business and Management” 2017, vol. 14, s. 207–230.
- [9] Greblikaite J., Rakstys R., Caruso D.: *Social Entrepreneurship in Rural Development of Lithuania*, „Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development” 2017, vol. 39(2), s. 157–165.
- [10] Henderson G.: *Indigenous entrepreneurship and social entrepreneurship in Canada*, „Supreme Court Law Review” 2018, vol. 83(2d), s. 241–278.
- [11] Hudcova E., Chovanec T., Moudry J.: *Social entrepreneurship in agriculture, a sustainable practice for social and economic cohesion in rural areas: the case of the Czech Republic*, „European Countryside” 2018, vol. 10(3), s. 377–397.
- [12] Lang R., Fink M.: *Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels*, „Journal of Rural Studies” 2019, vol. 70, s. 155–168.
- [13] Liddle J., McElwee G., Disney J.: *Rural transport and social inclusion: The DalesBus Initiative*, „Local Economy” 2012, vol. 27(1), s. 3–18.
- [14] Lyne I., Ngin C., Santoyo-Rio E.: *Understanding social enterprise, social entrepreneurship and the social economy in rural Cambodia*, „Journal of Enterprising Communities – People and Places in the Global Economy” 2018, vol. 12(3), s. 278–298.
- [15] Macaulay B.: *Considering social enterprise involvement in the commissioning of health services in Shetland*, „Local Economy” 2016, vol. 31(5), s. 650–659.
- [16] Mazzei M., Roy M.J.: *From policy to practice: Exploring practitioners’ perspectives on social enterprise policy claims*, „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2017, vol. 28(6), s. 2449–2468.
- [17] Munoz S.A., Steiner A., Farmer J.: *Processes of community-led social enterprise development: Learning from the rural context*, „Community Development Journal” 2015, vol. 50(3), s. 478–493.
- [18] O’Shaughnessy M., O’Hara P.: *Towards an explanation of Irish rural-based social enterprises*, „International Review of Sociology” 2016, vol. 26(2), s. 223–233.
- [19] Peric M., Djurkin J.: *Systems thinking and alternative business model for responsible tourist destination*, „Kybernetes” 2014, vol. 43(3), s. 480–496.
- [20] Romanelli M.: *Sustaining social and rural entrepreneurship towards hybrids*, „Responsible Entrepreneurship: Vision, Development And Ethics” 2016, s. 64–74.
- [21] Romanelli M.: *Sustaining rural and social development for entrepreneurship*, IFKAD 2017: 12th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Knowledge Management in the 21st Century: Resilience, Creativity and Co-Creation, s. 1704–1713.
- [22] Rosca E., Agarwal N., Brem A.: *Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets*, „Technological Forecasting and Social Change” 2020, vol. 157, s. 1–10.
- [23] Róbert T., Levente A.: *Social innovations for the disadvantaged rural regions: Hungarian experiences of the new type social cooperatives*, „Eastern European Countryside” 2017, vol. 23(1), s. 27–49.

- [24] Senyard J.M., Pickernell D., Clifton N. et al.: *Grant maintained or grant restrained? Rural social enterprise in Ceredigion, Wales*, „Journal of Rural Enterprise and Management” 2007, vol. 3(1), s. 5–23.
- [25] Sonnino R., Griggs-Trevarthen C.: *A resilient social economy? Insights from the community food sector in the UK*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2013, vol. 25(3–4), s. 272–292.
- [26] Steiner A., Teasdale S.: *Unlocking the potential of rural social enterprise*, „Journal of Rural Studies” 2019, vol. 70, s. 144–154.
- [27] Steinerowski A.A., Steinerowska-Streb I.: *Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise*, „Local Economy” 2012, vol. 27(2), s. 167–182.
- [28] Trigkas M., Papadopoulos I., Karagouni G. i in.: *Benchmarking of Social Entrepreneurship in Urban and Rural Areas. A Preliminary Market Study in Greece*, 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business, Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems, 2016, s. 1788–1804.
- [29] van Twuijver M.W., Olmedo L., O’Shaughnessy M. i in.: *Rural social enterprises in Europe: A systematic literature review*, „Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy” 2020, vol. 35, s. 121–142.
- [30] Waligóra A.: *Social Entrepreneurship and its Significance for Contemporary Rural Areas*, „Economic and Environmental Studies” 2018, vol. 6(4), s. 1397–1408.
- [31] Wallace C., Vincent K., Luguzan C. et al.: *Community broadband initiatives: What makes them successful and why?*, ACM International Conference Proceeding Series, 2015, s. 109–118.
- [32] Whitelaw S., Hill C.: *Achieving sustainable social enterprises for older people: Evidence from a European project*, „Social Enterprise Journal” 2013, vol. 9(3), s. 269–292.
- [33] Živojinović I., Ludvig A., Hogl K.: *Social innovation to sustain rural communities: Overcoming institutional challenges in Serbia*, „Sustainability” 2019, vol. 11(24), nr 7248, s. 1–27.

Arkadiusz Trela
Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

11.

WPŁYW UWARUNKOWAŃ KULTUROWYCH NA DOJRZAŁOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PODMIOTACH LECZNICZYCH

Abstrakt

Uwarunkowania kulturowe kształtowane przez wartości i zachowania coraz częściej stają się integralną częścią systemów zarządzania jakością. Znajduje to odzwierciedlenie w poziomie dojrzałości jakościowej organizacji, który określa stopień doskonałości, osiągnięcia pełni rozwoju oraz gotowości do podejmowania nowych zadań. W oparciu o kwerendę literatury przedmiotu przeanalizowano rolę i wpływ aspektów społecznych na wykształcenie się cech wspierających dojrzałość systemów zarządzania jakością. Celem przeprowadzonych badań było dokonanie analizy i oceny wpływu uwarunkowań kulturowych (cech kultury jakości) na kształtowanie się poziomu dojrzałości jakościowej oraz określenie zależności pomiędzy tymi zmiennymi. Aby zrealizować postawiony cel, przeprowadzono badania ankietowe w podmiotach leczniczych. Wyniki badań wykazały, że kultura obecna w badanych organizacjach jest bliższa podejściu zapobiegawczemu i korygującemu aniżeli kreatywności, co jest sprzeczne z filozofią ciągłego doskonalenia promowaną przez normy ISO, a także nie zawsze jest ona zależna od czasu funkcjonowania systemu w organizacji.

Słowa kluczowe: uwarunkowania kulturowe, dojrzałość systemu zarządzania jakością, kultura jakości, podmiot leczniczy.

11.1. Wstęp

Wzrost znaczenia społecznych aspektów zarządzania w organizacjach spowodował, że uwarunkowania kulturowe zaczęły odgrywać coraz większą rolę w systemach zarządzania jakością. Ich obecność w postaci uznawanych wartości i zachowań wpływa bezpośrednio na poziom dojrzałości systemu, co znajduje odzwierciedlenie w jego skuteczności, efektywności i projakościowym podejściu do zarządzania.

Szczególnym typem organizacji są podmioty lecznicze, które z racji misji społecznej, jaką realizują, są moralnie, jak i prawnie zobowiązane do zapewnienia jak najwyższej jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych. Wysoka jakość jest z kolei uwarunkowana stopniem zarządzania, którego jedną z miar jest poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością.

W oparciu o przegląd literatury krajowej, jak i międzynarodowej analizie poddano wybrane aspekty kulturowe – typy kultury jakości, które wpływają na stosowane w organizacji podejście do jakości. Typy kultur z kolei powiązane z cechami charakteryzującymi odpowiedni poziom dojrzałości jakościowej celem wykazania związków istniejących pomiędzy tymi zmiennymi. Działania te złożyły się na cel niniejszej pracy polegający na dokonaniu analizy i oceny wpływu uwarunkowań kulturowych (cech kultury jakości) na kształtowanie się poziomu dojrzałości jakościowej w podmiotach leczniczych.

11.2. Uwarunkowania kulturowe podmiotów leczniczych

Podmioty lecznicze funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, gdzie na skutek częstych zmian w obszarze prawa oraz rosnących oczekiwań pacjentów zmuszone są do ciągłej poprawy jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych. Badania wskazują, że największy wpływ na jakość wywiera sprawny przepływ informacji o pacjencie oraz uznawane wartości, czyli elementy wynikające wprost z kultury organizacyjnej [17].

Kultura organizacyjna jest kluczowym wyznacznikiem tego, co tworzy bezpieczny system opieki zdrowotnej, gdyż kształtuje ona organizację. Uznawanie wspólnych wartości oraz praktykowanie podobnych zachowań daje pracownikom poczucie wspólnoty i wzajemnego zrozumienia, a w aspekcie ochrony zdrowia tworzy ramy i wartości umożliwiające świadczenie usług medycznych na największym poziomie [14]. Obraz kultury w literaturze przedmiotu tworzą trzy warstwy nawzajem przenikające się, które jawią się widocznymi elementami kultury (artefakty), wspólnymi wzorami myślenia (wartości) czy założeniami podstawowymi, które często nieświadome i niezbadane stanowią przedmiot codziennej praktyki [13]. Na gruncie organizacji warstwy te mogą występować w różnej postaci, tworząc tzw. subkultury, wyjątkowe dla każdego typu organizacji, charaktery-

zujące daną społeczność organizacji [22]. Szczególnym przykładem subkultur są podmioty lecznicze, w których można zaobserwować nakładanie się na siebie wielu kultur zawodowych: medycznych, administracyjnych czy związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych. Powodują one, że organizacje te stają się prawdziwą mieszanką kulturową, złożoną z wielu przenikających się, często odmiennych, założeń, zachowań czy uznawanych wartości [2].

Różnorodność kulturowa oraz specyfika podmiotów leczniczych sprawia, że zagadnienia kulturowe w zarządzaniu jakością stają się przedmiotem wielu analiz i badań zarówno na poziomie krajowym, jak i zagranicznym. E. Schein, G. Hofstede, C.K. Barnett, K.S. Cameron i R.E. Quinn to tylko wybrani badacze międzynarodowi, którzy poruszali tematykę aspektów społecznych w zarządzaniu [5]. W Polsce tematyką tą, ze szczególnym uwzględnieniem branży medycznej, zajmowali się m.in. B. Buchelt i J.A. Jończyk [2] oraz K. Knecht i A. Gurwin [10]. Badania prowadzone przez wszystkich tych naukowców wskazują jednoznacznie, że kształtowanie się odpowiedniej kultury jest procesem trudnym i wymagającym wiele cierpliwości i zaangażowania na różnych szczeblach organizacji, a w przypadku systemu zarządzania jakością wymagają dodatkowo zmiany zachowań i postaw pracowników na bardziej projakościowe [20]. Przydatne w tym procesie mogą być różnorodne narzędzia badawcze wykorzystywane do diagnozy obecnej i kreowania pożądanej kultury. Wśród nich najczęściej wykorzystywane to: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) K. Camerona i W. Scheina, Organizational Culture Inventory (OCI) O'Reilly'a czy typologia kultury jakości K.S. Camerona i C.K. Barnetta. Warto także uwzględnić narzędzia opracowane wyłącznie na potrzeby konkretnej branży np. ochrony zdrowia, tj. Hospital Culture Scale (HCS) R.S. Kingle'a [18].

Uwarunkowania kulturowe stanowią często niewidoczny element zarządzania jakością, który w znacznej mierze wpływa na ogólny poziom dojrzałości jakościowej organizacji. Niejednokrotnie jego rola jest dużo większa aniżeli techniczno-organizacyjne wymagania norm [7], dlatego analizowanie poziomu dojrzałości jakościowej bez uwzględniania w niej aspektów społecznych wydaje się daleko niewystarczające.

11.3. Istota i cechy dojrzałości systemu zarządzania jakością

W literaturze przedmiotu pojęciem dojrzałości określa się stopień doskonałości, osiągnięcia pełni rozwoju oraz gotowości do podejmowania określonych zadań [1]. E. Skrzypek dojrzałość organizacji definiuje jako umiejętność stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością [16]. Takie dopasowanie obu definicji stwarza podstawy do wykształcenia się dojrzałości w kontekście jakościowym [11]. Oznacza to, że pracownicy na różnych szczeblach organizacji potrafią zarządzać zidentyfi-

kowanymi procesami w sposób powtarzalny, skuteczny i efektywny, przyczyniając się do doskonalenia i osiągnięcia wysokiej jakości.

Istota dojrzałości jakościowej tkwi głównie w elementach składowych systemów zarządzania jakością, które rozpatrywane łącznie kształtują jego odpowiedni poziom. Wśród najczęściej uwzględnianych wyróżnia się:

- stopień ustandaryzowania i formalizacji systemów zarządzania jakością [23],
- stopień stosowania w praktyce koncepcji, metod, narzędzi i technik zarządzania jakością [12],
- skuteczność i efektywność realizacji celów, wykorzystania zasobów [8],
- poziom przywództwa i relacji z interesariuszami [12],
- podejście oparte na ryzyku i szansach [15],
- kompetencje w zakresie innowacji i doskonalenia jakości [9],
- udział aspektów społeczno-kulturowych w zarządzaniu [12].

Wiele spośród powyższych elementów stanowi także potwierdzenie realizacji zasad zarządzania jakością, tj. np. przywództwo czy doskonalenie jako fundamentu sprawnie funkcjonujących systemów jakości [12].

Główne metodologie samooceny dojrzałości opierają się na analizie jakościowej, pozwalając przedstawić stan oczekiwany poziomu dojrzałości, do którego dąży organizacja. Istnieją również wskaźniki, które przy pomocy miaru ilościowych, tj. pomiar skuteczności, efektywności i doskonałości procesów pozwalają odróżnić organizacje mniej od bardziej dojrzałych [21].

Badania literaturowe prowadzone przez A.K. Tarhan, V. Garousi w zakresie modeli dojrzałości pokazują, że na podstawie 101 źródeł, w tym 80 z recenzowanej literatury, można zidentyfikować 68 różnych modeli i typologii dojrzałości jakościowej mających zastosowanie w szeroko pojętej ochronie zdrowia. Na szczególną uwagę zasługują tu typologie D.A. Garvina, R. Cola, K. Camerona, W. Sine'a i C.K. Barnetta (tabela 11.1), gdyż pozwalają na zbadanie występowania różnych typów kultury projakościowej wspierającej zasady i podejścia propagowane przez międzynarodowe normy systemów zarządzania jakością, tj. ISO 9001 [19].

Tabela 11.1. Przykładowe typologie kultury jakości

D.A. Garvin	R. Cole	K.S. Cameron, C.K. Barnett
kultura inspekcji kultura kontroli statystycznej kultura zapewnienia jakości strategiczna kultura jakości	kultura jako „stary paradygmat” kultura jako „nowy paradygmat	brak nacisku na jakość kultura wykrywania błędów kultura zapobiegania błędom kreatywna kultura jakości

Źródło: [6; 4, s. 43–73; 3, s. 271–294].

Rozwinięciem typologii K.S. Camerona, C.K. Barnetta jest powiązanie typu kultury jakości z cechami charakteryzującymi dany poziom dojrzałości jakościowej (tabela 11.2).

Tabela 11.2. Dojrzałość kulturowa w aspekcie typu kultury jakości

Typ kultury jakości	Cechy charakterystyczne	Poziom dojrzałości jakościowej
Kultura braku nacisku na jakość	<ul style="list-style-type: none"> • Brak w organizacji działań związanych z zarządzaniem jakością. • Podmiot nastawiony jest szczególnie na zysk i wysoką wydajność • Jakość nie jest priorytetem 	Brak kultury jakości (poziom 1)
Kultura wykrywania błędów	<ul style="list-style-type: none"> • Nacisk kładziony jest na kontrolę oraz poszukiwanie błędów i ich usuwanie • Występuje koncentracja na potrzebach i wymaganiach pacjentów • Rozwiązanie problemu jest priorytetem 	Aspirujący poziom dojrzałości (poziom 2)
Kultura zapobiegania błędom	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na zapobieganiu błędom • Stosowane jest podejście procesowe oraz wykorzystuje się narzędzia do zarządzania ryzykiem i rozwiązywania problemów • Proaktywne podejście do problemów 	Zaawansowany poziom dojrzałości (poziom 3)
Kreatywna kultura jakości (kultura doskonalenia)	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksowe zrozumienie jakości • Identyfikuje się potrzeby pacjentów i dostosowuje do nich metody leczenia • Mocny nacisk na innowacje i ciągłe doskonalenie • Filozofia zero błędów 	Idealny poziom kultury jakości – dojrzałość doskonała (poziom 4)

Źródło: [3, s. 271–294].

Powiązanie to pozwala na określenie dominującego typu kultury jakości. Stało się także przedmiotem badań podejmowanych w niniejszym artykule.

11.4. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań była ocena wpływu typu kultury jakości na poziom dojrzałości zarządzania jakością podmiotów leczniczych. Na potrzeby badań przyjęto 2 hipotezy. Pierwsza zakładała, że podmioty lecznicze, w których od co najmniej 5 lat funkcjonuje system zarządzania jakością według ISO 9001, charakteryzują się w dominującej części typem kultury kreatywnej (doskonalenia), co jest domeną idealnie dojrzałych jakościowo organizacji. Druga wskazywała pozytywną zależność pomiędzy okresem funkcjonowania systemu jakości a jego dojrzałością.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankietowy opracowany w oparciu o narzędzie badawcze K.S. Camerona i C.K. Barnetta służące do diagnozy kultury

jakości [3]. Narzędzie to dostosowano do specyfiki podmiotów leczniczych, dzięki czemu możliwe było określenie cech charakterystycznych dla tego typu organizacji. W tabeli 11.3 przedstawiono profil podmiotów leczniczych stanowiących przedmiot badań wraz z okresem funkcjonowania w ich strukturach systemów zarządzania jakością według ISO 9001.

Tabela 11.3. Profil badanych podmiotów leczniczych

Lp.	Profil	Okres funkcjonowania systemu zarządzania jakością według ISO 9001 (w latach)
1	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna / Szpital	7
2	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna / Szpital	5
3	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna / Szpital	9
4	Podstawowa Opieka Zdrowotna / Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	8
5	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna / Szpital	12
6	Podstawowa Opieka Zdrowotna / Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	10
7	Podstawowa Opieka Zdrowotna	8

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz ankietowy został rozdysponowany drogą tradycyjną. Łącznie trafił do 12 podmiotów leczniczych. Respondenci należeli głównie do kadry zarządzającej bądź pełnili funkcje pełnomocników ds. systemu zarządzania jakością. Stanowili tym samym grupę osób, które w największym stopniu są świadome wymagań jakościowych oraz są bezpośrednio odpowiedzialne za kształtowanie wartości i zachowań pro jakościowych.

Badanie przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2021 r. Łącznie zwrócono 7 kwestionariuszy, co stanowiło 58% zwrotności. Respondenci zostali poproszeni o podzielenie 100 punktów pomiędzy cztery opisy charakteryzujące dany typ kultury jakości.

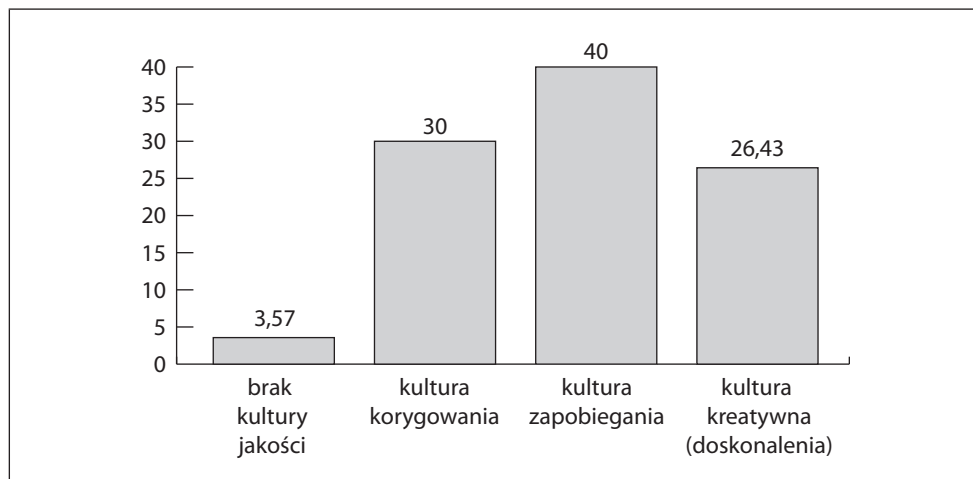
11.5. Analiza danych i wyniki badań

Przeprowadzona analiza i ocena oraz uzyskane na jej podstawie wyniki (tabela 11.4) pozwoliły na zidentyfikowanie w badanych organizacjach dominującej kultury jakości oraz odpowiadający jej poziom dojrzałości jakościowej.

Tabela 11.4. Wyniki badań ankietowych – procentowy udział kultury jakości w badanych podmiotach

Typ kultury jakości	% udział kultury jakości w badanych podmiotach leczniczych						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Brak kultury jakości	10	0	0	15	0	0	0
Kultura korygowania	30	30	30	35	20	40	25
Kultura zapobiegania	40	50	50	25	30	35	50
Kultura kreatywna	20	20	20	25	50	25	25

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11.1. Średni udział danego typu kultury jakości w badanych podmiotach leczniczych

Źródło: opracowanie własne.

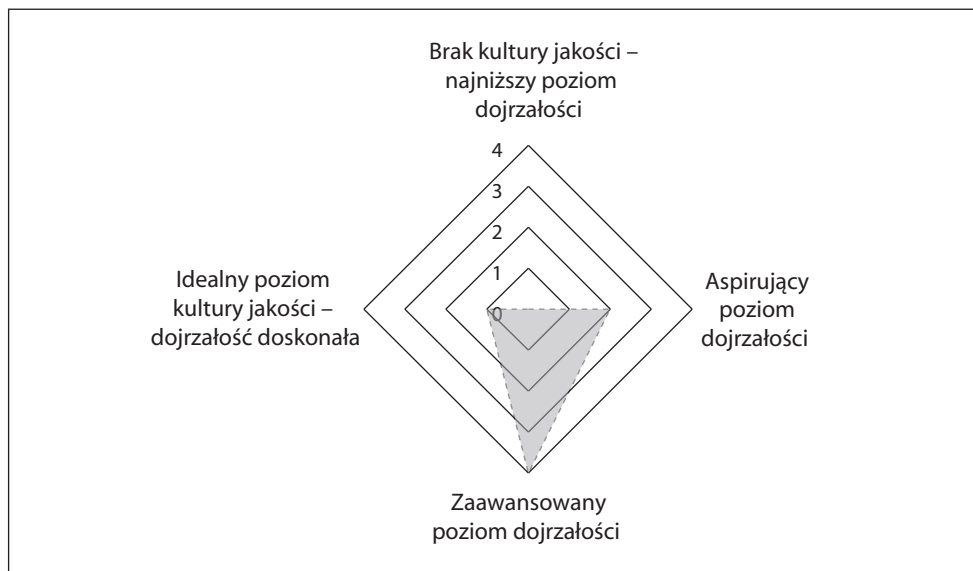
Badania wykazały, że tylko dwa podmioty wskazały w niewielkim stopniu na brak elementów kultury jakości, co potwierdza, że organizacje posiadające system zarządzania jakością cechują się już pewnym stopniem dojrzałości.

Kulturę korygowania, czyli skoncentrowaną na wykrywaniu i naprawianiu błędów (błędów medycznych i zdarzeń niepożądanych), zaobserwowano w każdym z badanych podmiotów leczniczych, przy czym jej udział stanowił średnio 30% spośród innych typów kultury wskazanych przez respondentów. Wynik ten jest charakterystyczny dla przeciętnie dojrzałych systemów, które opierają się w większym stopniu na wykrywaniu błędów i ich naprawianiu, aniżeli na zapobieganiu im.

Wśród badanych organizacji najczęściej wskazywaną przez respondentów kulturą obecną w organizacji była kultura zapobiegania (40%). Kultura ta odzwierciedla wg przyjętych założeń narzędzia badawczego zaawansowany poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością między innymi poprzez realizację fundamentalnych założeń normy ISO 9001, tj. podejście oparte na ryzyku.

Najwyższy poziom dojrzałości jakościowej charakteryzuje kultura kreatywności (doskonalenia). Wynika to z dużego uwzględniania cech projakościowych wspierających podejście oparte na ciągłym doskonaleniu. Udział tego typu kultury w badanych organizacjach wyniósł średnio 26,43%, co z punktu widzenia okresu funkcjonowania systemów zarządzania jakością w badanych organizacjach (ok. 8–9 lat) jest wynikiem dość niskim w stosunku do założeń norm ISO promujących ciągłe doskonalenie.

Rysunek 11.2. Dominacja poziomów dojrzałości systemu zarządzania jakością w badanych podmiotach leczniczych



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawione na rysunku 11.2 wskazały także na dojrzałość jakościową na poziomie 3 (zaawansowany poziom dojrzałości), który odzwierciedla cechy kultury zapobiegania. Obserwuje się także porównywalny udział kultury korygowania (30%) – poziom 2 (aspirujący poziom dojrzałości). Nie potwierdza to tym samym hipotezy nr 1, że badane podmioty lecznicze cechuje głównie kultura kreatywna (doskonalenia) – poziom 4 (idealny poziom dojrzałości – dojrzałość doskonała).

Tabela 11.5. Zależności pomiędzy typem kultury jakości, a okresem funkcjonowania systemu zarządzania jakością

Okres funkcjonowania SZJ w latach	7	5	9	8	12	10	8
Typ kultury jakości	Dominujący typ kultury jakości						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Brak kultury jakości							
Kultura korygowania				X		X	
Kultura zapobiegania	X	X	X				X
Kultura kreatywna					X		

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawione w tabeli 11.5 nie potwierdziły także hipotezy nr 2 dotyczącej istnienia pozytywnego związku pomiędzy osiągniętym poziomem dojrzałości jakościowej a okresem funkcjonowania systemu opartego na normie ISO 9001. Pomimo długiego okresu utrzymania systemu w organizacjach w dalszym ciągu bardziej koncentrowano się na korygowaniu i zapobieganiu błędom aniżeli na poszukiwaniu obszarów doskonalenia jakości.

11.6. Podsumowanie

Wpływ aspektów kulturowych na poziom dojrzałości jakościowej znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu oraz w przeprowadzonych badaniach. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie wniosków, które nie potwierdziły postawionej hipotezy, że badane podmioty lecznicze charakteryzują się w dominującym stopniu kulturą kreatywną (doskonalenia). Wyniki wskazywały na przewagę kultury zapobiegawczej i korygującej, która jest charakterystyczna dla przeciętnego poziomu dojrzałości. Udział kultury kreatywnej opartej na filozofii ciągłego doskonalenia występuje w nieco mniejszym stopniu, co poniekąd przeczy zasadom zarządzania jakością, na których oparta jest norma ISO 9001. Badania nie potwierdziły także drugiej hipotezy dotyczącej pozytywnej zależności pomiędzy czasem funkcjonowania systemów zarządzania jakością a osiągniętym poziomem dojrzałości. Pomimo długiego okresu funkcjonowania systemu opartego na ISO 9001 (8–9 lat) badane podmioty lecznicze w dalszym ciągu wykazywały się zapobiegawczym, a nawet korygującym typem kultury jakości, a nie kulturą doskonalenia. Takie podejście do jakości nie służy kształtowaniu dojrzałych jakościowo systemów zarządzania.

Powyższe wnioski, a także analiza literatury przedmiotu pozwoliła na zrealizowanie celu pracy, którym była ocena wpływu uwarunkowań kulturowych (cech kultury jakości) w kontekście kształtowania się poziomu dojrzałości zarządzania jakością. Warto jednak zaznaczyć, że wyniki uzyskane na podstawie próby badawczej nie pozwalają na ich uogólnienie. Zidentyfikowane typy kultury jakości oraz poziomy dojrzałości nie powinny być także odnoszone do wszystkich podmiotów leczniczych, ze względu na stosunkowo małą grupę badawczą.

Przyszłe kierunki badań powinny koncentrować się w większym stopniu na parametryzacji kulturowych aspektów. Z kolei podmioty lecznicze powinny zwracać większą uwagę na wartości i zachowania promujące podejście oparte na doskonaleniu i kreatywności aniżeli na korygowaniu i zapobieganiu ewentualnym błędom.

Bibliografia

- [1] Adamczyk A.: *Ocena poziomu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe PWSZ” 2018, nr 28, s. 343.
- [2] Buchelt B., Jończyk J.: *Powiązania kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi w szpitalach publicznych*, „Zarządzanie Publiczne” 2017, nr 2(40), s. 50–64.
- [3] Cameron K., Barnett C.K.: *Organizational quality as a cultural variable: An empirical investigation of quality culture, processes, and outcomes*, „The Quality Movement and Organization Theory” 1999, s. 271–294.
- [4] Cole R.: *Learning from the quality movement: What did and didn't happen and why?*, „California Management Review” 1999, vol. 4, s. 43–73.
- [5] Detyna B.: *Dojrzałość procesowa szpitali a jakość usług medycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 61–63.
- [6] Garvin D.A.: *Managing quality: The strategic and competitive edge*, Free Press, New York 1988.
- [7] Grol R., Wensing M.: *Planning and organizing the change process. Improving patient care: The implementation of change in health care*, John Wiley & Sons, New Jersey 2020, s. 73–86.
- [8] Hopej M. i.in.: *Kultura współdziałania i prostota struktur organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, nr 4a, s. 34–46.
- [9] Huszлак W., Skrzypek B.: *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2019, nr 37(4), s. 209–215.
- [10] Knecht K., Gurwin A.: *Kształtowanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu szpitalem – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Rok XII, nr 1, Poznań 2019, s. 277–283.
- [11] Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E.: *Ocena dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacjach sektora ochrony zdrowia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, Wrocław 2017, s. 8–11.

- [12] Łukasiński W.: *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 1–178.
- [13] Mannion R., Davies H.: *Understanding organizational culture for healthcare quality improvement*, „British Medical Journal” 2018, s. 363.
- [14] Nightingale A.: *Developing the organisational culture in a healthcare setting*, „Nursing Standard” 2018, vol. 32 (21), s. 53–63.
- [15] Sari Y., Wibisono E., Wahyudi R.D., Lio Y.: *From ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015: Significant changes and their impacts to aspiring organizations*, „Materials Science and Engineering” 2017, vol. 273, s. 5–6.
- [16] Skrzypek E.: *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa 2013, s. 25.
- [17] Sułkowski L., Seliga R.: *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*, Difin, Warszawa 2012, s. 11–25.
- [18] Szara M., Ksykiewicz-Dorota A., Klukow J.: *Przegląd narzędzi badawczych do oceny kultury organizacyjnej w systemie opieki zdrowotnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Zabrze 2018, s. 606.
- [19] Tarhan A.K., Garousi V.: *Maturity assessment and maturity models in health care: A multivocal literature review*, „Digital Health” 2020, nr 6, s. 1–18.
- [20] Wolniak R., Olkiewicz M.: *The Relations between Safety Culture and Quality Culture*”, „System Safety: Human-Technical Facility Environment” 2019, vol. 19, nr 1, s. 10–17.
- [21] Zakaria Z., Flevy L.: *Embedding Culture and Quality for High Performing Organizations*, Productivity Press, New York 2019, s. 1–220.
- [22] Zgodavova K.: *Quality Culture*, „The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy” 2015, s. 575–579.
- [23] Zimon D., Malindžák D.: *Impact of implementation of standardized quality management systems on the functioning of organizations in the textile industry*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe” 2017, s. 19–24.

Beata Detyna

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

12.

DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE POLSKICH SZPITALI

Abstrakt

Celem pracy jest prezentacja wyników przeprowadzonych przez autorkę badań, dotyczących dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach (2019–2020). W publikacji przedstawiono istotę i przyjęte kryteria oceny dojrzałości procesowej szpitali według autorskiego modelu MMPM-H (*Multidimensional Model of Process Maturity Assessment of Hospitals*). Wyniki badań, pochodzące ze 122 szpitali należących do sieci szpitali (zwanej Podstawowym Systemem Zabezpieczenia – PSZ) dotyczą dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi, w tym dojrzałości rozwoju pracowników. Wśród badanych placówek były: szpitale I stopnia (44,26%), II stopnia (20,49%), III stopnia (18,03%), szpitale onkologiczne i pulmonologiczne (9,02%), pediatryczne (3,28%) oraz ogólnopolskie (4,92%). Przy tym szpitale publiczne stanowiły ok. 91%, a niepubliczne 9%. Wyniki badań zaprezentowano w kontekście przyjętych w literaturze sposobów definiowania dojrzałości procesowej i dojrzałości organizacji. Przedstawiono także autorską propozycję definicji dojrzałości procesowej szpitala, odnoszącej się do zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: dojrzałość procesowa, dojrzałość organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, szpital, model dojrzałości procesowej.

12.1. Wprowadzenie

Powołując się na doniesienia naukowe, według wielu autorów kluczową determinantą jakości i efektywności jest dojrzałość organizacji [4; 7; 8; 19; 25; 43; 45].

Dojrzałość ta oznacza pewien poziom umiejętności (doskonałości) i może być rozpatrywana jako: dojrzałość zarządcza, procesowa, projektowa, w obszarze technologii, jakości, wiedzy, kultury itp. [3; 53; 29]. Analiza piśmiennictwa wskazuje, że dominującym obszarem badawczym w tym zakresie jest dojrzałość organizacyjna, rozpatrywana w kontekście podejścia procesowego [1; 4; 15; 19; 21; 25; 26; 36; 37; 42]. Ma to niewątpliwie związek ze wzrostem zainteresowania wielu organizacji (w tym ZOZ), wdrażaniem standardów zarządzania jakością, w tym normy ISO 9001:2015 [2; 11; 17; 27; 33; 36; 40; 47].

Począwszy od modelu dojrzałości procesowej z 1987 r. (CMM – ang. *Capability Maturity Model*) powstają kolejne rozwiązania w tym zakresie. Przykładami powstających modeli są m.in.: Software Acquisition: SA-CMM, System Engineering: SE-CMM, Integrated Product Development: IPD-CMM, Organizational Workforce Capability Development: People CMM – PCMM (1989); CMMI-SE/SW v.1.0. (2000); CMMI-SE/SW/IPPD/SA v.1.1.; CMMI for Development v.1.2. – CMMI-DEV (2006). Rozwiązania te dedykowane są różnym branżom i profilom działalności, niestety, relatywnie rzadko sektorowi usług, w tym usług medycznych [12; 24; 36; 37; 41]. W świetle badań naukowych zarządzanie procesowe, w tym stałe podnoszenie poziomu dojrzałości procesowej organizacji, ma ścisły związek z jakością, konkurencyjnością, sprawnością oraz efektywnością prowadzonej działalności [9; 22; 24; 30; 51]. Z tego powodu, działając na rzecz podnoszenia wartości oferowanych usług medycznych, zakłady opieki zdrowotnej powinny być zdeterminowane, aby w coraz pełniejszy sposób definiować, opisywać, organizować i zarządzać procesami, które w kluczowy sposób wpływają na wyniki placówek, w tym dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi [6; 10; 13; 14; 16; 32]. Z przeglądu literatury wynika, że opracowując koncepcje i modele doskonalenia systemów zarządzania należy uwzględniać modele dojrzałości procesowej organizacji.

Szczególne miejsce i znaczenie w każdym systemie opieki zdrowotnej, bez względu na przyjęty w danym kraju system finansowania świadczeń medycznych, zajmują szpitale, to one bowiem tworzą Podstawowy System Zabezpieczenia (PSZ) świadczeń opieki zdrowotnej, potocznie zwany „siecią szpitali” [50]. W Polsce do sieci szpitali zakwalifikowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ) są aktualnie: 594 placówki, z czego 516 to szpitale publiczne, a 78 niepubliczne (<http://siecszpitali.mz.gov.pl/>). Placówki te zobligowane są do zapewnienia pacjentom pełnej opieki medycznej w całym cyklu leczenia i stanowią ok. 62,5% wszystkich funkcjonujących w Polsce stacjonarnych szpitali ogólnych. Według raportu GUS „Zdrowie i ochrona zdrowia – 2017” w Polsce na koniec 2017 r. funkcjonowało 951 szpitali ogólnych, rozumianych jako ogólnodostępne (bez uwzględnienia szpitali polowych i w zakładach karnych). Wśród najczęściej wymienianych w literaturze problemów dotyczących polskiego systemu opieki zdrowotnej podaje się m.in.: niedobór kadry medycznej (pielęgniarskiej i lekarskiej), relatywnie wysoki średni wiek pracowników medycznych, konieczność likwidacji części łóżek szpitalnych z powodów niespełnianych przez placówki norm zatrudnienia personelu na oddzia-

łach, niewystarczające środki finansowe na pokrycie kosztów leczenia pacjentów, długi placówek medycznych, a także limity NFZ dotyczące wielu świadczeń.

Ważna rola i specyfika szpitali powodują, że zarządzający nimi liderzy poszukują rozwiązań naprawczych i doskonalących, w tym skuteczniejszych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi. Specyfika ta wyraża się m.in. złożonością prowadzonej działalności, trudnym do przewidzenia popytem na usługi medyczne, ich kosztochłonnością, a także wieloma obserwowanymi i zgłaszanymi (przez pacjentów i pracowników) problemami. Zdaniem autorki wśród działań doskonalących powinny znaleźć się wysiłki na rzecz stopniowej transformacji zarządzania opartego na podejściu funkcjonalnym w kierunku zarządzania procesowego szpitalami, w tym dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym ze sposobów takiej transfiguracji może być wykorzystanie koncepcji dojrzałości procesowej.

Analiza literatury, a także przeprowadzone przez autorkę badania w środowisku szpitalnym jednoznacznie wskazują, że koncepcja dojrzałości procesowej w szpitalach jest relatywnie mało rozpoznana. Doniesienia naukowe wskazują na fragmentaryczny, funkcjonalny sposób wykorzystania modeli dojrzałości w tym środowisku. Dominują badania cząstkowe, obejmujące jedynie wybrany jeden obszar działalności szpitala, np. funkcjonujące systemy informacyjne, rozwiązania w zakresie obrazowania cyfrowego i diagnostyki obrazowej, archiwizację danych medycznych, analizę danych, procesy zarządzania zakupami i dostawami, procesy opieki zdrowotnej na oddziałach szpitalnych, procesy zarządzania placówką, czy współpracy szpitalnej [5; 18; 35; 39; 52]. Autorzy jednego z modeli (do oceny dojrzałości procesów w oddziałach szpitalnych), A. Tarhan, O. Turetken oraz F.J. van den Biggelaar, podkreślają, że chociaż w ostatniej dekadzie zaproponowano wiele modeli dojrzałości o zróżnicowanym ukierunkowaniu i głębi dla procesów biznesowych, to jednak liczba badań, które dostosowują te modele do specyfiki opieki zdrowotnej (proponują modele dojrzałości właściwe dla tej opieki), jest niewielka. Na bardzo rzadkie wdrożenia modeli dojrzałości w szpitalach, a także sporadycznie występujące autorskie pomysły dedykowane tego typu placówkom zwraca uwagę wielu badaczy [18; 38; 46; 48; 49; 53].

12.2. Dojrzałość procesowa a dojrzałość organizacji – sposoby interpretacji pojęć

Opis przyjętej przez autorkę metodyki badawczej, prezentację autorskiego modelu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyników przeprowadzonych w latach 2019–2020 badań poprzedza przegląd sposobów interpretowania takich pojęć, jak dojrzałość procesowa czy dojrzałość organizacji (tabela 12.1). Na tym tle przedstawiona została autorska propozycja definiowania dojrzałości procesowej szpitala w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi.

Tabela 12.1. Przegląd sposobów interpretowania dojrzałości procesowej i dojrzałości organizacji

Dojrzałość procesowa	
Oznacza, że procesy organizacji są systematycznie monitorowane, a dane dotyczące wydajności procesów są systematycznie wykorzystywane podczas przeprowadzania usprawnień.	J. Lee, D. Lee S. Kang
Oznacza, że struktury organizacyjne oparte są na procesach, które są opomiarowane, przy tym współpraca z dostawcami realizowana jest także na poziomie procesów.	K. McCormack
Jest zdolnością organizacji, w tym realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności. Zasady BPM realizowane są w przestrzeni strategicznej i operacyjnej organizacji.	M. Rosemann, T. de Bruin
Oznacza, że procesy są w sposób systematyczny analizowane, optymalizowane i dostosowywane do wymagań rynku. Wykorzystywane są przy tym nowoczesne metody zarządzania np. benchmarking.	M. Rohloff
Jest swoistym wyznacznikiem dojrzałości jakościowej organizacji, która oznacza stan zorientowania na pełne i kompleksowe jej kształtowanie, a to umożliwia zaspokojenie potrzeb i oczekiwań interesariuszy.	W. Łukasiński
To zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych	R. Brajer- -Marczak
Dojrzałość organizacji	
Przejawia się w chęci i zdolności tworzących ją ludzi do identyfikacji przyczyn jej sukcesów, kompetencyjności w zakresie określania potencjalnych problemów w przyszłości oraz umiejętności do ich rozwiązywania – co przesądza o możliwościach jej rozwoju.	A. Szpitter
Oznacza, że organizacja jest mądra, niezależna, odpowiedzialna oraz inteligentna.	E. Skrzypek
Oznacza systematyczne doskonalenie umiejętności organizacji, jak również realizowanych w niej procesów w celu uzyskania wyższej wydajności w określonym czasie.	M. Hammer
To ta, której procesy można uznać za dojrzałe z jakościowego punktu widzenia.	J. Auksztol, M. Chomuszko
Wyraża się w perspektywie: <ul style="list-style-type: none"> – finansowej – maksymalizacją przepływów pieniężnych, krótkimi okresami zwrotu, zmniejszeniem zapotrzebowania na kapitał obrotowy, – procesów wewnętrznych – zdolnością mierzenia kosztów i zorientowaniem na ich optymalizację, – klientów – optymalizacją jakości relacji z klientami, zdolnością indywidualnego traktowania klientów, utrzymaniem marki, intensyfikacją końcowego zadowolenia, satysfakcją, której rezultatem jest lojalność klientów, – rozwoju – inwestowaniem w celu rozwoju istniejącego potencjału i zapewnienia wysokiej jakości produktów/usług, zorientowaniem na procesy ciągłego doskonalenia. 	K.H. Szewczak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2; 4; 13; 20; 34; 43].

W kontekście zaprezentowanych w tabeli 12.1 sposobów interpretowania dojrzałości procesowej i dojrzałości organizacji autorka proponuje następującą definicję dojrzałości procesowej szpitala, która odnosi się także do procesów zarządzania zasobami ludzkimi:

dojrzałość procesowa szpitala – to zdolność szpitala do odpowiedzialnego, elastycznego i efektywnego zarządzania procesami, wyrażająca się w osiągnięciu coraz lepszych wyników prowadzonej działalności (celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych), w tym zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych (pacjentów i pozostałych interesariuszy) oraz klientów wewnętrznych (pracowników szpitala). To także zorientowanie szpitala na przyszłość i kompleksowy, stały rozwój (ciągłe doskonalenie), stanowiące swoisty wyznacznik dojrzałości całej organizacji [13, s. 94].

12.3. Metodyka badawcza

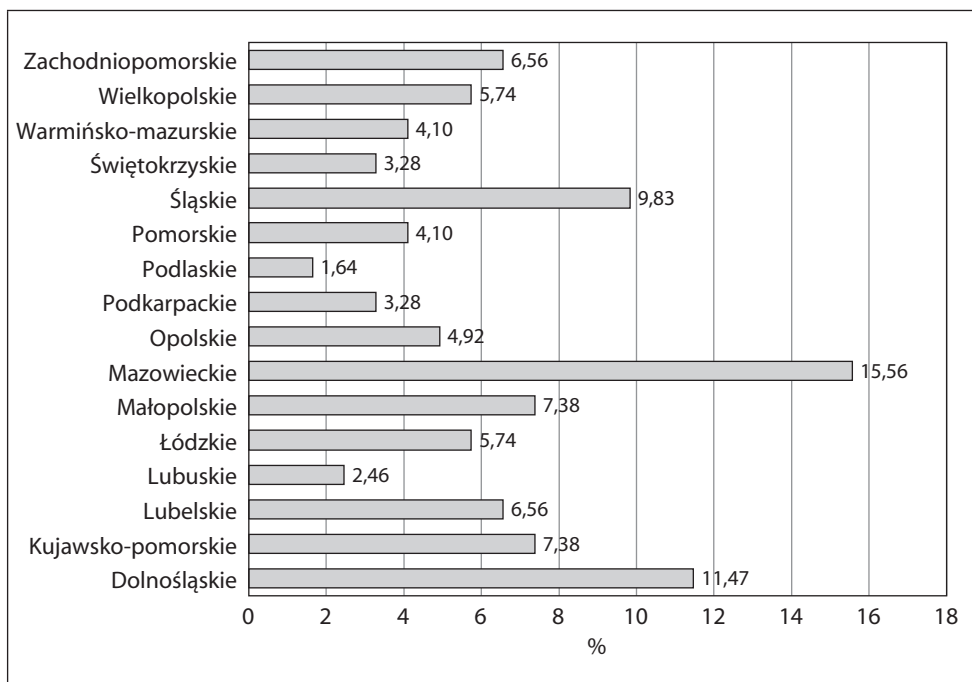
Realizacja głównego celu pracy wymagała wyznaczenia i osiągnięcia wielu celów szczegółowych, do których zaliczono m.in.:

- usystematyzowanie terminologii w zakresie dojrzałości procesowej, w tym zaproponowanie autorskiej definicji dojrzałości procesowej szpitala,
- analizę i ocenę opisanych w literaturze modeli dojrzałości procesowej w kontekście ich użyteczności w środowisku szpitalnym,
- przygotowanie autorskiego modelu oceny dojrzałości procesowej szpitali MMPM-H (*Multidimensional Model of Process Maturity Assessment of Hospitals*),
- przygotowanie formularza ankietowego oceny dojrzałości procesowej, spójnego z modelem MMPM-H,
- przeprowadzenie analizy i oceny poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju pracowników w polskich szpitalach – na podstawie badań empirycznych opartych na autorskim modelu i formularzu ankietowym skierowanym do wszystkich (951) szpitali ogólnych (ogólnodostępnych), w tym wszystkich (594) szpitali sieciowych (PSZ).

Część empiryczna pracy obejmowała przygotowanie kwestionariusza ankietowego, przeprowadzenie badań ankietowych, a także wywiadów zogniskowanych i głębinowych wśród 122 szpitali należących do sieci szpitali, które pozytywnie odpowiedziały na zaproszenie do badań. Wśród badanych placówek były: szpitale I stopnia (44,26%), II stopnia (20,49%), III stopnia (18,03%), szpitale onkologiczne i pulmonologiczne (9,02%), pediatryczne (3,28%) oraz ogólnopolskie (4,92%). Szpitale publiczne stanowiły ok. 91%, a niepubliczne 9%. Jednocześnie szpitale zabiegowe wielospecjalistyczne stanowiły 74,59%, szpitale niezabiegowe

18,85, a zabiegowe monospecjalistyczne 6,56%. Poddane analizie i ocenie szpitale działają na obszarze całej Polski, we wszystkich województwach. Największą grupę respondentów stanowiły placówki z województw: mazowieckiego (15,56%), dolnośląskiego (11,47%), śląskiego (9,83%), małopolskiego (7,38%) oraz kujawsko-pomorskiego (7,38%) – rysunek 12.1.

Rysunek 12.1. Klasyfikacja badanych szpitali według województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Aktywnymi uczestnikami badania były osoby nadzorujące na co dzień proces doskonalenia systemu zarządzania jakością w szpitalach: dyrektorzy, ich zastępcy, pełnomocnicy ds. zarządzania jakością, pielęgniarki naczelne, a także pełnomocnicy ds. zarządzania procesami. Dobór osób uczestniczących w badaniu podyktowany był m.in. powszechnym stosowaniem w szpitalach wymagań normy ISO 9001:2015, która obliguje organizacje do przestrzegania zasad zarządzania jakością, w tym podejścia procesowego. W wyniku przeprowadzonych przez autorkę badań stwierdzono, że 95,08% uczestniczących w nich placówek posiada certyfikat ISO 9001, a ponad połowa (ok. 54,10%) akredytację Centrum Monitorowania Jakości (CMJ). Przy tym wszystkie posiadają opracowaną politykę jakości.

12.4. Główne kryteria oceny poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi szpitali według autorskiego modelu MMPM-H

Przeprowadzone badania empiryczne, a także stwierdzony podczas analizy literatury deficyt modeli dojrzałości procesowej dedykowanych szpitalom skłonił autorkę do przygotowania modelu, nazwanego w skrócie MMPM-H. Model ten może być rozumiany jako swoisty „wzór” i narzędzie służące szpitalom do identyfikacji rzeczywistego poziomu rozwoju całej organizacji w kierunku zarządzania procesowego [13]. Można go wykorzystywać do badania wszystkich procesów szpitalnych lub fragmentarycznie, do monitorowania jedynie wybranych, np. zarządzania zasobami ludzkimi czy rozwoju pracowników – co zaprezentowane zostało w niniejszej publikacji.

Inspirującymi koncepcjami i modelami, które wpłynęły na kształt rekomendowanego przez autorkę modelu są przede wszystkim: CMM, PCMM, PEMM, EFQM, a także PN-EN ISO 9004:2018-16. W wyniku analizy literatury oraz badań własnych proponuje się stopniowe podejście do oceny dojrzałości procesów szpitali (tzw. reprezentację stałą), które umożliwia doskonalenie procesów w ramach ściśle zdefiniowanej ścieżki rozwoju. Ścieżkę tę wyznacza pięć poziomów dojrzałości:

- wstępny – poziom 1,
- zarządzany – poziom 2,
- definiowany – poziom 3,
- zarządzany ilościowo – poziom 4,
- oraz optymalizujący – poziom 5.

Model MMPM-H pozwala na klasyfikację dojrzałości procesowej we wszystkich obszarach (procesach) szpitala z podziałem na procesy: zarządzania, główne i pomocnicze (wspomagające). Z przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych wynika, że szpitale stosują taki właśnie podział procesów (najczęściej w ramach wprowadzonej normy ISO 9001:2015).

Przykładem procesów wspomagających szpitala są procesy zarządzania zasobami ludzkimi. W przeprowadzonych przez autorkę i zaprezentowanych w niniejszej publikacji badaniach komplementarnym elementem oceny poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi są kryteria odnoszące się do rozwoju pracowników – zwiększania ich kompetencji, budowania efektywnie działających zespołów, motywowania do podejmowania działań doskonalących, a także kształtowania struktury organizacyjnej sprzyjającej efektywności zarządzania procesowego.

Przy tym kluczowe kryteria oceny dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi w szpitalach według MMPM-H podzielone zostały na kilka grup. Należą do nich: cele ogólne szpitali (COS), obszary procesowe szpitali (OPS), szpitalne praktyki ogólne (SPO) oraz kryteria oceny poziomu dojrzałości procesowej

rozwoju pracowników szpitala (RPS). Do wyłonionych w modelu celów ogólnych szpitali, które są wspólne dla wielu obszarów procesowych, zaliczono:

- COS1: Zinstytucjonalizowanie zarządzanych procesów – właściwe dla 2. poziomu dojrzałości (zarządzanego),
- COS2: Zinstytucjonalizowanie zdefiniowanych procesów – właściwe dla 3. poziomu dojrzałości (zdefiniowanego),
- COS3: Zinstytucjonalizowanie procesów zarządzanych ilościowo – właściwe dla 4 poziomu dojrzałości (zarządzanego ilościowo),
- COS4: Zinstytucjonalizowanie procesów optymalizujących – właściwe dla 5. poziomu dojrzałości (optymalizującego).

Spełnienie przez szpital poszczególnych celów ogólnych decyduje o tzw. instytucjonalizacji wdrażanego obszaru procesowego w placówce – potwierdzona jest faktyczna realizacja procesów i ich kwalifikacja do konkretnego poziomu dojrzałości procesowej.

Poszczególne kryteria oceny, jakie zastosowano w modelu, odnoszą się do jednemu obszarów procesowych szpitali, wśród których znajdują się:

- OPS1: Planowanie,
- OPS2: Monitoring i kontrola,
- OPS3: Miary i analizy,
- OPS4: Zapewnienie jakości procesów i usług medycznych,
- OPS5: Szkolenia,
- OPS6: Koncentracja na procesach,
- OPS7: Definicja procesów,
- OPS8: Przebieg procesów,
- OPS9: Ilościowe zarządzanie procesami,
- OPS10: Innowacje organizacyjne i wdrożenia,
- OPS11: Analiza przyczyn i rozwiązań.

Kryteria oceny, jakie w modelu odnoszą się do poszczególnych wymiarów (procesów) to tzw. szpitalne praktyki ogólne, które są wspólne dla wielu obszarów procesowych. Od ich realizacji zależy spełnienie określonych celów ogólnych, a co za tym idzie instytucjonalizacja wdrażanego obszaru procesowego w placówce. Kryteria oceny dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi z podziałem na obszary procesowe, cele i praktyki ogólne przedstawiono w tabeli 12.2.

Za podstawę określenia poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi uznano trzynaście kryteriów, stanowiących szpitalne praktyki ogólne:

- SPO1: Procesy są planowane,
- SPO2: Zapewniono zasoby,
- SPO3: Przydzielono odpowiedzialności,
- SPO4: Organizowane są szkolenia,
- SPO5: Zidentyfikowano i zaangażowano odpowiednich interesariuszy,
- SPO6: Procesy są monitorowane i kontrolowane,
- SPO7: Przebieg procesów przeglądany jest z kierownictwem,

Tabela 12.2. Kryteria oceny dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi według MMPM-H – podział na obszary procesowe, cele ogólne i praktyki ogólne

Obszary procesowe szpitala OPS	Cele ogólne szpitala COS	Szpitalne praktyki ogólne SPO	Poziom dojrzałości				
			1	2	3	4	5
			Wstępny	Zarządzany	Zdefiniowany	Zarządzany ilościowo	Optymalizujący
OPS1: planowanie	COS1: zinstytucjonalizowanie zarządzanych procesów	SPO1: procesy są planowane					
		SPO2: zapewniono zasoby					
		SPO3: przydzielono odpowiedzialności					
		SPO4: organizowane są szkolenia					
		SPO5: zidentyfikowano i zaangażowano odpowiednich interesariuszy					
OPS2: monitoring i kontrola		SPO5: zidentyfikowano i zaangażowano odpowiednich interesariuszy					
		SPO6: procesy są monitorowane i kontrolowane					
		SPO7: przebieg procesów przeglądany jest z kierownictwem					
OPS3: miary i analizy							
OPS4: zapewnienie jakości procesów i usług medycznych							
OPS5: szkolenia							
		SPO4: organizowane są szkolenia					

OPS6: koncentracja na procesach	COS2: zinstytucjonalizowanie zdefiniowanych procesów	SPO9: procesy są zdefiniowane i opisane					
		SPO10: gromadzone są informacje na temat doskonalenia procesów					
OPS7: definicja procesów	COS2: zinstytucjonalizowanie zdefiniowanych procesów	SPO9: procesy są zdefiniowane i opisane					
		SPO10: gromadzone są informacje na temat doskonalenia procesów					
OPS8: przebieg procesów	COS3: zinstytucjonalizowanie procesów zarządzanych ilościowo	SPO11: wyznaczono ilościowe cele dla procesów					
OPS9: ilościowe zarządzanie procesami		SPO11: wyznaczono ilościowe cele dla procesów					
OPS10: innowacje organizacyjne i wdrożenia	COS4: zinstytucjonalizowanie procesów optymalizujących	SPO12: zapewniono ciągłe doskonalenie procesów					
OPS11: analiza przyczyn i rozwiązań		SPO13: usuwane są podstawowe przyczyny problemów					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13].

- SPO8: Przeprowadzana jest ewaluacja wdrożonych procesów,
- SPO9: Procesy są zdefiniowane i opisane,
- SPO10: Gromadzone są informacje na temat doskonalenia procesów,
- SPO11: Wyznaczono ilościowe cele dla procesów,
- SPO12: Zapewniono ciągłe doskonalenie procesów,
- SPO13: Usuwane są podstawowe przyczyny problemów.

Szpitalom zaproponowano, aby procesy zarządzania zasobami ludzkimi oceniać pod względem ich dojrzałości odrębnie, pytając o poziom realizacji SPO (tabela 12.3). W przyjętej procedurze zastosowano trzy warianty odpowiedzi (Tak, Częściowo, Nie).

Tabela 12.3. Kryteria oceny poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi – realizacji szpitalnych praktyk ogólnych

Kryteria oceny	Poziom spełnienia	Poziom dojrzałości				
		1	2	3	4	5
SPO1: procesy są planowane	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO2: zapewniono zasoby	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO3: przydzielono odpowiedzialności	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO4: organizowane są szkolenia	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO5: zidentyfikowano i zaangażowano odpowiednich interesariuszy	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO6: procesy są monitorowane i kontrolowane	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO7: przebieg procesów przeglądany jest z kierownictwem	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO8: przeprowadzana jest ewaluacja wdrożonych procesów	Tak					
	Częściowo					
	Nie					

SPO9: procesy są zdefiniowane i opisane	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO10: gromadzone są informacje na temat doskonalenia procesów	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO11: wyznaczono ilościowe cele dla procesów	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO12: zapewnione jest ciągłe doskonalenie procesów	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
SPO13: usuwane są podstawowe przyczyny problemów	Tak					
	Częściowo					
	Nie					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13].

Doniesienia naukowe, a także badania własne autorki wskazują, że wśród kluczowych czynników umożliwiających realizację procesów w organizacjach są wykonawcy, a wśród niezbędnych zdolności organizacyjnych kompetencje pracowników [13; 14]. Dlatego w ramach oceny dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi proponuje się monitorowanie dojrzałości procesowej rozwoju pracowników (RPS). W tabeli 12.4 przedstawiono wymagania, które szpital musi spełniać, aby osiągnąć określony poziom dojrzałości w tym zakresie.

Tabela 12.4. Kryteria oceny poziomu dojrzałości procesowej rozwoju pracowników szpitala

Kryteria oceny	Poziom spełnienia	Poziom dojrzałości				
		1	2	3	4	5
RPS1: środowisko pracy w szpitalu spełnia wyłącznie rolę obsadzenia stanowisk	Tak					
	Częściowo					
	Nie					

RPS2: zdefiniowany jest program wynagrodzeń	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS3: funkcjonuje polityka zarządzania efektywnością	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS4: funkcjonuje system komunikacji	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS5: szpital posiada program szkoleń i rozwoju pracowników	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS6: funkcjonuje oparty na kompetencjach system HR – rozwoju pracowników	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS7: opracowywane są plany rozwoju kariery dla pracowników	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS8: istnieje system planowania pracy w zespołach	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS9: szkolenia planowane są w oparciu o analizę kompetencji	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS10: wdrożony jest system monitorujący rozwój pracowników	Tak					
	Częściowo					
	Nie					
RPS11: rozszerza się uprawnienia zespołom	Tak					
	Częściowo					
	Nie					

RPS12: wykorzystywane są metody ilościowe w zarządzaniu efektywnością	Tak								
	Częściowo								
	Nie								
RPS13: kompetencje pracowników traktowane są jako kluczowe zasoby szpitala	Tak								
	Częściowo								
	Nie								
RPS14: szpital stale udoskonala swoje możliwości	Tak								
	Częściowo								
	Nie								
RPS15: pracownicy szpitala zachęceni są do innowacji	Tak								
	Częściowo								
	Nie								
RPS16: osiągnięcia organizacji są zbieżne z potrzebami pacjentów	Tak								
	Częściowo								
	Nie								

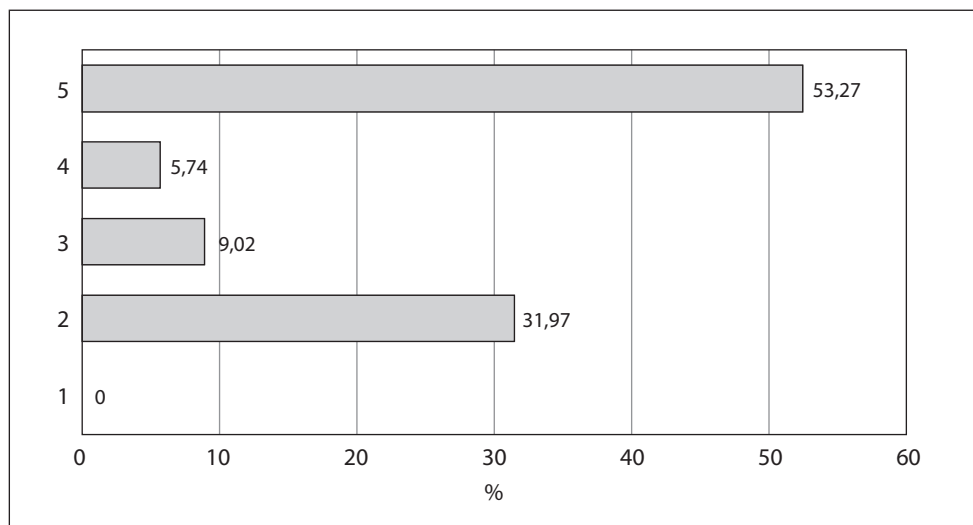
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13].

12.5. Wyniki badań

Wyniki dotyczące poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi w badanych szpitalach prezentuje rysunek 12.2. Uwidocznione są na nim relatywnie duże różnice (wręcz skrajności) dotyczące badawczego obszaru. Z jednej strony znacząca część szpitali (53,27%) reprezentuje najwyższy poziom dojrzałości – optymalizujący (5), a z drugiej prawie co trzecia badana placówka (31,97%) funkcjonuje w ramach poziomu zarządzanego (2). W prawie co trzecim badanym szpitalu osiągniany jest jedynie pierwszy cel ogólny – CO1, czyli zinstytucjonalizowanie zarządzanych procesów. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi, chociaż są planowane i monitorowane, to jednak brakuje ich właściwego zdefiniowania i opisania. Nie gromadzi się także danych na temat doskonalenia tych procesów i nie wyznacza dla nich ilościowych celów. W grupie 46,73% szpitali (poziom 2., 3. i 4.) nie zapewnia się ciągłego doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Poziom 3. reprezentuje 9,02% respondentów, a poziom 4. – 5,74%. Żadna badana jednostka nie została zakwalifikowana do poziomu 1. Pomimo tego, pozy-

tywnym aspektem jest fakt, że w większości badanych szpitali (53,27%) dojrzałość procesowa zarządzania zasobami ludzkimi osiągnęła najwyższy, optymalizujący poziom. W tych placówkach zapewnione jest ciągłe doskonalenie tych procesów.

Rysunek 12.2. Dojrzałość procesowa zarządzania zasobami ludzkimi w badanych szpitalach



Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wyników badań ze wskazaniem struktury 122 szpitali według dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz średniego rezultatu respondentów, który wyniósł 3,8 przedstawia tabela 12.5.

Tabela 12.5. Struktura szpitali według poziomu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz średni wynik dla wszystkich badanych placówek

Obszar badania	Poziom 1		Poziom 2		Poziom 3		Poziom 4		Poziom 5		Średni wynik dla obszaru
	liczba szpitali	udział %	liczba szpitali	udział %	liczba szpitali	udział %	liczba szpitali	udział %	liczba szpitali	udział %	
Zarządzanie zasobami ludzkimi	0	0,00	39	31,97	11	9,02	7	5,74	65	53,27	3,80

Źródło: opracowanie własne.

Integralną częścią rekomendowanego przez autorkę modelu oceny dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi są kryteria oceny dojrzałości procesowej rozwoju pracowników. W tym przypadku kwalifikacja do konkretnego poziomu uzależniona była od spełnienia 16 kryteriów (RPS) przedstawionych wcześniej (tabela 12.4). Wyniki analizy i oceny podejmowanych przez respondentów działań w tym obszarze zaprezentowano w tabeli 12.6.

Tabela 12.6. Struktura badanych szpitali według poziomu dojrzałości procesowej odnoszącej się do rozwoju pracowników

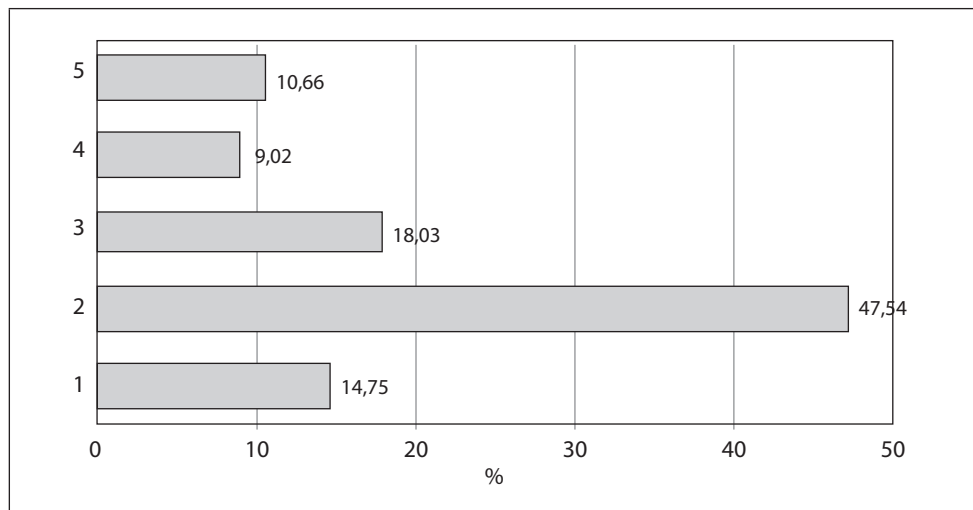
Poziom dojrzałości	Liczba szpitali	Udział (%)
1	18	14,75
2	58	47,54
3	22	18,03
4	11	9,02
5	13	10,66
Razem	122	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki te znacząco różnią się od poprzednich, uzyskanych w obszarze procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Stwierdzono zaskakująco wysoką liczbę szpitali, które reprezentują w zakresie rozwoju pracowników poziom 2 (47,54%) oraz poziom 1 (14,75%) – łącznie 62,29% (rysunek 12.3). W co siódmej badanej placówce respondenci wskazywali, że środowisko pracy w szpitalu spełnia jedynie rolę obsadzania stanowisk. W prawie co drugim szpitalu nie wdrożono systemu monitorującego rozwój pracowników, nie wykorzystuje się metod ilościowych w zarządzaniu efektywnością, a także nie zachęca pracowników do innowacji. Kompetencje zatrudnionych w szpitalach osób nie są traktowane jako kluczowe zasoby, a uprawnienia zespołów nie są rozszerzane. W placówkach, które osiągnęły 2. poziom dojrzałości tylko częściowo funkcjonują oparte na kompetencjach systemy HR, opracowywane są plany rozwoju pracowników oraz plany szkoleń (wynikające z analizy kompetencji). Prawie co piąty badany szpital (18,03%) reprezentuje poziom 3. dojrzałości w tym zakresie. W jednostkach tych funkcjonuje m.in. system planowania pracy w zespołach, a także system rozwoju pracowników. W sposób częściowy natomiast wykorzystywane są metody ilościowe do monitorowania rozwoju zatrudnionych osób, a także zarządzania efektywnością [13].

W wyniku badań stwierdzono, że 9,02% szpitali osiągnęło poziom 4., a 10,66% poziom 5. dojrzałości procesowej w odniesieniu do rozwoju pracowników.

Rysunek 12.3. Struktura badanych szpitali według poziomu dojrzałości procesowej odnoszącej się do rozwoju pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Placówki zaklasyfikowane do poziomu 4. mają nie tylko wdrożony system monitorujący rozwój pracowników, ale także rozszerzają uprawnienia swoim zespołom i wykorzystują metody ilościowe w zarządzaniu tym obszarem. Kompetencje zatrudnionych traktowane są w tym przypadku jako kluczowe zasoby szpitala. W placówkach, w których poziom dojrzałości oceniono jako najwyższy (10,66%), stwierdzono, że stale udoskonalają one swoje możliwości, a osiągnięcia organizacji są zbieżne z potrzebami pacjentów. Przy tym pracownicy placówek są zachęceni do działań innowacyjnych. Średnia dojrzałość procesowa odnosząca się do rozwoju pracowników dla wszystkich badanych szpitali wyniosła 2,53.

12.6. Podsumowanie

W toku przeprowadzonych badań stwierdzono, że nie ma ścisłego związku pomiędzy posiadanym przez szpital certyfikatem ISO 9001:2015 a poziomem dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz dojrzałością rozwoju pracowników. Wśród placówek, które funkcjonują w oparciu o zasady zarządzania jakością ISO, znajdują się zarówno takie, które reprezentują wysoki poziom dojrzałości procesowej, jak i niski. Wyniki badań potwierdzają, że ocena jedynie procesów zarządzania zasobami ludzkimi nie daje pełnego obrazu na temat podejmowanych przez zarządzających działań na rzecz rozwoju swoich pracowników. Wśród badanych placówek były bowiem takie, które potwierdzały relatywnie

wysoki poziom dojrzałości procesów zarządzania, natomiast w ocenie dojrzałości procesowej rozwoju pracowników uzyskiwały relatywnie niskie noty – spełniając jedynie podstawowe kryteria tej oceny (RPS). Ponadto przeprowadzone badania literaturowe oraz empiryczne pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- dojrzałość procesowa szpitali jest pojęciem wielowymiarowym, odnoszącym się do różnych obszarów działalności organizacji (procesów) i opisywanym w różnych płaszczyznach: organizacyjnej, finansowej, społeczno-kulturowej, informatycznej, rozwojowej, innowacyjnej czy wiedzy,
- dojrzałość procesowa może być oceniana i opisywana za pomocą wielu kryteriów: elastyczności, efektywności, zdolności, jakości, sprawności, doskonałości, umiejętności, skuteczności, adekwatności, racjonalność itp.,
- podstawą dojrzałego procesowo szpitala jest zarządzanie procesowe, a podstawą zarządzania procesowego jest tzw. podejście procesowe, rozumiane jako swoista filozofia współdziałania i współprzyczyniania się wszystkich pracowników, procesów i elementów systemu, jakim jest organizacja do jej wyników (efektów działania),
- wśród czynników najsilniej wpływających na skuteczność i efektywność zarządzania procesowego, a tym samym dojrzałość procesową szpitali znajdują się takie elementy, jak: świadomość wymagań i oczekiwań klientów (pacjentów i pracowników), struktura organizacyjna, elastyczność organizacji (w tym realizowanych procesów), praca zespołowa, kultura organizacyjna, rozwój pracowników, formalna identyfikacja procesów, standaryzacja i ciągłe doskonalenie procesów, wykorzystywane narzędzia (metody, techniki) doskonalenia prowadzonej działalności, pomiar rezultatów procesów, funkcje właścicieli procesów, system motywacyjny pracowników, system zarządzania jakością, a także zarządzanie wiedzą, w tym dotyczącą procesów,
- proces ewoluowania szpitala w kierunku zarządzania procesowego najczęściej odbywa się poprzez właściwe kształtowanie struktury organizacyjnej,
- wdrażanie rozwiązań organizacji procesowej (rozumianej jako zarządzanej procesowo) ogranicza się w praktyce szpitalnej najczęściej do opracowania zbioru zidentyfikowanych procesów i projektowania ich przebiegu, rzadziej projektowania mierników i wskaźników, dostosowywania struktury organizacyjnej czy wprowadzania zasad wewnętrznych relacji,
- wdrożenie modelu oceny dojrzałości procesowej nie gwarantuje, że szpital stanie się dojrzały, jest to jedynie narzędzie mogące skutecznie wesprzeć podejmowane działania doskonalące,
- koncepcja dojrzałości procesowej szpitali jest relatywnie mało rozpoznana,
- w zakresie analizy i oceny poziomu dojrzałości procesowej szpitali dominuje fragmentaryczny, funkcjonalny sposób wykorzystania modeli dojrzałości w tym środowisku, odnoszący się najczęściej do: systemów informacyjnych, obrazowania cyfrowego i diagnostyki, archiwizowania danych medycznych, analizy

danych, procesów zarządzania zakupami i dostawami, a także systemu zarządzania jakością,

- ocena dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi szpitala powinna być uzupełniona oceną dojrzałości procesowej rozwoju pracowników – co daje pełniejszy obraz na temat podejmowanych w placówce działań na rzecz zatrudnionych w niej osób,
- badanie dojrzałości procesowej szpitali musi odbywać się przy uwzględnieniu ich specyfiki i uwarunkowań, w jakich funkcjonują (elementów mikro- i makrootoczenia).

Do czynników najsilniej wpływających na skuteczność i efektywność zarządzania procesowego, w tym dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi, zalicza się takie elementy, jak:

- świadomość wymagań i oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- strukturę organizacyjną,
- elastyczność organizacji (w tym realizowanych procesów),
- pracę zespołową,
- kulturę organizacyjną, w tym świadomość procesową wszystkich pracowników,
- rozwój pracowników (system szkoleń itp.),
- formalną identyfikację (w tym zdefiniowanie i wizualizację) procesów,
- standaryzację i ciągłe doskonalenie procesów,
- wykorzystywane narzędzia (metody, techniki) doskonalenia prowadzonej działalności,
- pomiar rezultatów procesów, w tym dobór mierników i wskaźników do badania (systematyczną analizę i ocenę efektywności i skuteczności procesów),
- funkcje właścicieli procesów,
- system motywacyjny pracowników,
- system zarządzania jakością,
- zarządzanie wiedzą, w tym dotyczącą procesów [2; 20; 23; 29; 31].

Reasumując, działania na rzecz wzrostu dojrzałości procesowej zarządzania zasobami ludzkimi oraz dojrzałości procesowej rozwoju pracowników szpitali powinny być wspierane przez narzędzia do ich ewaluacji. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych w 122 polskich szpitalach autorka rekomenduje systematyczne wykorzystywanie modeli dojrzałości procesowej – w tym autorского modelu MMPM-H.

Bibliografia

- [1] Albliwi S.A., Antony J., Arshed N.: *Critical literature review on maturity models for business process excellence*, „IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management” 2014, nr 9–12.

-
- [2] Bitkowska A.: *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
- [3] Borys T., Rogala P.: *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- [4] Brajer-Marczak R.: *Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376, Wrocław 2015.
- [5] Carvalho J.V., Rocha A., Vasconcelos J., Abreu A.: *Health data analytics: A proposal to measure hospitals information systems maturity* [w:] *Trends and advances in information systems and technologies*, eds. A. Rocha, H. Adeli, L.P. Reis, S. Costanzo, Springer, Berlin 2018.
- [6] Chluska J.: *Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych – szpitalach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 23, t. 2, Częstochowa 2017.
- [7] Christiansson M., van Looy A.: *Business process management forum* [w:] *Business Process Management Conference Business Process Management Forum*, eds. J. Carmona, G. Engels, A. Kumar, 2017.
- [8] Cieśliński W.B., Chomiak-Orsał I., Mierzyński J.: *Dojrzałość projektowa i procesowa przedsiębiorstw – aspekty metodologiczne*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- [9] Curatolo N., Lamouri S., Huet J., Rieutord A.: *A critical analysis of Lean approach structuring in hospitals*, „Business Process Management Journal” 2014, nr 20.
- [10] Cygańska M.: *Metody zarządzania szpitalami*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 10.
- [11] Czerw A., Religioni U.: *Wdrażanie systemu zarządzania jakością w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów świadczących działalność leczniczą*, „Ekonomia i Prawo” 2013, nr 12.
- [12] Debreceny R.S., Gray G.L.: *IT governance and process maturity: a multinational field study*, „Journal of Information Systems” 2013, nr 27.
- [13] Detyna B.: *Dojrzałość procesowa szpitali a jakości usług medycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
- [14] Detyna B., Detyna J.: *Possibility of using control cards in the improvement of medical services quality*, „International Journal of Current Advanced Research” 2017, vol. 6, nr 3.
- [15] Dijkman R., Lammers S.V., de Jong A.: *Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance*, „Information Systems Frontiers” 2016, nr 18.
- [16] Drotz E., Poksinska B.: *Lean in healthcare from employees' perspectives*, „Journal of Health Organization and Management” 2014, nr 28.
- [17] Dudek-Burlikowska M.: *Kompleksowe zarządzanie jakością w nowoczesnej organizacji – wyniki badań*, „Problemy Jakości” 2018, nr 11.
- [18] Gomes J., Romão M.: *Information system maturity models in healthcare*, „Journal of Medical Systems” 2018, nr 42.
- [19] Grajewski P.: *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- [20] Grajewski P.: *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [21] Harmon P.: *Evaluating an organization's business process maturity*, „Business Process Trends” 2004, vol. 2, nr 3.
- [22] Hensel P.: *Organizowanie działalności oraz zarządzanie procesami* [w:] *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, red. J. Bogdanienko, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [23] Hopej M. i in.: *Kultura współdziałania i prostota struktur organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 4.
- [24] Hutchison D., Mitchell J.C.: *Business process management. Waves of efficiency*, „Health Management Technology” 2005, nr 26.
- [25] Kalinowski T.B.: *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, Wrocław 2017.
- [26] Kerzner H.: *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- [27] Kobylińska U.: *Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015*, „Economics and Management” 2014, nr 1.
- [28] Kobza J., Syrkiewicz-Świtała M.: *Zarządzanie czasem w systemie opieki zdrowotnej – wybrane aspekty*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 65.
- [29] Kucińska-Landwójtowicz A., Kołosowski M.: *Determinanty dojrzałości procesowej organizacji*, Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów, Politechnika Opolska, Opole 2012.
- [30] Kunasz M.: *Praktyczne aspekty zarządzania procesami*, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2011.
- [31] Lichtarski J.M.: *Struktury procesowe i zadaniowe* [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [32] Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E., Lisiecka-Biełanowicz M.: *Projakościowe zarządzanie w organizacjach ochrony zdrowia: diagnoza i kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- [33] Ludwiczak A.: *Pozyskiwanie informacji od klienta w kształtowaniu jakości usług zdrowotnych w ujęciu procesowym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 463, Wrocław 2017.
- [34] Łukasiński W.: *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- [35] Mallek-Daclin S., Daclin N.: *Maturity model-driven assessment of field hospitals*, „IFAC-PapersOnLine” 2017, vol. 50, nr 1.
- [36] Mutafelija B., Stromberg H.: *Capability Maturity Model Integration (CMMI) [w:] Process improvement with CMMI® v1.2 and ISO Standards*, CRC Press, Boca Raton 2008.
- [37] Pöppelbuß J., Röglinger M.: *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*, European Conference on Information Systems 2011 Proceedings.

- [38] Ramadan N., Arafeh M.: *Healthcare quality maturity assessment model based on quality drivers*, „International Journal of Health Care Quality Assurance” 2016.
- [39] Raulinajtys-Grzybek M., Baran B., Cygańska M., Kludacz-Alessandri, Macuda M.: *Model oceny dojrzałości rachunku kosztów w szpitalu – koncepcja i empiryczne wykorzystanie*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2019, nr 102.
- [40] Rogala P.: *Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000 [w:] Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [41] Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J.: *Maturity models in business process management*, „Business Process Management Journal” 2012, nr 18.
- [42] Rohloff, M.: *Process Management Maturity Assessment*, „Association for Information Systems”, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2009, iteserex.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.231.5498&rep=rep1&type=pdf, data dostępu: 25.03.2021.
- [43] Skrzypek E.: *Dojrzałość organizacji i jej wpływ na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2014, nr 11.
- [44] Skrzypek A.: *Dojrzałość organizacji w świetle teorii*, „Problemy Jakości” 2019, nr 6.
- [45] Sliż P.: *Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, nr 421, Wrocław 2016.
- [46] Sullivan J.L., Rivard P.E., Shin M.H., Rosen A.K.: *Applying the High Reliability Health Care Maturity Model to Assess Hospital Performance: A VA Case Study*, „The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety” 2016, vol. 42, nr 9.
- [47] Szetela A.: *Zewnętrzne metody oceny jakości w ochronie zdrowia – akredytacja i system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 10.
- [48] Tarhan A., Turetken O., van den Biggelaar F.J.H.M.: *Assessing healthcare process maturity: challenges of using a Business Process Maturity Model*, „ProCare” 2015.
- [49] Tontini G., de Carvalho L.C., da Costa Schindwein N.F., Tomarevski V.: *Maturity model of procurement and supply management in small and medium-size enterprises*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2016, nr 8.
- [50] Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz.U. 2017, poz. 844.
- [51] Walas-Trębacz J.: *Analiza procesów kształtujących łańcuch wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zarządzanie, nr 922, Kraków 2013.
- [52] Williams P.A., Lovelock B., Cabarrus T., Harvey M.: *Improving digital hospital transformation: development of an outcomes-based infrastructure maturity assessment framework*, „JMIR Med Inform” 2019, nr 7.
- [53] Wolniak R.: *Parametryzacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.

Małgorzata Orzeł

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

13.

POJĘCIE NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI – RÓŻNE UJĘCIA I MODELE

Abstrakt

Artykuł podejmuje próbę analizy różnego pojmowania niepełnosprawności i konsekwencji, jakie to ma w polityce społecznej. Autor prezentuje dwa modele: medyczny i społeczny, porównując je do tego, zaprezentowanego w Konwencji ONZ, dotyczącej praw osób niepełnosprawnych. Dokonuje również krótkiej prezentacji tego pojęcia na gruncie prawnym.

Słowa kluczowe: niepełnosprawność, definicja, Konwencja ONZ, polityka społeczna, inwalidztwo, dyskryminacja.

13.1. Wstęp

Podejmując się próby refleksji naukowej w temacie niepełnosprawności, przyjąć należy, że zagadnienie to stanowi aktualnie jedną z ważniejszych kwestii społecznych, podlegającą licznym dyskusjom i rozważaniom zarówno w obszarze nauki, jak też polityki. Nie ulega wątpliwości, że na przestrzeni dziejów zmieniał się stosunek do niepełnosprawności, wyznaczany przez dominujące w danym okresie historycznym poglądy filozoficzne i obyczaje [4, s. 15].

Sformułowanie i próby zdefiniowania pojęcia niepełnosprawności mogą nastroić nieco trudności, należy bowiem zaznaczyć, że teoria i praktyka, zarówno polska, jak i międzynarodowa nie wykształciły jeszcze jednolitej definicji niepełnosprawności, choć pojęcie to pojawia się w dokumentach polityki społecznej, aktach prawnych czy opracowaniach naukowych. Jest również powszechnie znane i używane [2, s. 7]. W szczególności stanowi ona przedmiot zainteresowania

medycyny¹, socjologii, filozofii czy psychologii. Każda z tych nauk przyjmuje odrębne definicje niepełnosprawności, konstruując je z uwzględnieniem własnych potrzeb badawczych. Niepełnosprawność jest więc pojęciem interdyscyplinarnym. W *Uniwersalnym słowniku języka polskiego* (2008) wskazano, że dla słowa „niepełnosprawny” (od którego pochodzi słowo niepełnosprawność) hiponimem jest słowo „kaleki”, zaś hipernonimem słowo „chory”. Synonimem zaś słowa „kaleka” jest używany często, również w języku urzędowym, termin „inwalida”. Samo słowo „niepełnosprawność” zaś pochodzi dopiero z XX wieku [25, s. 11]. Biorąc pod uwagę pochodzenie tych słów, niepełnosprawny to człowiek defektywny, bez pełnej sprawności fizycznej czy psychicznej, zaś termin kaleka (pochodzenie ukraińskie *kalika oznaczający wędrownego żebraka*) określa człowieka ułomnego. Wszystkie te odniesienia skupiają się na dwóch osiach – jednej opartej na „defektywności” i jej synonimach oraz drugiej wykładni językowej pokazującej niejako konsekwencje takiego stanu rzeczy. Zatem osoba niepełnosprawna doświadcza ograniczeń w życiu w związku ze swoimi deficytami, a to z kolei wiąże się często z koniecznością przyjmowania określonych z góry ról społecznych.

Pomimo ewaluowania sposobu postrzegania osób niepełnosprawnych przez wieki, nie ukształtowano i nie wypracowano jednolitego pojęcia niepełnosprawności. Zmiany w sposobie myślenia o niepełnosprawności i osobach nią dotkniętych doprowadziły do tego, iż używane powszechnie we wcześniejszych wiekach określenia typu „kaleka”, „ślepiec”, „paralityk”, a nawet „idiota” straciły swój techniczny charakter a stały się po prostu obelgami. Współcześnie coraz częściej używane jest sformułowanie nie tyle osoba niepełnosprawna, a osoba z niepełnosprawnością. O różnicy tych dwóch ujęć można przeczytać u D. Galasińskiego [5, s. 3 i n.]. Wspomniana przeze mnie wcześniej definicja wprowadzona przez WHO w latach osiemdziesiątych spotkała się z krytyką, której rezultatem była jej modyfikacja. W 2007 r. zdecydowano, że niepełnosprawność trzeba rozumieć jako: „wielowymiarowe zjawisko wynikające ze wzajemnych oddziaływań między ludźmi a ich fizycznym i społecznym otoczeniem, efekt barier napotkanych w otoczeniu fizycznym i społecznym”. J. Kirenko [14] zwraca uwagę, że przyjęta klasyfikacja nie tylko dokonuje systematyzacji samego terminu niepełnosprawność, ale również podaje definicję funkcjonowania i uczestnictwa w sytuacji choroby, zaburzenia lub urazu, terminem funkcjonowanie obejmując biologiczny, osobisty i społeczny byt człowieka, a więc niepełnosprawność jest związana z konsekwencjami w funkcjonowaniu człowieka na tych poziomach. Podobne ujęcie wieloprofilowości niepełnosprawności podaje T. Majewski, którego zdaniem osobę niepełnosprawną stawowi jednostka „w przypadku której istotne jest uszkodzenie oraz obniżenie sprawności organizmu, które powoduje utrudnienie, ograniczenie lub wręcz uniemożliwia wykonywanie zadań życiowych oraz wypełnianie ról społecznych, środowiskowych czy kulturowych” [16]. Niejako uzupełnieniem ujęcia prezentowanego przez

¹ W piśmiennictwie medycznym funkcjonuje ok. 80 definicji niepełnosprawności [12, s. 89].

T. Majewskiego jest definicja formułowana przez J. Zabłockiego, który dodatkowo zwraca uwagę na potrzebę rehabilitacji w kontekście usuwania lub zmniejszania trudności i ograniczeń [26, s. 10–12]. Natomiast A. Hulek wskazuje, że za osobę niepełnosprawną należy uznać osobę, „której stan fizyczny bądź psychiczny trwale lub chociażby okresowo utrudnia, ogranicza albo całkowicie uniemożliwia wypełnianie zadań życiowych oraz ról społecznych zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie normami społecznymi, jak i regulacjami prawnymi” [9, s. 24]. Z kolei K. Szawłowski koncentruje się na funkcjonowaniu biologicznym i społecznym [22]. Do osób niepełnosprawnych zaliczyć trzeba jego zdaniem „jednostki, które wskutek wad bądź chorób wrodzonych, jak i chorób nabytych w różnych okresach życia doznały naruszenia czynności poszczególnych narządów, układów bądź całego organizmu, ograniczających w różnorodnym stopniu ich funkcjonowanie biologiczne i społeczne” [20, s. 18–20]. Wypełnianie ról społecznych to istota definicji podawanych przez T. Gałkowskiego i J. Kiwerskiego. W ich opinii „osobą niepełnosprawną jest jednostka, w przypadku której występujące w stosunku do normy obniżenie stanu sprawności organizmu wywołuje ograniczenia lub utrudnienia w prawidłowym wypełnianiu ról społecznych” [20, s. 194]. Prezentowane poglądy odnoszą się do modelu społecznego ujmowania pojęcia niepełnosprawności, oprócz którego istnieje jeszcze model medyczny². W modelu tym, zwanym też indywidualnym, zakład się, że problemy, które napotyka osoba niepełnosprawna, są konsekwencją odstępstw jej parametrów zdrowotnych od normy klinicznej. W tym ujęciu niepełnosprawność jest pojmowana jako „osobista tragedia” i opisywana przy użyciu terminów takich jak uszkodzenie, upośledzenie³. Zatem różnica pomiędzy modelem medycznym a społecznym osadza się na przeniesieniu punktu ciężkości z uszkodzenia (uszczerbku) organizmu na ograniczenia w możliwościach pełnienia ról społecznych typowych dla wieku i norm kulturowych [19, s. 20–21; 3, s. 20–21; 21, s. 327], a przyczyn niepełnosprawności należy upatrywać w mechanizmach funkcjonowania społeczeństwa (bariery architektoniczne, uprzedzenia), a nie w deficytach jednostki.

Trzeba podkreślić, że istnieje specyficzny związek między ogólną definicją osoby niepełnosprawnej a definicjami szczegółowymi dotyczącymi różnych grup klinicznych niepełnosprawności. W 1993 r. europejski program Helios II wyróżnił „6 podstawowych sektorów niepełnosprawności (wzrokowa, słuchowa, ruchowa, umysłowe upośledzenie, sektor zdrowia psychicznego oraz specyficzne medyczne uszkodzenia, upośledzenia i niepełnosprawności, obejmujące 23 europejskie pozarządowe organizacje osób niepełnosprawnych” [6]. Definicje szczegółowe

² Niektórzy autorzy wskazują na istnienie trzech modeli niepełnosprawności [24, s. 15–56].

³ Powyższymi kategoriami posługiwała się przyjęta w 1980 r. przez Światową Organizację Zdrowia Międzynarodowa Klasyfikacja Uszkodzeń, Niepełnosprawności i Upośledzeń – ICDH (WHO 1980). Późniejsza klasyfikacja, uwzględniająca tzw. społeczny model niepełnosprawności – Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia – ICF (WHO 2001) pojęcie upośledzenia zastąpiła pojęciem ograniczenia uczestnictwa – szerzej: [13, s. 14; 21, s. 326–327].

nie są sprzeczne z definicją ogólną, formują jedynie kryteria i stopień nasilenia pewnych dysfunkcji oraz zakres specjalistycznej pomocy. T. Gałkowski wskazuje, że definicje szczegółowe mogą wraz z postępowaniem wiedzy i techniki ulegać dalszej rozbudowie w oparciu o najnowsze zdobycze naukowe w dziedzinie diagnostyki, chirurgii czy genetyki.

13.2. Definicja niepełnosprawności w prawie

Odrębną kategorią definicji są te funkcjonujące na gruncie prawnym. Z punktu widzenia istotny dysertacji są one niezwykle ważne, gdyż determinują krąg osób mogących zostać objętymi wsparciem w ramach funduszy strukturalnych i innych programów pomocowych. Poprawne sformułowanie pojęcia niepełnosprawność ma niezwykle istotne znaczenie, bo dotyczy człowieka, jego godności, poczucia akceptacji i poziomu empatii wyrażanej przez środowisko i społeczeństwo, ale także jego wewnętrznych planów, marzeń i dążeń⁴. Zatem legalna definicja powinna w pierwszej kolejności służyć jednostce, a dopiero później systemowi instytucjonalnemu.

Na gruncie ustawodawstwa krajowego trzeba zauważyć, że przez długi czas posługiwano się w nim pojęciem „inwalidztwo”⁵, pochodzącym od łacińskiego słowa *validus* i zaprzeczenia *in-*, co w rezultacie oznaczało osobę „chorą, bezsilną, słabą”. Zgodnie z art. 23 nieobowiązującej już ustawy z dnia 14 grudnia 1982 r. o zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin⁶, inwalidą w rozumieniu ustawy była osoba częściowo lub całkowicie niezdolna do wykonywania zatrudnienia z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu. Pod pojęciem inwalidztwa kryła się zasadniczo ocena stanu zdrowia i jego wpływ na zdolność do wykonywania pracy. Wspomniana ustawa przewidywała dyferencjację statusu prawnego inwalidy w oparciu o podział na trzy grupy inwalidzkie, odzwier-

⁴ Przegląd definicji niepełnosprawności ujmowanej przez różne dziedziny nauki przedstawia m.in. [1, s. 15–36; 23, s. 443–457].

⁵ Termin ten definiował art. 154 ustawy z dnia 28 marca 1933 r. o ubezpieczeniu społecznym (Dz.U. nr 51, poz. 396 ze zm.), następnie art. 12 ust. 1 dekretu z dnia 25 czerwca 1954 r. o powszechnym zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin (Dz.U. z 1958 r., nr 23 poz. 97 ze zm., t.j.), później art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 23 stycznia 1968 r. o tym samym tytule (tekst pierwotny Dz.U. nr 3, poz. 6) oraz ostatecznie art. 23 ustawy z dnia 14 grudnia 1982 r. o zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin (Dz.U. nr 40, poz. 267). Pojęciem inwalidztwa posługiwała się również ustawa z dnia 29 maja 1974 r. o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz członków ich rodzin, tekst pierwotny: Dz.U. nr 21, poz. 117, a także ustawa z dnia 10 grudnia 1993 r. o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin (tekst pierwotny: Dz.U. z 1994 r., nr 10, poz. 36) oraz ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Urzędu Ochrony Państwa, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (tekst pierwotny: Dz.U. nr 53, poz. 214).

⁶ Dz.U. nr 40, poz. 267.

ciędlące zróżnicowaną zdolność do wykonywania zatrudnienia, jak również zdolność do samodzielnej egzystencji [17, s. 77–98].

13.2.1. Ustawa z dnia 28 czerwca 1996 roku zmianie niektórych ustaw o zaopatrzeniu emerytalnym i ubezpieczeniu społecznym

Ustawą z dnia 28 czerwca 1996 r. o zmianie niektórych ustaw o zaopatrzeniu emerytalnym i ubezpieczeniu społecznym⁷ pojęcie inwalidztwa zostało zastąpione pojęciem „niezdolność do pracy”. Ważną regulacją wskazanej ustawy było również oddzielenie systemu orzekania o niezdolności do pracy (tzw. orzecznictwo dla celów rentowych)⁸ od systemu oceny stopnia niepełnosprawności (tzw. orzecznictwo dla celów pozarentowych)⁹ i w konsekwencji zastąpienie grup inwalidzkich trzema stopniami niepełnosprawności.

Należy zauważyć, iż w polskim systemie prawnym istniały równoległe dwa pojęcia – „inwalidztwa” i „osoby niepełnosprawnej”.¹⁰ Ustawodawca posługiwał się tymi określeniami w ustawie z dnia 9 maja 1991 r. o zatrudnianiu i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych, a następnie w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Natomiast pojęcie „niepełnosprawność” zostało wprowadzone ustawą z dnia 20 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw¹¹.

⁷ Dz.U. nr 100, poz. 461.

⁸ Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z FUS (Dz.U. z 2013 r., poz. 1440 ze zm., t.j.), ustawa z dnia 10 grudnia 1993 r. o zaopatrzeniu emerytalnym żołnierzy zawodowych oraz ich rodzin (Dz.U. z 2015 r., poz. 330, t.j.), ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Urzędu Ochrony Państwa, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (Dz.U. z 2013 r., poz. 667 ze zm., t.j.), ustawa z dnia 29 maja 1974 r. o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz członków ich rodzin (Dz.U. z 2010 r., nr 101, poz. 648 ze zm., t.j.), ustawa z 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (Dz.U. z 2013 r., poz. 1403 ze zm., t.j.).

⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. z 2011 r., nr 127, poz. 721 ze zm., t.j.

¹⁰ Pojęcie „osoba niepełnosprawna” po raz pierwszy zostało użyte przez polskiego ustawodawcę w niemającej mocy wiążącej uchwale Sejmu PRL z dnia 16 września 1982 r. w sprawie inwalidów i osób niepełnosprawnych (M.P. nr 22, poz. 188); definicja tego pojęcia znalazła się natomiast w art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 9 maja 1991 r. o zatrudnianiu i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych (Dz.U. nr 46, poz. 201).

¹¹ Art. 2 pkt 1 ustawy, Dz.U. nr 7, poz. 79 ze zm., obowiązuje od dnia 1 lutego 2003 r.

13.2.2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z późniejszymi zmianami

Obecny stan prawny osadzony jest na ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z późniejszymi zmianami. Zgodnie z art. 2 pkt 10 ustawy o rehabilitacji, niepełnosprawność oznacza trwałą lub okresową niezdolność do wypełniania ról społecznych z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu, w szczególności powodującą niezdolność do pracy. Przystępując do analizy wskazanego przepisu należy stwierdzić, że ustawodawca nie zdefiniował wszystkich pojęć szczegółowych, składających się na definicję niepełnosprawności. Oznacza to konieczność wykorzystywania w procesie wykładni definicji niepełnosprawności dorobku doktryny i judykatury.

Analiza ta oparta musi być na zagadnieniach niezdolności do wypełniania ról społecznych, sprawności organizmu i niezdolności do wykonywania pracy. Pojęcie „niezdolności” nie znajduje odniesienia w porządku prawnym, dlatego odwołać się należy do słownika języka polskiego. Zgodnie z nim „niezdolność” to „brak możliwości do wykonania czegoś”¹². M. Paluszkiewicz wskazuje, że można również próbować definiować niezdolność jako antonim zdolności. Zgodnie z wyrokiem Trybunału Ubezpieczeń Społecznych z dnia 7 maja 1970 r. [10, s. 64] „zdolność” to siła umożliwiająca działanie. W literaturze przedmiotu zaś „zdolność” określa się jako potencjalne możliwości [11, s. 13]. W konsekwencji przez „niezdolność” można rozumieć brak siły umożliwiającej działanie, a także brak potencjalnych możliwości działania [28, s. 39]. Kolejną, ważną cechą jest to, że niezdolność ma mieć charakter trwały lub okresowy. Pojęcia te nie posiadają definicji ustawowej. Zgodnie ze słownikiem języka polskiego „trwały” to „istniejący przez dłuższy czas” lub „nieulegający szybkim zmianom”¹³. W konsekwencji trwałą niezdolność do wypełniania ról społecznych można rozumieć jako nieprzemijającą w krótkim czasie, czyli jako niezdolność długotrwałą. Z kolei „okresowy” to, zgodnie z definicją słownikową, „trwający pewien czas”, ale także „powtarzający się, cykliczny”. Okresowa niezdolność oznacza chwilowy lub powtarzający się brak możliwości wypełniania ról społecznych. W świetle powyższych ustaleń przyjęć można, że niezdolność do wypełniania ról społecznych ma charakter długotrwały albo krótkotrwały (powtarzający się) w zależności od natężenia przyczyny, którą ustawodawca upatruje w naruszeniu sprawności organizmu. Oznacza to też, że niezdolność do wypełniania ról społecznych – w założeniu ustawodawcy – nigdy nie ma

¹² <https://sjp.pl/niezdolność>, data dostępu: 25.01.2020.

¹³ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/trwały>, data dostępu: 24.01.2020.

charakteru stałego (nieprzemijającego), gdyż w takiej sytuacji podważony zostałby sens rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych¹⁴.

13.2.3. Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami

Niezwykle ważnym aspektem rozważań musi być w tym momencie zwrócenie uwagi na ratyfikowaną przez Polskę Konwencję ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, która nakłada obowiązek zapewnienia skutecznego udziału osób niepełnosprawnych w życiu społeczeństwa, na zasadzie równości z innymi osobami. W rezultacie wypełnianie ról społecznych umożliwia osobom niepełnosprawnym pełne uczestnictwo w życiu społecznym. Z uwagi na rangę i znaczenie tego dokumentu zostanie ona omówiona szczegółowo w kolejnym punkcie niniejszej pracy.

13.3. Definicja niepełnosprawności w kontekście ról społecznych

Następny element rozważanej definicji odnosi się do wypełniania ról społecznych. Zwraca uwagę użycie przez ustawodawcę określenia „wypełnianie” ról społecznych, czyli innymi słowy wykonywanie ich w pełni, w całości. Użycie takiego określenia jest więc bardziej uzasadnione niż formy niedokonanej „pełnienie”¹⁵, ponieważ pełnić rolę społeczną nie oznacza tego samego, co wypełniać. Ustawodawca nie definiuje również pojęcia „rol społecznych”, natomiast jest ono jednym z klasycznych terminów używanych w socjologii. Najczęściej jest przez tę naukę definiowany jako oczekiwane zachowania, przypisane do danej pozycji społecznej, a także jako zestaw praw i obowiązków wynikających z miejsca zajmowanego w społeczeństwie [27, s. 18]. Tradycyjnie wyróżnia się tzw. role formalne, wynikające ze struktury społecznej i nieformalne, narzucane lub przypisywane jednostce przez otoczenie. Przykładami formalnych ról społecznych wypełnianych przez jednostkę są – w życiu rodzinnym: rola dziecka, rodzica; w życiu zawodowym: rola pracownika, przełożonego; w życiu społecznym: rola ucznia, studenta, sąsiada, kolegi, członka społeczności lokalnej, parlamentarzysty. Podsumowując przedstawione rozważania można przyjąć, że niezdolność do wypełniania ról społecznych zasadniczo oznacza istnienie barier ograniczających bądź uniemoż-

¹⁴ Nie biorąc pod uwagę niestałego charakteru niezdolności do pełnienia ról społecznych, sprzeczność pomiędzy definicją niepełnosprawności a jej poszczególnymi stopniami dopatruje się K. Kurowski [15, s. 8–15].

¹⁵ Tym terminem z kolei posługuje się ustawodawca, definiując uczestnictwo w życiu społecznym, w art. 2 pkt 5 ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

liwiających wykonywanie czynności życia codziennego, takich jak samoobsługa, komunikacja z otoczeniem, zabawa, nauka, praca, rozrywka. W konsekwencji niepełnosprawność to brak możliwości pełnego uczestnictwa w życiu społecznym w ramach jakiegokolwiek przyjętej roli ucznia, dziecka, rodzica, pracownika itp. [17, s. 77–98].

Ostatnim, ale mającym odniesienie w doktrynie prawnej, określeniem jest niezdolność do pracy. Jest ona związana ściśle z przypisaną jej rolą społeczną – pracownika. Ustawodawca traktuje priorytetowo tę właśnie rolę ze względu na szczególnie dotkliwe konsekwencje niemożności jej wypełniania w postaci braku środków utrzymania, izolacji, trudności w zaspokajaniu podstawowych potrzeb życiowych. Oprócz ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, posługują się nim także inne ustawy, w szczególności z zakresu ubezpieczeń społecznych¹⁶, gdzie niewątpliwie pełni najważniejszą rolę. W samej ustawie o rehabilitacji próżno szukać definicji niezdolności do pracy. Poszukując zatem zrozumienia tego pojęcia odnieść się trzeba do przepisów związanych *stricte* z orzekaniem o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności¹⁷, które stanowią, że niezdolność do pracy oznacza całkowitą niezdolność do wykonywania pracy zarobkowej z powodu fizycznego, psychicznego lub umysłowego naruszenia sprawności organizmu. W wyniku analizy przepisów prawnych okazuje się jednak, że mamy do czynienia z naruszeniem zasad techniki prawodawczej, gdyż w ustawie o rehabilitacji termin ten występuje jeszcze w innych znaczeniach (więcej w: [17, s. 86–98]¹⁸.

¹⁶ Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 1440 ze zm., t.j.; dalej: ustawa o emeryturach i rentach z FUS), ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz.U. z 2010 r., nr 77, poz. 512 ze zm., t.j.), ustawa z 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. z 2009 r., nr 167, poz. 1322 ze zm., t.j.), ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników (Dz.U. z 2013 r., poz. 1403 ze zm., t.j.) i wiele innych.

¹⁷ Dz.U. nr 139, poz. 1328 z późn. zm., Rozporządzenia Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 lipca 2003 r. w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności.

¹⁸ Przykładowo, inaczej powinna być rozumiana niezdolność do pracy, ustalana przez lekarza orzecznika ZUS, o której mowa w art. 5 ustawy o rehabilitacji, a jeszcze inaczej niezdolność do pracy w gospodarstwie rolnym, o której mowa w art. 5a i 62 ustawy o rehabilitacji. Artykuł 5 ustawy o rehabilitacji odwołuje się do orzeczeń o niezdolności do pracy wydanych na podstawie art. 12 ustawy o emeryturach i rentach z FUS. W myśl tego ostatniego przepisu niezdolną do pracy jest osoba, która całkowicie lub częściowo utraciła zdolność do pracy zarobkowej z powodu naruszenia sprawności organizmu i nie rokuje odzyskania zdolności do pracy po przekwalifikowaniu. Pojęcie niezdolności do pracy na gruncie wskazanej ustawy jest stopniowalne – w przypadku utraty zdolności do wykonywania jakiegokolwiek pracy jest to niezdolność całkowita, natomiast w przypadku znacznej utraty zdolności do wykonywania pracy zgodnej z poziomem posiadanych kwalifikacji, jest to częściowa niezdolność do pracy.

Niepełnosprawność oznacza „w szczególności” niezdolność do pracy. W konsekwencji więc nie w każdym przypadku niepełnosprawność jest równoznaczna z niezdolnością do pracy. Niepełnosprawność może oznaczać całkowitą lub częściową zdolność do pracy i występowanie przeszkód w pełnieniu innych ról społecznych [17, s. 77–98]. Zgodnie z art. 4 ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych istnieje możliwość zakwalifikowania do jednego ze stopni niepełnosprawności osoby zdolnej do pracy w warunkach pracy chronionej, osoby o obniżonej zdolności do wykonywania pracy, a także osoby całkowicie zdolnej do wykonywania pracy, która doznaje ograniczeń w pełnieniu ról społecznych niezwiązanych z zatrudnieniem¹⁹. Na podkreślenie zasługuje również to, że ze względu na wiek element zdolności do pracy nie jest uwzględniany przy ustalaniu niepełnosprawności osób do 16. roku życia. W konsekwencji, zgodnie z prawdą wydaje się twierdzenie, że każda osoba niezdolna do pracy jest niepełnosprawna, natomiast nie każda osoba niepełnosprawna jest niezdolna do pracy. Zgodzić się należy z H. Pławucką, iż pojęcie niepełnosprawności jest pojęciem szerszym od niezdolności do pracy²⁰, stanowiąc tylko jeden z determinantów definicji osoby niepełnosprawnej.

W kontekście powyższych rozważań ważne jest również określenie przyczyn niezdolności do pracy, a więc powodów niepełnosprawności czy inaczej niezdolności do pełnienia określonych funkcji społecznych. Najbardziej oczywistym wydaje się naruszenie sprawności organizmu czy to stałe, czy czasowe. Pojęcie naruszenia sprawności organizmu nie zostało zdefiniowane w ustawie. Pewnych wskazówek w tym zakresie udziela jednak §32 rozporządzenia w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności.

Wskazano w nim wyczerpująco przyczyny naruszenia sprawności organizmu, które określane są symbolem. Ten symbol odzwierciedla rozpoznanie uszkodzenia lub choroby, która – niezależnie od przyczyny jej powstania – powoduje zaburzenia funkcji organizmu oraz ograniczenia w wykonywaniu czynności życiowych i aktywności społecznej osoby zainteresowanej lub dziecka. Porównując definicję niepełnosprawności ze wskazanym przepisem rozporządzenia, można z pewnym uproszczeniem przyjąć, że naruszenie sprawności organizmu według ustawodawcy wiąże się zaburzeniem funkcji organizmu²¹, przy analizie których odwołać

¹⁹ Por. art. 4 ust. 3 – niepełnosprawność w stopniu lekkim to także sytuacja, w której stwierdzono naruszenie sprawności organizmu i ograniczenia w pełnieniu ról społecznych, dające się kompensować przy pomocy wyposażenia w przedmioty ortopedyczne, środki pomocnicze lub środki techniczne.

²⁰ Tak też: [18, s. 237 i cyt. tam literatura]. Por. też uzasadnienie wyroku z 28 stycznia 2004 r., II UK 222/03, OSNP 2004, nr 19, poz. 340 oraz wyrok Sądu Apelacyjnego w Łodzi z dnia 23 czerwca 2006 r., III AUa 1493/05, Prawo Pracy z 2006 r., nr 11, poz. 43.

²¹ Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia przyjmuje, że funkcjami takimi są: funkcje psychiczne (umysłowe), funkcje narządów zmysłów i ból, funkcje głosu i mowy, funkcje układu krążenia, odpornościowego i oddechowego, funkcje układu trawiennego,

się należy do definicji sformułowanych w naukach medycznych²². Szczegółowa analiza poszczególnych stopni niepełnosprawności wykracza poza ramy niniejszej pracy. Konkludując, można stwierdzić za M. Paluszkiewicz, że nie każda osoba niepełnosprawna jest chora, ponieważ przyczyną naruszenia sprawności organizmu może być również uszkodzenie organizmu, do którego doszło na przykład w wyniku wypadku komunikacyjnego czy wypadku przy pracy. Warto zwrócić uwagę również na to, że nie każde naruszenie sprawności organizmu stanowi przyczynę niepełnosprawności. Potwierdza to ustawowa definicja niepełnosprawności, mowa w niej bowiem o takim naruszeniu sprawności organizmu, które powoduje niezdolność do wypełniania ról społecznych.

Podsumowując prowadzone rozważania, warto zauważyć, że ludzie nie są równi względem niepełnosprawności, co oznacza konieczność podjęcia zróżnicowanych środków umożliwiających im pełne uczestnictwo w życiu społecznym.

Wydaje się, że polski ustawodawca, zgodnie ze społecznym ujęciem, akcentuje niezdolność do pełnienia ról społecznych o charakterze długo-, krótkotrwałym albo powtarzającym się. Za równie uzasadnione należy uznać wyekspozowanie jednej z nich – roli osoby aktywnej zawodowo, choć można mieć istotne zastrzeżenia co do stosowanej terminologii. Jednak nie do końca harmonizuje ze społecznym modelem definiowania niepełnosprawności upatrywanie przyczyn niepełnosprawności wyłącznie w naruszeniu sprawności organizmu. Zgodnie z Konwencją ONZ dotyczącą praw osób niepełnosprawnych przyczyny niepełnosprawności obejmują różne inne bariery występujące w otoczeniu osoby niepełnosprawnej, zwłaszcza zaś w postawach społeczeństwa. W świetle społecznego modelu definiowania niepełnosprawności niezdolność do wypełniania ról społecznych nie jest skutkiem niepełnosprawności, ale jej przyczyną. Spojrzenie na przyczyny niepełnosprawności z tej szerszej perspektywy pozwala na wniosek, że nie jest ona stałą cechą danej jednostki, ale cechą o charakterze względnym, ujawniającą się w konkretnej sytuacji życiowej [8, s. 14]. Umożliwienie osobom niepełnosprawnym wypełniania ról społecznych wymaga więc podjęcia działań skierowanych równocześnie do konkretnej jednostki oraz do otaczającego ją środowiska [3], niepełnosprawność nie jest bowiem problemem konkretnej jednostki, ale problemem ogólnospołecznym, którego próby rozwiązania szukać należy na wszelkich płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego.

wewnątrzwydzielniczego i funkcje związane z metabolizmem, funkcje układu moczowo-płciowego i funkcje rozrodcze, funkcje nerwowo-mięśniowo-szkieletowe i funkcje związane z ruchem, funkcje skóry i struktur powiązanych ze skórą.

²² W literaturze medycznej wskazuje się, że pojęcie choroby jest wieloznaczne i nieprecyzyjne. Można ją definiować w ujęciu biologicznym, funkcjonalnym i biologiczno-funkcjonalnym [7, s. 251 i cyt. tam literatura].

Bibliografia

- [1] Bieganowska A.: *Przekaz medialny w modyfikowaniu postaw studentów pedagogiki wobec niepełnosprawności*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2015, s. 15–36.
- [2] Bręczewski G.: *Wybrane psychospołeczne aspekty niepełnosprawności*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010.
- [3] Brzezińska A.I., Rycielski P., Sijko K.: *Wyzwania metodologiczne. Diagnoza potrzeb i ewaluacja wsparcia wśród osób z ograniczeniami sprawności*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2010, s. 20–21.
- [4] Buliński L.: *Niepełnosprawni o spójności społecznej: między życzeniem a faktem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- [5] Galasiński D.: *Osoby niepełnosprawne czy z niepełnosprawnością?*, „Niepełnosprawność – Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2013, vol. 9, nr IV, s. 3 i n.
- [6] Gałkowski T., Kiwerski J.: *Encyklopedyczny słownik rehabilitacji*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1986.
- [7] Gil R., Dziedziczko A.: *Pojęcie świadomości zdrowotnej, zdrowia i choroby*, „Zdrowie Publiczne” 2004, vol. 114(2), s. 251.
- [8] Gorajewska D.: *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*, Akademia Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2006, s. 14.
- [9] Hulek A.: *Świat ludziom niepełnosprawnym*, Polskie Towarzystwo Walki z Kalcetwem, Warszawa 1992, s. 24.
- [10] I TR 587/70, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1971, nr 5, s. 64.
- [11] Jackowiak U.: „*Niezdolność do pracy*” zastąpi „*inwalidztwo*”, Przegląd Ubezpieczeń Społecznych i Gospodarczych 1997, nr 7, s. 13.
- [12] Karwat I.D., Jędrych M., Skawiński D., Pieciewicz-Szczęсна H., Sobieszczański J., Żukow W., Fronczek M., Borzęcki P.: *Zdrowie i niepełnosprawność – problemy w definiowaniu*, cz. 1: *Cechy wykorzystywane w ocenie stanu zdrowia*, „Journal of Health Sciences” 2012, nr 2(5), s. 89.
- [13] Kilian M.: *Niepełnosprawni w społeczeństwie*, „Polityka Społeczna” 2007, nr 11–12, s. 14.
- [14] Kirenko J.: *Indywidualna i społeczna percepcja niepełnosprawności*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- [15] Kurowski K.: *Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna – od medycznego do społecznego modelu niepełnosprawności* [w:] *Najważniejsze wyzwania po ratyfikacji Konwencji o Prawach Osób Niepełnosprawnych*, red. A. Błaszczak, Biuletyn RPO, 2012/10, s. 8–15.
- [16] Majewski M.: *W sprawie definicji osoby niepełnosprawnej*, „Problemy Rehabilitacji Społecznej i Zawodowej” 1994, nr 1, s. 35.
- [17] Paluszkiewicz M.: *Prawne pojęcie niepełnosprawności*, Studia Prawno-Ekonomiczne t. XCV, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2015, s. 77–98.
- [18] Pławucka H.: *Niezdolność do pracy*, s. 237.
- [19] *Pracownik z niepełnosprawnością*, red. E. Rutkowska.
- [20] Szawłowski K., Chojnacka-Szawłowska G.: *Medyczne i społeczne podstawy rehabilitacji*, Wydawnictwo Akademii Medycznej, Gdańsk 1990, s. 18–20.
- [21] Szluz B.: *Osoby niepełnosprawne*, s. 326–327.

- [22] Trębicka-Postrzygacz B.: *O niepełnosprawności w definicjach i regulacjach prawnych w perspektywie inkluzji społecznej*, „Student Niepełnosprawny. Szkice i Rozprawy” 2017, nr 17 (10).
- [23] Urbanowicz Z.: *Od interdyscyplinarnego do transdyscyplinarnego spojrzenia na niepełnosprawność*, „Ogrody Nauk i Sztuk” 2012, r. 2, s. 443–457.
- [24] Wiliński M.: *Modele niepełnosprawności: indywidualny – funkcjonalny – społeczny* [w:] *Diagnoza potrzeb i modele pomocy dla osób z ograniczeniami sprawności*, red. A.I. Brzezińska, R. Kaczan, K. Smoczyńska, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 15–56.
- [25] *Wyzwania metodologiczne. Diagnoza potrzeb i ewaluacja wsparcia wśród osób z ograniczeniami sprawności*, red. A.I. Brzezińska, P. Rycielski, K. Sijko, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2010.
- [26] Zabłocki J.: *Psychologiczne i społeczne wyznaczniki rehabilitacji osób niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1992, s. 10–12.
- [27] Zamecki Ł.: *Społeczne podstawy ładu politycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 18.
- [28] Żak A.: *Prawne pojęcie niepełnosprawności*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej” 2003/2004, red. A.M. Świątkowski, s. 39.

14.

STYLE PRZYWÓDCZE KOBIECI

Abstrakt

Kryzys pandemiczny przekształca globalne myślenie o przywództwie. Zdaniem wielu badaczy i badaczek niekwestionowanym faktem jest, że fundamentalną rolę w jego sprawowaniu odgrywają kobiety. Ich sukcesywnie rosnąca pozycja spotyka się jednak z problemem ich niedoreprezentowania na eksponowanych i strategicznych stanowiskach. W artykule przedstawiono wybrane czynniki, które determinują wzmiankowany deficyt np. „szklany klif”, łączący adresowanie liderstwa kobiet z sytuacją wysokiego ryzyka i zarządzością kryzysową. Paralelnie skoncentrowano się na opisie i diagnozie stylu przywódczego kobiet i właściwego mu modelu kompetencyjnego. Wyniki badań własnych – zaprezentowane w niniejszej pracy – posłużyły do specyfikacji liderstwa kobiet w warunkach znormalizowanych oraz w kontekście sytuacji szczególnego kryzysu, jakim jest pandemia.

Słowa kluczowe: przywództwo, liderstwo, kobiety, kryzys, szklany klif, kompetencje liderskie, pandemia.

14.1. Wprowadzenie

Nowoczesna gospodarka – oparta na wiedzy i technologiach – nobilituje cechy związane z kobiecym stylem myślenia i działania. Zapotrzebowanie na kooperacyjny, niehierarchiczny oraz oparty na partnerstwie, relacyjności i różnorodności [27] styl zarządzania, stanowi jeden z kluczowych symptomów ekonomii 4.0. Zdaniem wielu badaczy i badaczek są to cechy atrybuowane kobietom. Wykazują one – w większym stopniu niż mężczyźni – predyspozycje do demokratycz-

nego kierowania, bazującego na współpracy, zespołowości, dbałości o relacje i rozwój pracowniczy oraz szerokokontekstową percepcję zjawisk [16].

Ewolucja kategorii przywództwa – w szczególności w aspekcie sytuacji kryzysowej, do których przynależy pandemia – generuje potrzebę odejścia od tradycyjnych, opartych na autorytaryzmie, formalizmie i pragmatycznej transakcyjności, modeli przywódczych, adekwatności i skuteczności nabywają bowiem przymioty, tj.: osobista charyzma, wpływanie na otoczenie przez współdziałanie i spersonalizowany kontakt, zarządzanie przez wartości czy też autorefleksyjność. Doświadczenie pandemii wykreowało przestrzeń do zaadresowania liderstwu cech transformacyjności i oparcia go na inteligencji emocjonalnej [29].

14.2. Redefinicja przywództwa

Przywództwo jest specyficznym rodzajem władzy, która, jak definiuje A. Etzioni obejmuje władztwo oparte na osobistych właściwościach przywódcy/przywódczyni, będące zdolnością do wywołania u zwolenników/zwolenniczek dobrowolnej subordynacji w szerokim zakresie spraw. Cechą różnicującą przywództwo jest to, że obejmuje wpływ, co oznacza, że prowadzi do zmian preferencji, a nie jedynie ich zawieszenia, jak ma to miejsce w przypadku władzy [4]. Przywództwo jest zjawiskiem wielowymiarowym, o skomplikowanej strukturze, a wraz z postępem globalizacji jego charakter ulega przekształceniom. W naukach społecznych definiowane jest ono w kategoriach.

- wpływu społecznego, koniecznego dla powstania relacji między liderem/liderką i jego/jej zwolennikami/zwolenniczkami,
- relacji psychologicznej pomiędzy liderem/liderką a jego/jej zwolennikami/zwolenniczkami,
- ciągu zmian, uporządkowanych w czasie, prowadzących do określonych efektów [11].

Współczesne definicje przywództwa koncentrują się tym samym na wyższych, aniżeli wyłącznie utylitarne i pragmatyczne, potrzebach m.in.: zaangażowaniu i kreowaniu całości. Podkreślają ewolucyjny i plastyczny aspekt statusu przywódczego i, jak określił R.W. Griffin w odniesieniu do tzw. przywództwa transformacyjnego:

oparte jest ono w głównej mierze na charyzmie, komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości oraz intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań. [...] wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia [9].

Nowe przywództwo, liderstwo przyszłości jest transformacyjne, charyzmatyczne, wizjonerskie i magiczne [19]. Do jego atrybutów przynależą także posiłkowanie się wartościami, tj. zdolność do samorefleksji, zbilansowanie, pewność siebie i pokora [24].

Literatura przedmiotu dywersyfikuje tzw. męskie i kobiece przywództwo. Harriet Rubin pisała o kobiecym stylu zarządzania przez miłość (*ang. management by love*), podczas gdy mężczyźni zarządzają przez strach (*management by fear*) [22]. Istotą tego ujęcia było skorelowanie określonych cech i zachowań w kontekście efektywności przywództwa i jego rezultatów biznesowych. Bazując na analizie zaprezentowanej przez nią perspektywy, dorobku literaturoznawczym oraz badaniach empirycznych, możliwe jest ich skatalogowanie do cech i sposobów działania. Niniejsza specyfikacja znajduje swoje referencje w tabeli 14.1.

Tabela 14.1. Style przywódcze ze względu na płeć

Mężczyźni – <i>management by fear</i>	Kobiety <i>management by love</i>
<ul style="list-style-type: none"> – przywództwo transakcyjne (J. B. Rosener), taktyka presji (Deloitte) – zutortarność i zadaniowość (I. Echiejile, A.H. Eagly, G.N. Powell) – sformalizowanie władzy struktury, rangowanie (J.B. Rosener) – hierarchiczność, skoncentrowanie na władzy definiowanej w kategoriach prestiżu oraz pozycji (B. Wojciszke) 	<ul style="list-style-type: none"> – przywództwo transformacyjne (J.B. Rosener) – demokratyczność i relacyjność (I. Echiejile, A.H. Eagly, G.N. Powell) – atrybuowanie władzy osobistym cechom charakteru, tj.: charyzma, umiejętność współzycia z ludźmi, ciężka praca lub kontakty osobiste (J.B. Rosener) – wpływa na otoczenie poprzez współpracę z innymi, włączanie ich, pytanie o zdanie, o inny punkt widzenia, o sposoby postępowania w danej sytuacji (H. Frańczak, B. Krzywosz-Rynkiewicz, D. Wiśniewska-Juszczak) – relacje w pracy są częściej oparte na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu (H. Frańczak, B. Krzywosz-Rynkiewicz, D. Wiśniewska-Juszczak)

Źródło: opracowanie własne.

Istotą dokonywania komparatystki tych opozycyjnych stylów zarządczych jest odniesienie się do kwestii ich efektywności i potencjału kreowania korzyści. Amerykański analityk D. Gordon porównał wskaźniki ekonomiczne krajów, w których dominuje kobiecy styl zarządzania, oraz te, w których ton biznesowi nadają mężczyźni. Dowiódł, że w tych pierwszych (m.in. kraje skandynawskie i Japonia), wydajność sektora przedsiębiorstw jest 1,7 razy większa niż w tych drugich (kraje anglosaskie) [11]. Badania McKinsey’a wykazały, że zyski opera-

cyjne przedsiębiorstw stosujących parytety płci były o 56% wyższe niż w tych zdominowanych przez mężczyzn [18]; zaś analitycy/analytyczki banku Goldman Sachs obliczyli, że więcej kobiet w zarządach to nawet o 9% wyższe PKB [11].

Kobiece taktyki wpływu przyczyniają się do umacniania pozycji firm na rynku – ich stabilności, zaufania, zaangażowania, tworzą trwałe postawy i są skuteczne długofalowo. Powodują, że ludzie są w stanie, bez nieustannego oglądania się na straty i nagrody, pracować systematycznie i darzyć się zaufaniem. Wpływanie na innych poprzez konsultacje, zaangażowanie, zachęcanie jest ważnym narzędziem budowania odpowiedzialności pracowników/pracownic za swoją pracę i firmę.

14.3. Przywództwo kobiet w kryzysie

Rokrocznie rośnie udział kobiet w strukturach zarządczych [20], który według badania Hays [10] z 2019 r. przeprowadzonego na 8 320 osób, wzrósł z 15% w 2018 r. do 18% w 2019. Kobiety są liczniej reprezentowane w zarządach nowoczesnych usług dla biznesu, hotelarstwie, HR oraz marketingu [10]. Badania Eurostatu z 2019 r. wskazują, że kobiety w Polsce stanowią 21% członkiń zarządów w największych spółkach publicznych – przy średniej unijnej 26,7%. W Unii Europejskiej prawie 9,4 miliona osób zajmuje stanowiska kierownicze: 6,0 milionów mężczyzn (64% wszystkich) i 3,4 miliona kobiet (36%). Ponadto w 2018 r. kobiety stanowiły nieco ponad jedną czwartą członkiń zarządów spółek giełdowych w UE (27%) i mniej niż jedną piątą wyższej kadry kierowniczej (17%) [5]. Największy udział kobiet wśród stanowisk kierowniczych odnotowano na Łotwie (56%), na a drugim miejscu w Bułgarii i Estonii (49%), Polska [21] oraz Słowenia (47%), Węgry (43%), Litwa i Szwecja (42%), Irlandia (41%) i Słowacja (40%) [12]. Z kolei według badań S&P500 na początku 2019 r. kobiety zajmowały jedynie 4,8% stanowisk GM [13].

S. Calantuono zauważyła związek pomiędzy brakującymi 33% kobiet w zarządach i kierunkami działań rozwojowych, które są im proponowane [14]. Od ponad 10 lat zadaje pytanie o to, ile kobiet podczas swoich rozmów o awansie usłyszało, że powinno dalej rozwijać asertywność albo zdolności komunikacyjne, a ile z nich zostało zapytanych o wgląd strategiczny i przenikliwość biznesową. Jak konstatuje, kobietom adresowany jest model budowania kompetencyjności osobistej, opartej m.in. na pewności siebie, zaś mężczyznom organizacyjnej biznesowości [28].

Badania T. Fitzsimonsa z australijskiego Uniwersytetu Queensland, dowodzą że kobiety, które awansują, mają znacznie bogatsze i bardziej zróżnicowane doświadczenie zawodowe i więcej przebytych szczebli na drabinie awansu niż mężczyźni [6]. W praktyce jednak, organizacja wysyła im odmienne komunikaty, przez co kobiety konfrontują się z barierą niedoreprezentowania na kluczowych stanowiskach i ograniczeniami w budowaniu ścieżki kariery. Do tego, gdy

pomimo niesprzyjających okoliczności kobietom powiedzie się misja wyprowadzenia firmy z kryzysu, bywają odsuwane [7]. Poza szukaniem potencjalnego koźła ofiarnego oddanie sterów w kobiece ręce ma też uzasadnienie psychologiczne. Kobiety bowiem – jak podają niektórzy badacze/badaczki – są postrzegane jako mniej skłonne do ryzyka, bardziej konsyliacyjne, z mniejszym ego niż mężczyźni. A. Eagly w książce „Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu” ukazuje charakterystyczne elementy, które każda z liderek napotyka na swojej drodze na szczyt. A. Eagly nazywa tę drogę labiryntem, bo wiele w niej ślepych uliczek, krzywych luster, ścian, pułapek. Podkreśla również, że nawet jeśli kobieta dotrze do celu, to nagroda jaka ją czeka, jest niewspółmiernie mniejsza niż w przypadku mężczyzn [3].

W szerszym kontekście zjawisko to M.K. Ryan oraz A. Haslam określili mianem „szklanego klifu”, wykazując, że o awansie kobiet na wyższe stanowisko decyduje ryzyko niepowodzenia. Im jest ono wyższe, tym większa szansa, że kobieta je zdobędzie [23]. Jest to metafora odnosząca się do mechanizmów promowania kobiet na stanowiska decyzyjne i strategiczne, których zadania obarczone są największym ryzykiem – nieomal pewną porażką. Zjawisko to zostało zaobserwowane w czasach kryzysu ekonomicznego 2007/2008 na przykładzie procesów obsadzania kobiet na stanowiskach menedżerskich firm w bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej. Próbuąc zrozumieć ów proces, należy powiedzieć, że z jednej strony jest to zagrożenie dla kobiet ze względu na obciążenie odpowiedzialnością za winy poprzednich zarządzających, z drugiej jednak strony jest to szansa dla najbardziej przedsiębiorczych z nich.

A. Cook i C. Glass, które w latach 1996–2010 analizowały losy prezesów/prezesek firm z listy „Fortune 500” wykazały, że firmy znajdujące się w trudnościach finansowych częściej typowały na stanowisko z C-poziomu kobiety. Równocześnie na Uniwersytecie w Exeter zwrócono uwagę na nasilony po kryzysie trend do szukania szefowych dla firm borykających się z problemami. Była to reakcja na kulturę macho w zarządzaniu, często identyfikowaną jako powód finansowego krachu [17]. Przykładem takich nominacji kobiet – uznanych za charyzmatyczne liderki – są m.in.: M. Mayer – szefowa Yahoo!, która zaproponowała swoim współpracownikom/współpracowniczkom posiłki w pracy i przedłużone urlopy macierzyńskie w zamian za rezygnacje z „telepracy”, gdyż w grupie jest więcej zachowań kreatywnych [26]; M. Barra [8], która w styczniu 2014 r. została szefową zadłużonego General Motors. Objęcie przez nią tego stanowiska było porównywane m.in. do „pocałunku śmierci” i „komentowane w tonie kondolencyjnym” [15]; A. Mulcahy, która objęła prezesurę w Xeroxie, gdy ten osiągnął dług wysokości 17 mld dolarów [25].

Brytyjski raport „Hard Won And Easily Lost” [2] pokazał, że kobiety, które odniosły sukces na stanowiskach zwyczajowo zarezerwowanych dla mężczyzn są szczególnie narażone na permanentną krytykę położonych i szybką utratę pracy. Z łatwością też przykleja im się łatki „nie lubianych” i „niekompetentnych”. Z badań

wynika, że jakikolwiek błąd po stronie kobiety na eksponowanym stanowisku – w przeciwieństwie do mężczyzny w analogicznym położeniu – kosztuje ją daleko idącą krytykę i ostracyzm. W konsekwencji jej praca jest niestabilna, poddawana negacji i trudna w utrzymaniu. Tym samym stoi ona na krawędzi „szklanego klifu”, z którego łatwo spaść.

14.4. Metodologia badań

Do podjęcia badań skłoniły autorkę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak liderki definiują przywództwo kobiet?
2. Jaki jest preferowany styl przywódczy kobiet?
3. Które z kompetencji zarządczych liderki samoidentyfikują?
4. W jaki sposób sytuacja kryzysu pandemicznego wpływa na postrzeganie roli przywódczej u liderek?

Celami projektowanych badań były:

1. Weryfikacja sposobu postrzegania przywództwa w sytuacji znormalizowanej oraz kryzysowej, za którą przyjęto pandemię.
2. Określenie kluczowych kompetencji liderek w kontekście pełnienia ról zarządczych w kontekście sytuacji znormalizowanej oraz kryzysowej, za którą przyjęto pandemię.
3. Identyfikacja wpływu pandemii na styl zarządczy liderek.

Dla zrealizowania tak postawionych celów badań zaprojektowano kwestionariusz ankiety CAWI, który zawierał pytania dotyczące postrzegania i definiowania przywództwa, sposobów jego praktykowania oraz modelu kompetencyjnego wymaganego w roli liderkiej. Pytania podzielono na otwarte oraz zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, w tym pytania ze skalą. Narzędzie badawcze dystrybuowano ogólnopolsko w marcu 2021 r. wśród celowo dobranej grupy liderek. Kryteriami doboru było pełnienie roli liderkiej na wybranym poziomie – operacyjnym, taktycznym lub strategicznym. W badaniu ostatecznie uzyskano 100 poprawnie wypełnionych ankiet CAWI. Pytania w ankiecie kwestionariusza CAWI podzielano na 2 obszary:

1. Postrzeganie przywództwa w kontekście sytuacji znormalizowanej oraz kryzysowej, za którą przyjęto pandemię.
2. Identyfikacji i specyfikacji kluczowych kompetencji oraz cech powiązanych z liderstwem w kontekście sytuacji znormalizowanej oraz kryzysowej, za którą przyjęto pandemię.

Podjmując się wyboru metody badawczej została ona przenalizowana pod kątem adekwatności i trafności, co odzwierciedla tabela 14.2.

Tabela 14.2. Analiza metody CAWI

Charakterystyka metody CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview)	
Mocne strony metody	<ul style="list-style-type: none"> – przeprowadzenie wywiadów na szerokiej i ogólnej populacji – relatywnie krótki czas zbierania danych – możliwość wypełnienia ankiety w wybranym czasie oraz z dowolnego urządzenia z dostępem do internetu – kwestionariusz elektroniczny daje możliwość opatrzenia pytań materiałami graficznymi oraz audiowizualnymi – niskie koszty realizacji
Ograniczenia metody	<ul style="list-style-type: none"> – brak kontroli nad tym, kto w rzeczywistości wypełnia ankietę – zastosowanie tylko w odniesieniu do respondentów/respondentek posiadających dostęp do internetu

Źródło: opracowanie własne.

14.5. Wyniki badań

Badania miały charakter pilotażowy i uzyskane wyniki wykorzystane zostały również do weryfikacji narzędzia badawczego. W badaniu wzięło udział 100 liderek, związanych z szerokim spectrum branż, z czego najliczniej reprezentowane były: usługi rozwojowe (33%), telekomunikacja (24%), PR i komunikacja (10%), handel (7%) oraz przemysł (7%). Dominującym typem organizacji były duże (zatrudniające powyżej 250 osób) – 39%, następnie mikro (zatrudniające do 10 osób) – 27% oraz małe (zatrudniające do 50 osób) i średnie (zatrudniające do 250 osób) – odpowiednio po 17%. Wśród badanych liderek 46% odpowiadało za zarządzanie strategiczne w organizacji, 29% to liderki średniego szczebla – poziom zarządczości taktycznej i najmniej liczna grupa (25%) liderek niższego szczebla – zarządczość operacyjna. Pod względem stażu pracy w roli liderkiej dominowały kobiety o doświadczeniu 6–10 lat (36,7%), powyżej 10 lat doświadczenia w zarządczości wykazało 29,6%, zaś 33,7% pełniło rolę liderką krócej niż 5 lat. Należy zwrócić uwagę, że na pytanie o doświadczenie w roli liderkiej odpowiedziało 98 ze 100 respondentek.

Respondentki – w pytaniu otwartym – zostały poproszone o wskazanie na cechy i skojarzenia z przywództwem kobiet. Wśród najczęściej pojawiających się określić były:

- empatia, inteligencja emocjonalna oraz orientacja na człowieka/zespół – utożsamiane z relacyjnością oraz umiejętnościami współpracy,
- siła, odwaga, determinacja oraz upór – rozumiane jako siła charakteru,
- holistyczne i interdyscyplinarne podejście do zagadnień, uwzględniające wielość perspektyw,
- profesjonalizm oraz kompetencje merytoryczne, w tym doświadczenie i mądrość,

- odpowiedzialność, praworządność i sprawiedliwość,
 - kreatywność, innowacyjność i elastyczność oparte na misji, wizji i wartościach.
- Incydenatnie wskazywano na cechy świadczące o konkurencyjnym nastawieniu np. rywalizacja, intrygi. Pojawiały się również odpowiedzi traktujące o tym, że przywództwo kobiet, jakkolwiek potrzebne, to jednak należy do rzadkości, a liderki doświadczają konsekwencji „szklanego sufitu”. Jedna z respondentek wskazała:

Przywództwo jakoś w sobie ma wpisane elementy męskie – przywódcami zwykle bywają mężczyźni, kobiety są „szefowymi”, „kierowniczkami”, „dyrektorkami” itp. Kobiety liderki raczej kojarzą mi się bardziej z kobietami „pionierkami”, tymi, co po raz pierwszy kierują instytucjami, urzędami, zakładami pracy. Jednym z ciekawszych przykładów z ostatnich dni jest objęcie przez byłą minister finansów i spraw zagranicznych Nigerii panią dr Ngozi Okonjo-Iweala stanowiska Dyrektora Generalnej Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Analogiczne pytanie zostało zadane w kontekście przywództwa i pandemii. Miało ono na celu ustalenie, na ile wzorzec i model przywództwa zmienia się będąc w oddziaływaniu sytuacji kryzysowej. Zdaniem respondentek nadal kluczowe były cechy i przymioty, tj.: podejście oparte na empatii, odpowiedzialności i relacyjności. Dodatkowo wskazały na: zdolność szybkiego i elastycznego reagowania w zmiennych warunkach i kierowanie się szeroką perspektywą. Paralelnie respondentki eksponowały większą rolę utrudnień związanych z realizowaniem zarządczości w dobie pandemii. W odpowiedziach respondentek wybrzmiewało, że przywództwo:

Jest na pewno utrudnione, zwłaszcza w przypadku osób posiadających dzieci. Na dodatek, ponieważ opiera się często na mocnych więzach nieformalnych, musiała nastąpić zmiana akcentów. Nie da się budować pozycji „relacyjnej” w większej grupie online. Ponadto niepewność na rynku pracy i społeczna sprawiła, że większą uwagę trzeba zwracać na zdrowie psychiczne współpracowników i współpracownic oraz na ryzyko braku rozdziału praca–dom. Z drugiej strony mam wrażenie, że pandemia paradoksalnie wymusiła – przynajmniej nieformalne – spłaszczenie struktur, gdyż praca online wymaga znacznie większej samostereowności, komunikacji i wzajemnego zaufania.

Wymowną egzemplifikację redefinicji kobiecego liderstwa stanowi następujący przykład:

W kryzysowym momencie pandemii cechy wyróżniające kobiece przywództwo przestają mieć takie znaczenie jak w normalnym warunkach np. empatia czy umiejętność słuchania. Na wojnie generałowie nie muszą lub nawet nie powinni być empatyczni.

Dla porównania w badaniu Fundacji Liderki Biznesu, w którym wzięło udział ponad 100 badanych, wskazano na pięć najważniejszych cech lidera/liderek, które ich zdaniem są najbardziej istotne w budowaniu postawy przywódczej. Do tych cech zaliczono: świadomość siebie i pewność siebie, charyzmę, odwagę, wizję i umiejętność współpracy i komunikacji [1]. Komparatystyczne wyniki badań własnych znajdują się w tabeli 14.3.

Tabela 14.3. Kompetencje przywódcze kobiet (w %)

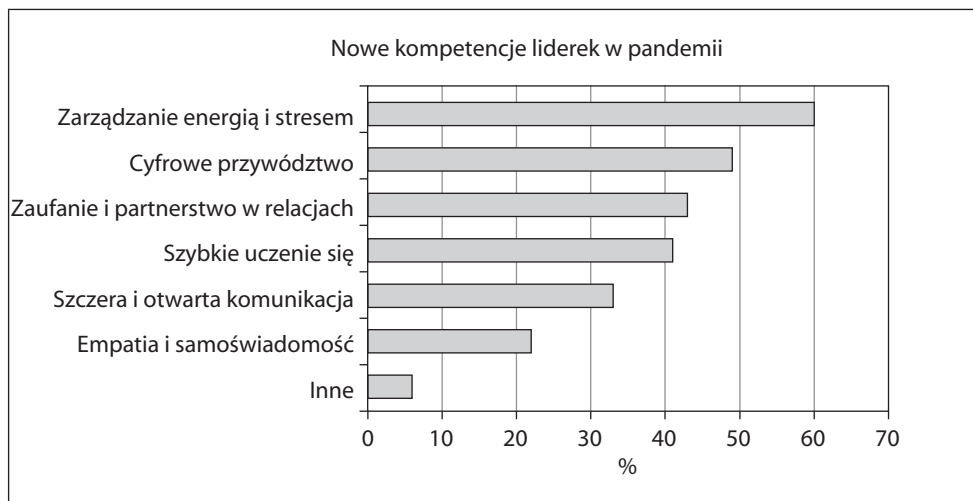
Kompetencje	Sytuacja znormalizowana	Sytuacja pandemii
Podejmowanie inicjatywy	80	61
Dążenie do samorozwoju	77	28
Prawość i uczciwość	78	27
Dążenie do realizacji wyników	57	30
Dbłość o rozwój innych	68	32
Bycie źródłem inspiracji i motywacji dla innych	64	46
Budowanie relacji	78	58
Współpraca i praca zespołowa	79	55
Wyznaczanie dalekosiężnych celów	41	21
Przewodzenie zmian	54	52
Analizowanie i rozwiązywanie problemów	70	61
Efektywna i częsta komunikacja	68	62
Komunikowanie grupy ze światem zewnętrznym	36	20
Wprowadzanie innowacji	44	28
Posiadanie wiedzy technicznej lub zawodowej	41	27
Praca nad rozwojem perspektywy strategicznej	50	27

Źródło: opracowanie własne.

Istotnymi elementami przywództwa w pandemii były – zdaniem respondentek – duża niepewność, niepokój, strach i stresogenność wynikająca z niekonwencjonalnej konieczności godzenia życia zawodowego z rodzinnym i towarzyszącej temu hybrydowości funkcjonowania (tj. *home-office*, *home-schooling*, zarządzanie zdalne). Wygenerowało to potrzebę nabywania i rozwijania nowych kompetencji, zwiększających zdolności adaptacyjne oraz zarządczą i biznesową skuteczność.

Rangowanie i priorytetyzacja kluczowych kompetencji zostały przedstawione na rysunku 14.1.

Rysunek 14.1. Kompetencje liderek nabyte w związku z przywództwem w pandemii



Źródło: opracowanie własne.

Transformacja kompetencyjna ukierunkowana była na obszar związany z zarządzaniem energią i stresem (60% wskazań) oraz cyfrowym przywództwem (*digital leadership*) – 49% wskazań. W perspektywie respondentek oznaczało to m.in.:

[...] codzienne poranne odprawy zespołu online, wsparcie i rozwój zespołu pomimo pandemii, a w niektórych przypadkach nawet łatwiej o rozwój, bo dużo jest zdalnych szkoleń, kiedyś niedostępnych.

Interesujące jest, że respondentki znacznie rzadziej wskazywały jako wymagające rozwoju obszary związane z budowaniem relacji, inteligencją emocjonalną oraz komunikacją, co z pewnością należy łączyć z faktem, że przyporządkowały je do swych dominujących i strategicznych cech zarządczych.

Korespondująco do teorii H. Rubin zadano liderkom pytanie, na ile zgadzają bądź nie zgadzają się ze stwierdzeniami, które były skorelowane z atrybutami rubinowskiego *management by fear and heart*. Wykorzystane w badaniu stwierdzenia opisywały dwa kontrastujące i peryferyjnie usytuowane względem siebie modele zarządczości – autorytarno-transakcyjny oraz demokratyczno-relacyjny. Szczegółową specyfikację prezentuje tabela 14.4.

We wszystkich udzielonych odpowiedziach, respondentki zgadzały się z tymi, które dotyczyły liderstwa opartego na niehierarchiczności, charyzmie, cechach osobistych czy nieautorytarnym podejściu. Ich zdaniem autorytet liderki jest

rezultatem jej osobowościowych, indywidualnych przymiotów (48% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”). Ponad 40% badanych przychyliło się również do stwierdzenia, że zarządzanie przez kobiety jest relacyjne (41%). Nie mniej interesujące jest, że ponad $\frac{1}{3}$ z nich uznała, że hierarchiczny charakter zarządzania nie jest kluczowy dla adekwatnego realizowania roli przywódczej. Kwestia zadaniowego podejścia w przywództwie – dyskursywnie zarezerwowanego dla mężczyzn – została oceniona w sposób neutralny przez 35% liderek.

Tabela 14.4. Kompetencje przywódcze kobiet (w %)

Cechy dominujące stylu zarządczego	Skala ocen 1 – 5				
	1	2	3	4	5
Skuteczna liderka to autorytarna liderka	49	25	22	4	0
Zarządzanie liderek opiera się na zadaniowości	7	21	35	30	7
Zarządzanie liderek ma sformalizowany charakter	21	36	33	9	1
Zarządzanie liderek ma hierarchiczny charakter	27	38	25	9	1
Zarządzanie liderek ma relacyjny charakter	1	5	18	41	35
Skuteczna liderka to demokratyczna liderka	0	9	30	38	23
Autorytet liderki zależy od pozycji jaką zajmuje w organizacji	13	22	19	32	14
Autorytet liderki wynika z cech osobistych jakie posiada	2	4	14	32	48

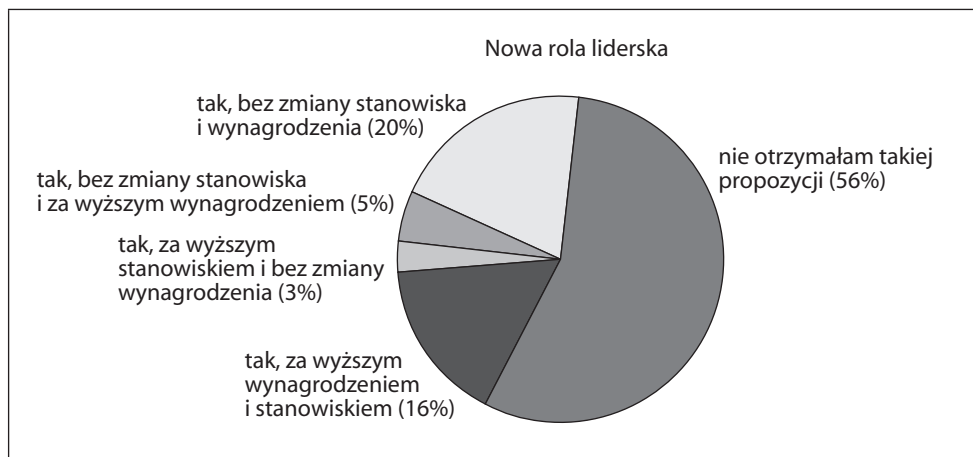
Źródło: opracowanie własne.

Respondentki zostały również zapytane o to, czy sytuacja pandemii poskutkowała rozszerzeniem odpowiedzialności ich roli. Głównym celem było zweryfikowanie, na ile kontekst pandemiczny – kryzysowy jest symptomatyczny i obserwowalny dla zjawiska „szklanego klifu”. Pod uwagę wzięto dwie zmienne, określające warunki na jakich nastąpiła modyfikacji roli tzn. awans (zmianę stanowiska na wyższe) oraz gratyfikację finansową (zaadresowanie wyższego wynagrodzenia), z czym korespondują dane na rysunku 14.2.

Ponad połowa badanych liderek (56%) nie otrzymała propozycji rozszerzenia ich dotychczasowej roli. W przypadku tych, gdzie taka opcja miała miejsce, zaobserwowano istotne różnice w sposobie kompensowania. Aż co 5 liderka nie otrzymała promocji stanowiskowej ani gratyfikacji finansowej – dla porównania w przypadku 16% badanych sytuacja była odwrotna. Pozostałe liderki albo utrzymały dotychczasowy poziom stanowiska i wyższe wynagrodzenie (5%) lub też awansowały bez benefitów finansowych (3%). Uzyskane odpowiedzi mogą dowodzić zasadności i funkcjonalności zdiagnozowanego przez M. Ryan i A. Haslama, jak

również wysokiej dyspozycji i gotowości kobiet do poświęcania się w sytuacjach nadzwyczajnych.

Rysunek 14.2. Nowa rola liderek w pandemii



Źródło: opracowanie własne.

Konkluzje z niniejszego badania pilotażowego można zawrzeć i sformułować w następujący sposób:

- we współczesnym zarządzaniu odchodzi się od hierarchicznych struktur na rzecz ich spłaszczania oraz podmiotowego traktowania pracownika/pracownicy i tworzenia sieci wzajemnych powiązań opartych na partnerstwie i zaufaniu,
- szczególnego znaczenia, wykorzystania i biznesowej skuteczności nabierają cechy tj.: intuicja, empatia, wielozadaniowość, odporność na stres,
- kompetencje zarządcze i przywódcze liderek wykazują się adekwatnością zarówno w sytuacjach normatywnych, jak i kryzysowych, zaś ich wysoki poziom dyspozycji do uczenia się nowych kompetencji umożliwia zwinne oraz skuteczne liderowanie,
- przywództwo kobiet ma transformacyjny, wykazujący się dużą plastycznością i elastycznością charakter, zaś kompetencje liderek wpisują się w kanon cech spełniających kryteria zarządczej skuteczności,
- kontekst kryzysowy, za który uznano pandemię, uprawdopodobnia tezę o mechanizmie „szklanego sufitu”, a w szczególności twierdzenie dotyczące skuteczności, wytrwałości w osiąganiu celów oraz wysokich wśród liderek pokładach odpowiedzialności za zespoły i procesy,
- doświadczenie kryzysu – pandemii wygenerowało przestrzeń do implementowania kobiecego liderstwa. W sytuacji coraz większego doceniania partnerstwa i umiejętności pracy zespołowej, kobiecy styl zarządzania optymalnie wpasowuje się w potrzeby nowej gospodarki.

14.6. Zakończenie

Cel niniejszego opracowania, tj. zidentyfikowanie modelu przywództwa kobiet, w tym w kontekście kryzysu pandemicznego, został zrealizowany. Badania nad przywództwem kobiet stanowią interesujący i perspektywiczny obszar, co oznacza potrzebę pogłębienia i kontynuowania działań na tym polu. Przywództwo kobiet to nie tylko tymczasowy trend, nowa moda, która ma szansę przetrwać. To wyraz jakościowo nowego, strategicznego podejścia wymagającego gruntownej zmiany w świadomości liderów/liderek oraz sposobie zarządzania we współczesnej organizacji.

Chcąc budować przewagę konkurencyjną w coraz bardziej zróżnicowanym społeczeństwie rosnących oczekiwań klientów/klientek oraz zmieniającego się globalnego rynku, obligatoryjne jest włączenie perspektywy kobiet – liderek. Umiejętność horyzontalnej, empatycznej i biznesowej przenikliwości charakterystyczne dla kobiecej przywództwa, stanowią gwarancję efektywnej współpracy i realizacji celów biznesowych.

Bibliografia

- [1] Bilińska A.: *Kobiece perspektywa przywództwa. Pięć najważniejszych kompetencji lidera*, <https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/blog/32-Kobiece-perspektywa-przywodztwa-Piec-najwazniejszych-kompetencji--lidera>, data dostępu: 29.03.2021.
- [2] Brescoll V., Dawson E., Uhlmann E.L.: *Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations*, „Psychological Science” 2010, s. 1640–1642.
- [3] Eagly A.: *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*, One Press, Helion, Warszawa 2008.
- [4] Etzioni A.: *Dual Leadership in Complex Organizations*. „American Sociological Review” 1965, vol. 30, s. 688–698.
- [5] Eurostat 2019, <https://ec.europa.eu/eurostat/news/themes-in-the-spotlight/womens-day-2019>, data dostępu: 31.03.2021.
- [6] Fitzsimmons T.W.: *Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top?* „The Leadership Quarterly” 2014, s. 245–266.
- [7] Fitzsimmons T.W. i in.: *Women on Boards: Not so risky business*, „Academy of Management Proceedings” 2016, nr 1.
- [8] General Motors: *Mary T. Barra Chairman and Chief Executive Officer*, <https://www.gm.com/our-company/leadership/mary-t-barra.html>, data dostępu: 31.03.2021.
- [9] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [10] Hays: *Kobiety na rynku pracy. Kompetencje i różnorodność*, raport 2019.

- [11] Holska A.: *Kobiecte przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie?*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, vol. 19 (1), s. 11–20.
- [12] International Labour Organisation: *World Employment Social Outlook. Trends for women 2018*, Genewa 2019.
- [13] Jach Ł., Lamża Ł.: *Szachy bez królowej*, <https://www.tygodnikpowszechny.pl/szachy-bez-krolowej-161556>, data dostępu: 29.03.2021.
- [14] Kerr M.: *In Pursuit of the Missing 33 Percent*, <https://riskandinsurance.com/pursuit-missing-33-percent/>.
- [15] Krzyżanowska N.: *Jakim liderem jest kobieta? Przywództwo kobiet w biznesie*, <http://ue.poznan.pl/pl/jakim-liderem-jest-kobieta-przywodztwo-kobiet-w-biznesie,a16954.html>, data dostępu: 29.03.2021.
- [16] Lisowska E., *Kobięcy styl zarządzania*, One Press, Helion, Warszawa 2009.
- [17] Marczak I.: *Był szklany sufit, jest szklany klif. Kobiety w robieniu karier mają wciąż pod górkę*, <https://innpoland.pl/118405,byl-szklany-sufit-jest-szklany-klif-kobiety-w-robieniu-karier-maja-wciaz-pod-gorke>.
- [18] McKinsey i in.: *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, 2013.
- [19] Morales J., Molero F.: *Leadership in two types of healthcare organization* [w:] *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, red. J.M. Peiro i in., Exeter 1995, s. 209–221.
- [20] Olszewska-Miszuris M. i in.: *Udział kobiet we władzach a efektywność spółek*, CFA Society Poland, Warszawa 2021.
- [21] PARP: *Rynek pracy, edukacja, kompetencje*, Warszawa 2019.
- [22] Rubin H.: *Księżyna Machiavelli dla kobiet*, Wydawnictwo Iskry, Kraków 1999.
- [23] Ryan M.K., Haslam A.: *The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32(2) s. 549–572.
- [24] Tschannen-Moran M.: *Transformational leadership and trust*, „Studies in Leading and Organizing Schools” 2003, vol. 2(11), s. 157–169.
- [25] Volmer L., Mulcahy A.: *The Keys to Turnaround at Xerox*, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/anne-mulcahy-keys-turnaround-xerox>, data dostępu: 29.03.2021.
- [26] Weinberger M., Leskin P.: *The rise and fall of Marissa Mayer, the once-beloved CEO of Yahoo now pursuing her own venture* <https://www.businessinsider.com/yahoo-marissa-mayer-rise-and-fall-2017-6?IR=T>, data dostępu: 29.03.2021.
- [27] Zabratańska K.: *Zarządzanie różnorodnością na przykładzie lubelskich przedsiębiorstw* [w:] *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Smolira, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej, Warszawa 2020, s. 129–139.
- [28] Zabratańska K., *Kryzysowe przywództwo kobiet*, <https://linkd.pl/pzks4>, data dostępu: 29.03.2021.
- [29] Zabratańska K., *Sztuka dawania (samo)współczucia*, <https://linkd.pl/pzksu>, data dostępu: 29.03.2021.

Urszula Tokarska

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

15.

WPŁYW PRACY ZAWODOWEJ NA POZIOM KOMPETENCJI WYCHOWAWCZYCH WSPÓŁCZESNYCH RODZICÓW (W ŚWIETLE BADAŃ)

Abstrakt

Człowiek na przestrzeni życia przyswaja różne kompetencje, przeważanie łączy kompetencje zawodowe z rodzicielskimi. Czasami praca zawodowa matki lub ojca może wpływać korzystnie na kształtowanie się poziomu kompetencji wychowawczych rodziców (wzrost wiedzy i umiejętności, kursy, szkolenia, studia podyplomowe z pedagogiki, naturalny kontakt z literaturą fachową, specjalistami z zakresu pedagogiki i psychologii). Może również prowadzić do samodzielności i odpowiedzialności dziecka, a także sprzyjać jego społecznemu (w czasie pracy rodziców dziecko uczęszcza do przedszkola, żłobka, nabywa umiejętności nawiązywania relacji z rówieśnikami). Natomiast rodzice obciążeni nadmierną pracą mogą zaniedbywać obowiązki wychowawcze (brak zaangażowania emocjonalnego, życzliwej opieki nad dzieckiem w czasie wolnym może prowadzić dziecko do takich zagrożeń wychowawczych, jak: uzależnienie od Internetu, gier komputerowych, wejście w grupy destrukcyjne, brak czasu na refleksję nad karą wychowawczą, zbyt częste reagowanie krzykiem, wyzwiska, a nawet rękoczyn). Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu praca zawodowa podnosi kompetencje wychowawcze współczesnych rodziców, a w jakich warunkach wpływa negatywnie? W teoretycznej części artykułu zostanie zaprezentowana definicja kompetencji rodzicielskich i wpływ pracy zawodowej na kompetencje wychowawcze współczesnych rodziców. W części metodologicznej zostały przedstawione metody badawcze i opis grupy badawczej, zaś w części końcowej zostały poddane analizie wybrane elementy kompetencji: zawód wykonywany badanymi rodzicami i wiedza dotycząca zagrożeń i trudności wychowawczych, umiejętność orga-

nizowania atmosfery wychowawczej domu rodzinnego, umiejętność stosowania kar wychowawczych.

Słowa kluczowe: kompetencje wychowawcze, wpływ pracy zawodowej, umiejętność stosowania nagród i kar, atmosfera wychowawcza.

15.1. Wpływ pracy zawodowej na wychowanie w rodzinie

Założenie rodziny łączy się nie tylko z odpowiedzialnością za wychowanie dziecka, stworzenie odpowiedniej atmosfery wychowawczej domu rodzinnego również warunków materialnych niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania rodziny. Rodzice są często zmuszeni do podejmowania pracy zawodowej, zapewniają zaspokojenie nie tylko potrzeb biologicznych i psychicznych, łączących się z nauką (wyposażenie ucznia w sprzęt elektroniczny, dodatkowe zajęcia, korepetycje: z j. angielskiego, matematyki), ale także z wypoczynkiem (wspólne wyjazdy, wędrowniki, uprawianie sportu, organizowanie instytucjonalne czasu wolnego dziecka: basen, chór, taniec). Często mając dobrą pracę czy zawód, na który jest zapotrzebowanie (pielęgniarki, lekarze, nauczyciele akademicy) podejmują dodatkowe etaty kosztem czasu wolnego rodziny i dzieci, nie do końca zdając sobie sprawę, iż ich dziecko czy dzieci spędzają czas wolny samotnie. Oczywiście, większość rodziców nie zakłada, że problem narkomanii, dopalaczy, sekt, nieformalnych grup rówieśniczych może stać się udziałem ich rodzin. Zatem, w jaki sposób znaleźć „złoty środek”?

Skoro wiemy z dotychczasowych badań socjologicznych [10, s. 89–100; 27; 23; 12, s. 43–64] i L. Dyczewskiego [9]: że praca kobiety – matki: podnosi jej status w rodzinie (własna pensja – którą może przeznaczyć na rozwój nie tylko własny, ale przede wszystkim dzieci, naukę, ich czas wolny, wycieczki, poprawa warunków materialnych rodziny, jej budżetu). Natomiast badania pedagogiczne [13] wykazały, że praca matki może wpływać korzystnie na uspołecznienie dzieci, ich samodzielność i odpowiedzialność, gdy są to dzieci powyżej trzeciego roku życia, a w niektórych przypadkach powyżej szóstego roku życia. Niestety, nie wszystkie dzieci znoszą dobrze rozłąkę z matką (należy pamiętać, iż dzieci rozwijają się indywidualnie), więc tutaj warto rozważyć rozwój fizyczny i psychiczny, a także motoryczny dziecka przed wysłaniem go do żłobka. Praca źle wpływa na rozwój i wychowanie dzieci, gdy jest to matka małego dziecka (do trzech lat) lub jest nadmiernie obciążona (jest to praca nocna, wielozmianowa), wówczas czas w ciągu dnia przeznaczony dla rodziny zamienia ona na wypoczynek i sen, ponieważ nie jest w stanie fizycznie i psychicznie wypełnić tych obowiązków. Godziny przeznaczone na kontakt z dzieckiem – rozmowę, pomoc przy odrabianiu pracy domowej, naukę, czas wolny poświęca na sen, lub, co gorsza, pracą na rzecz domu, a nawet opieką nad młodszym rodzeństwem obarcza starsze dzieci [16, s. 55–67].

Jeśli chodzi o pracę ojca, to nie można jednoznacznie powiedzieć, że gdy ojciec pracuje w Polsce i ma dobre warunki pracy (może utrzymać rodzinę z jednego etatu) to pozytywnie wpływa na rozwój i wychowanie dzieci, ponieważ w polskich rodzinach dzieci nie mają przeważanie kontaktu emocjonalnego z tatą. Ojciec może być obecny fizycznie, ale zdarza się, że jest zwolniony z kontaktu psychicznego – sprawy wychowania leżą w gestii matki i babci. D. Kornas-Biela zauważa, że: „Kryzys ojcostwa polega więc nie tylko na częstym braku ojca w rozwoju dzieci, ale również na niedocenianiu jego obecności, na coraz powszechniej akceptowanym stwierdzeniu, że ojciec nie jest konieczny potrzebny dzieciom, a nawet jest lepiej, gdy go nie ma. Postrzegany w domu jako «kochana ciocia» nie jest tym samym traktowany jako osoba znacząca i nieodzowna dla istnienia wspólnoty rodzinnej. Może być przydatny jakiś czas lub czasami, jego obecność może być traktowana jako wygodna, nawet pożądana, zwłaszcza jeśli nie przeszkadza i jest użyteczny, jeśli spełnia oczekiwania obecnych w rodzinie kobiet, ale nie jest konieczny i bezwarunkowo doceniany. Przydaje się więc jako uzupełnienie matki, ale równie dobrze może go zastąpić «instytucja» babci, przedszkole, sprzęt elektroniczny, sąsiad o «złoty rączkach» [...]. W mass mediach i w literaturze, która pretenduje do bycia naukową, spotykamy poglądy o wyższości wychowania bez ojca, o tym jak łatwo i przyjemnie przebiega to wychowanie, jakie profity czerpie z niego matka i dziecko. Badania empiryczne zmierzają do zweryfikowania hipotez potwierdzających pozytywny wpływ braku ojca na rozwój dziecka (np. większa samodzielność)” [15, s. 171–179].

Praca ojca wpływa pozytywnie, jeśli ojciec jest obecny fizycznie i psychicznie [4, s. 201–210], życzliwie interesuje się sprawami dziecka, współdziała z dzieckiem, podziela zainteresowania, wspólnie spędza czas wolny, rozmawia z dzieckiem. Pamiętajmy, że ojciec winien być dostępny stale dla dziecka, a nie tylko w weekendy czy w wakacje. Wtedy ojciec pracujący jest przykładem: męża, ojca, mężczyzny, świata pracy [21].

Z badań B. Balcerzak-Paradowskiej [2] wynika, że gdy ojciec nie ma pracy, przeżywa również poczucie winy, „że zawiódł i jest nieudacznikiem”, popycha go to do sięgania po alkohol, substancje odurzające [3], a to z kolei prowadzi do kłótni i awantur domowych, a nawet rękoczynów, zaburzonej atmosfery domowej, co wpływa niekorzystnie na wychowanie dzieci [1]. Zatem praca jest nieodzowna do prawidłowego funkcjonowania materialnego i psychicznego zarówno kobiety – matki, jak i mężczyzny – ojca, a poprzez to całej rodziny. Należy przy tym trzymać się zasady umiaru, czyli „złotego środka” – częściej być z rodziną, z dziećmi, aniżeli mieć.

15.2. Pojęcie kompetencji wychowawczych rodziców

Pojęcie kompetencji społecznych od strony pedagogicznej jest zbyt szerokie dla kompetencji wychowawczych rodziców i zbyt instrumentalne (dotyczą życia zawodowego i umiejętności zaprezentowania własnej osoby jako kompetentnego pracownika, który ma wysokie umiejętności i wiedzę). Łączą się ze „sprzedaniem” własnych umiejętności, pokazaniem siebie jako osoby atrakcyjnej na rynku pracy (kompetentnej w danym zawodzie), co nie zawsze jest zgodne z prawdą (można podjąć pracę, chociaż się jej nie lubi i w sytuacji lepszych propozycji porzucić). Kompetencje społeczne można „wytrenować” przez kursy, szkolenia zawodowe, podczas gdy kompetencje rodzicielskie dotyczą wychowania w rodzinie, bliskich relacji zachodzących „twarzą w twarz”, więzi rodzinnych, opartych na miłości. Rodzicem jest się do końca życia, nawet wtedy, gdy nie podejmujemy się realizacji roli rodzicielskiej, roli rodzica nie można zawiesić [5, s. 13–14]. Tymczasem rolę zawodową można zmienić: przekwalifikować się w związku z bardziej atrakcyjnymi propozycjami zawodowymi lub brakiem propozycji w tym zawodzie.

R. Urbański-Korż w grupie kompetencji społecznych wyróżnił: „kompetencje rodzinne (dotyczące kompetencji rodzicielskich, członka rodziny, kompetencji małżeńskich, prokreacyjnych, uczestnika gospodarstwa domowego), kompetencje zawodowe (dotyczące wiedzy, umiejętności, nawyków i sprawności zawodowych oraz pracowniczych, a także umiejętności związanych z reorientacją i kwalifikacjami zawodowymi, co dotyczy zmian własnościowych, restrukturyzacji przedsiębiorstw, stanu emerytalnego, rentowego lub bezrobocia), (...)” [14, s. 11–12].

Jak pisze D. Opozda: „Bycie rodzicem to zadanie całożyciowe, niezależne od tego, jak owo zadanie jest wypełniane. Stanie się rodzicem jest faktem nieodwracalnym. Jego podstawowym wyróżnikiem, podlegającym subiektywnej i obiektywnej ocenie, jest jakość relacji określana jako więź łącząca rodzica z dzieckiem (...)” [22, s. 145–154].

B. Poćwiardowska [24, s. 9–13], pisze: „[...] za M. Czerepaniak-Walczak [6, s. 53–61] przyjęłam, że kompetencje wychowawcze rodziców definiuje się jako umiejętność adekwatnego zachowania wobec dziecka wyływającego ze świadomości potrzeby i konsekwencji takiego działania oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności za własne sprawstwo.

[...] Rodzice kompetentni to tacy, którzy mają poczucie odpowiedzialności i wpływu na sytuacje pojawiające się w relacjach rodzinnych i posiadają:

- wiedzę dotyczącą potrzeb dziecka i sposobów ich zaspokajania, zadań i osiągnięć rozwojowych dziecka,
- własnej roli w wychowaniu,
- sposobów oddziaływań wychowawczych,
- różnorodne umiejętności wychowawcze,
- poczucie sprawstwa związanego z procesem wychowania”.

L. Dakowicz, M. Halicka, A. Skreczko [7, s. 166–180], piszą: „Najczęściej jednak przyjmuje się, że kompetencja to pewna dyspozycja człowieka (postawa, sprawność, wartość) wyrażająca się odpowiednim zakresem wiedzy (ogólnej, specjalistycznej i normatywnej) oraz posiadanymi umiejętnościami koniecznymi do skutecznej realizacji przyjętych zadań. Mówiąc zatem o kompetencjach wychowawczych należy mieć na uwadze ten zakres wiedzy, myślenia i działania wychowawcy, który przesądza o sile wpływu na wychowanka, grupę lub środowisko. Kompetencje te obejmują umiejętności komunikacyjne, nawiązywania kontaktów, rozwiązywania konfliktów, adekwatnego zachowania się wobec dziecka oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności za własne sprawstwo”.

M. Czerepaniak-Walczak [6] zauważa, iż: „emancypację można postrzegać »jako proces uwalniania się od uzależnienia i ograniczeń prowadzący do refleksyjnego realizowania podmiotowych interesów». [...] Pedagogika emancypacyjna jest nie tylko nurtem ideologicznym, ale też teoretyczną i praktyczną ofertą dla pedagogów, rodziców i nauczycieli, w której eksponuje się ideę podmiotowości dziecka. W tym zakresie afirmuje różne modele wychowania antyautorytarne, niedyrektywne i minimalizujące/redukujące represje w wychowaniu – zmierzające do ograniczenia roli autorytetów formalnych jako głównego czynnika prowadzącego do wytworzenia się blokad rozwojowych. Pedagogika emancypacyjna wskazuje, iż można zmienić zasady wychowania i działalność instytucji oświatowych przyczyniając się do wyzwolenia dzieci i młodzieży z kultury dominacji i przemocy”.

B. Śliwerski zauważył zagrożenia dla podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców, jakie niesie za sobą pedagogika emancypacyjna [26, s. 281]. Pisze on: „(...) Rodzice wychowujący permissywnie swoje dzieci sami degradują się do roli ich podwładnych i służących, zaś nauczyciele stają się »piłkami do zabawy» towarzyszącymi spontanicznym skłonnościom i potrzebom uczniów, bazowanie na etycznej przesłance, iż każdy człowiek jest z natury dobry, może doprowadzić do niedoceniań rzeczywistych przyczyn powstawania u młodzieży zachowań agresywnych i działań prospołecznych, nieporozumieniem jest pozostawienie dzieci samym sobie jako antidotum na niszczące autonomiczną osobowość autorytarne oddziaływania dorosłych wobec dzieci. Wychowawcy muszą mieć możliwość wprowadzenia do procesu wychowania dzieci swoich doświadczeń, które opierają się na tradycji kultury. Lęk przed stosowaniem metod represyjnych w wychowaniu prowadzi do niesłusznej obawy o stosowanie jakichkolwiek interwencji pedagogicznych (...)”.

W świetle powyższych danych ujęcie pojęcia kompetencji od strony pedagogicznej jest niewystarczające, ponieważ, jak pisze A. Męczkowska [19, s. 693]: „(...) – jedno z ważnych pojęć pedagogicznych, którym trudno jest przyznać jednoznaczny zakres znaczeniowy z powodu silnie osadzonych w myśleniu pedagogicznym potocznych konotacji tegoż pojęcia oraz, co jest z tym związane, jego podatności na interferencję z sądami wartościującymi. Ponadto w obszarze peda-

gogiki pojęciu kompetencji nadaje się odmienne znaczenia w zależności od teoretycznego, a także ideologicznego kontekstu, w jakim ono funkcjonuje”.

Zatem należałoby odwołać się do psychologii. A. Matczak [18] definiuje kompetencje jako: „złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego”.

„Inteligencję społeczną natomiast można, odwołując się do modelu Guilforda (...), określić jako zespół zdolności do przetwarzania informacji behawioralnych. Stanowi ona jedynie intelektualny wyznacznik kompetencji społecznych (...), współdziałający z innymi zdolnościami, np. percepcyjnymi czy werbalnymi) który ułatwia ich nabywanie i realizowanie, ale nie gwarantuje ich wysokiego poziomu. Na przykład ze zdolnością do teoretycznego rozwiązywania problemów czy konfliktów społecznych nie musi iść w parze umiejętność wcielania takich rozwiązań w życie, a z drugiej strony pewne deficyty inteligencji społecznej mogą być kompensowane przez intensywny trening, np. w zakresie pełnienia określonych ról społecznych” [18].

W świetle tak sformułowanego pojęcia wyróżniamy:

- elementy kompetencji wychowawczych rodziców,
- element poznawczy (intelektualny) w kompetencjach rodzicielskich:

Wiedza rodziców dotycząca:

- funkcji wychowawczej rodziny,
- funkcji wychowawczej matki,
- funkcji wychowawczej ojca,
- znajomości potrzeb dziecka,
- znajomości celów i zasad wychowania,
- znajomości cech rodzica wychowawcy.

Umiejętności nawiązywania stosunku wychowawczego – dotyczącego postaw i uczuć (element emocjonalny), stosunku uczuciowego rodziców do dziecka, stosunku wychowawczego (pedagogicznego) rodziców do dziecka, atmosfery wychowawczej.

Znajomość i umiejętność stosowania metod i środków wychowawczych (element behawioralny – myśleniowo-działaniowy w kompetencjach rodzicielskich, dotyczący umiejętności wychowawczych rodziców):

- umiejętność stosowania metod,
- umiejętność stosowania nagród i kar,
- umiejętność organizowania warunków wychowawczych w rodzinie,
- stosunek rodziców do nauki szkolnej dzieci i ich dalszego kształcenia [29].

15.3. Metodologiczne podstawy badań

Celem przeprowadzonych badań była próba odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom kompetencji wychowawczych współczesnych rodziców i czy praca zawodowa wpływa na ich poziom, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Jest to również próba odpowiedzi na wiele szczegółowych pytań:

1. Czy współcześni rodzice posiadają prawidłowy poziom wiedzy pedagogicznej dotyczącej zagrożeń wychowawczych dzieci i młodzieży?
2. Czy współcześni rodzice posiadają prawidłowy poziom umiejętności organizowania atmosfery wychowawczej domu rodzinnego?
3. Czy współcześni rodzice posiadają prawidłowy poziom umiejętności stosowania kar wychowawczych (pedagogicznych)?

W celu rozwiązania niniejszego problemu sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Na poziom kompetencji wychowawczych współczesnych rodziców wpływają uwarunkowania wewnątrzrodzinne, takie jak: struktura rodziny (pełność rodziny), praca zawodowa matki, zawód wykonywany, poziom wykształcenia, warunki materialne, typ społeczno-zawodowy rodziny, wiek rodziców.

H2: Na poziom wiedzy pedagogicznej współczesnych rodziców wpływają takie uwarunkowania zewnątrzrodzinne, takie jak: miejsce zamieszkania, typ społeczno-zawodowy rodziny, bezrobocie, zjawisko rodzin z czasową nieobecnością rodzica, kult wartości materialnych, konsumpcyjny model życia, akceleracja rytmu życia, podnoszenie kompetencji wychowawczych za pośrednictwem studiów podyplomowych, szkoleń, kursów.

Zmienną zależną (wyjaśnianą) jest obecny poziom kompetencji wychowawczych współczesnych rodziców (wiedza na temat znajomości potrzeb, celów i zasad wychowawczych, wiedza na temat cech wychowawcy, trudności i zagrożeń wychowawczych, umiejętności stosowania uczuć, organizowania atmosfery wychowawczej domu rodzinnego, umiejętności stosowania metod wychowawczych, stosowania nagród i kar, umiejętności organizowania czasu wolnego, wyznaczania obowiązków na rzecz domu itp.). Natomiast zmienną niezależną (wyjaśniającą) są uwarunkowania wewnątrzrodzinne, takie jak: wiek, płeć, struktura rodziny, wykształcenie rodziców, zawód wykonywany przez rodziców, ojca i matkę, praca zawodowa matki, i uwarunkowania zewnątrzrodzinne (miejsce zamieszkania, typ społeczno-zawodowy rodziny itp.), korzystanie z instytucji podnoszących kompetencje wychowawcze rodziców: szkolenia, kursy doskonalące i studia podyplomowe.

Do badań posłużyły dwa narzędzia badawcze: kwestionariusz do badań kompetencji wychowawczych rodziców, opracowany przez autora U. Tokarską [28] oraz składniki charakterystyki środowiska lokalnego [11]. Otrzymane wyniki badań

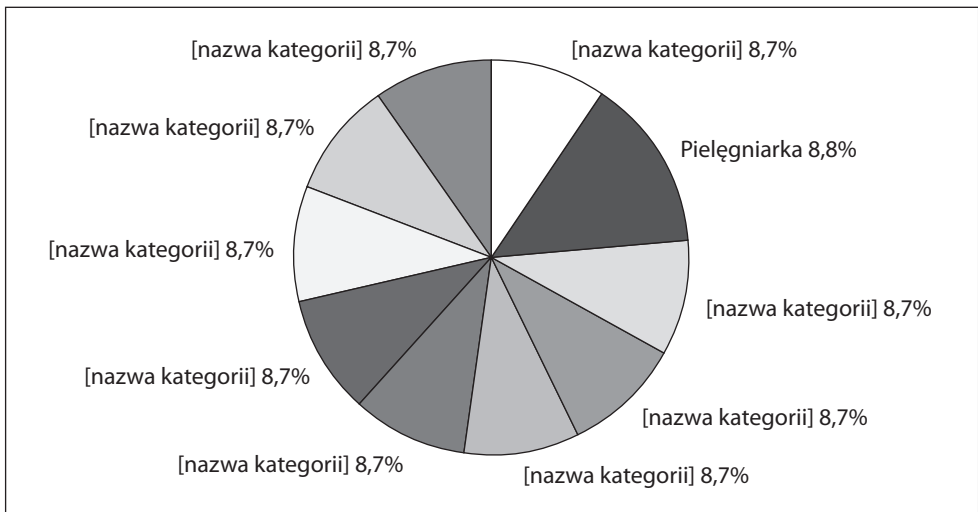
zostały poddane obliczeniom statystycznym w Ośrodku Obliczeniowym KUL w Lublinie. Obliczenia statystyczne zostały wykonane w programie z pakietu statystycznego SPSS chi-kwadrat [20, s. 20–24].

15.4. Wyniki badań własnych

W badaniach brało udział 1150 osób, badania były dobierane celowo po 100 osób z każdego zawodu (tylko 150 osób (13%) – w zawodzie nauczyciela-wychowawcy, gdyż grupa ta najliczniej uczestniczyła w studiach podyplomowych i szkoleniach).

W pozostałych zawodach: lekarz, ekonomista, farmaceuta, urzędnik (z wykształceniem wyższym), pielęgniarka, ratownik, statystyk medyczny, robotnik, praca za granicą, rolnik, rzemieślnik, inicjatywa własna, bezrobotny, pracownik umysłowy (wykształcenie policealne, średnie).

Rysunek 15.1. Zawód badanych rodziców



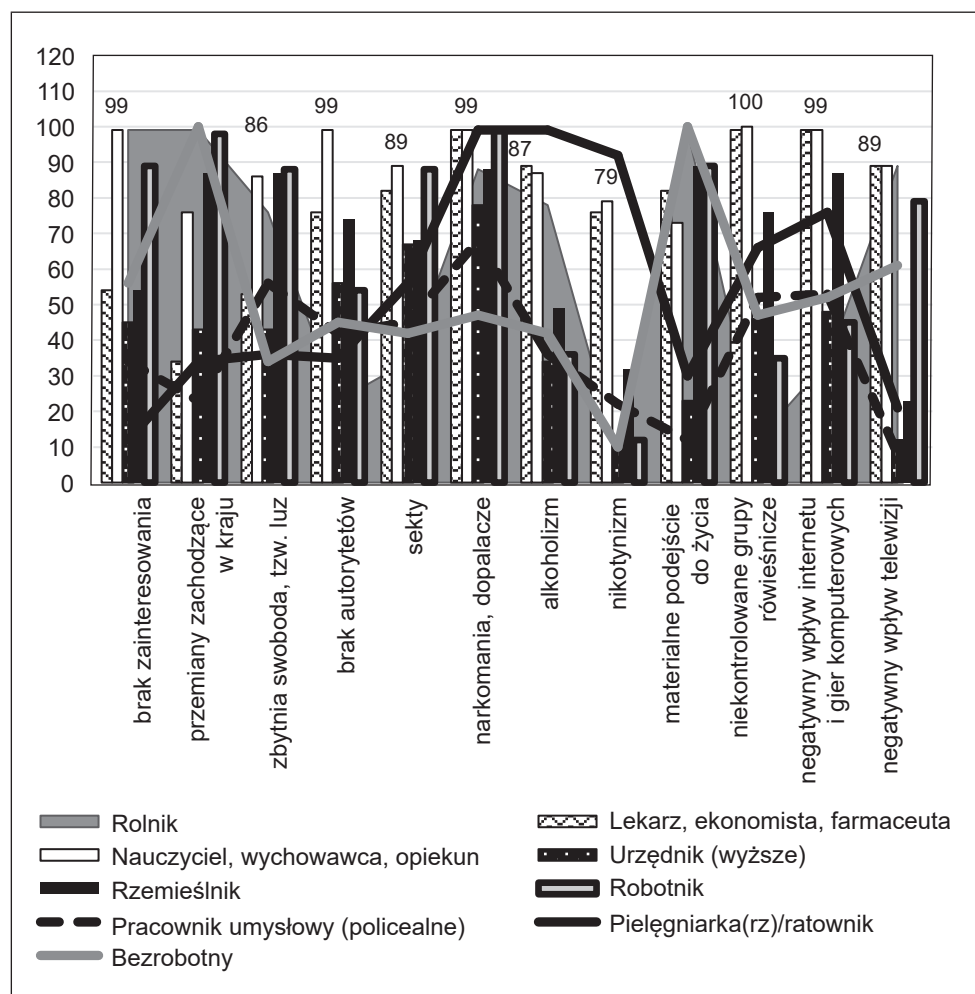
Źródło opracowanie własne.

Zawód wykonywany badanych rodziców i praca zawodowa matki wpływa w istotny sposób na kompetencje wychowawcze dotyczące współczesnych zagrożeń i trudności wychowawczych. Zależność ta kształtuje się na poziomie statystycznym ($p < 0,000$).

Z rysunku 15.2 wynika, że praca zawodowa rodziców wpływa na wiedzę pedagogiczną: badani, którzy pełnią rolę nauczycieli, wychowawców, opiekunów, cechują się wyższym poziomem wiedzy (osiągają niemal 100% wiedzy) w stosunku do rodziców pracujących w sektorach, gdzie mogą dorobić na dodat-

kowych etatach. Wskutek przeciążenia pracą (praca na dodatkowy etat), również nocą, która zaburza rytm dnia codziennego, pewnie dlatego nie interesują się sprawami dziecka w wystarczającym stopniu (np.; lekarze – 54%, podobnie jest w zawodzie pielęgniarka, pielęgniarz, ratowniczką, ratownik – 12%. Interesującym poziomem wiedzy cechują się rolniczki i rolnicy, którzy uważają, że podstawą trudności wychowawczych jest brak zainteresowania dzieckiem, przemiany zachodzące w kraju, konsumpcyjny styl życia – około 100%, negatywny wpływ telewizji, narkomania, dopalacze – około 90%. Wiedza ta wynika najczęściej z tradycji i współczesnych mediów.

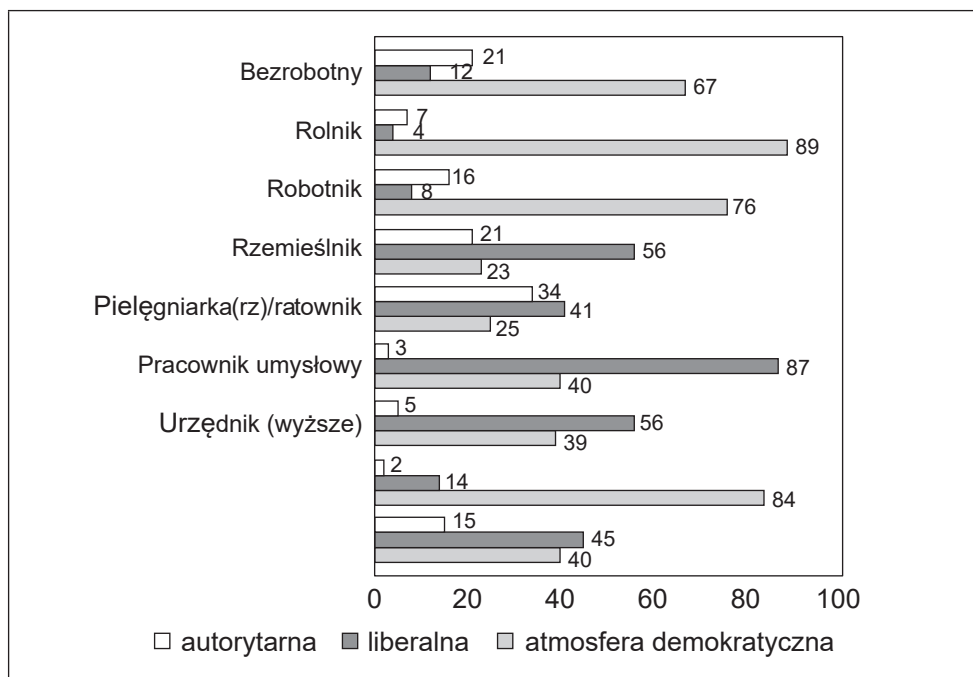
Rysunek 15.2. Poziom wiedzy pedagogicznej dotyczącej zagrożeń wychowawczych a zawód wykonywany badanych rodziców



Źródło opracowanie własne.

Rodzice wykonujący zawody urzędnika mają niekiedy przygotowanie pedagogiczne, jednak najczęściej ulegają współczesnym tendencjom wychowawczym ze strony pedagogiki emancypacyjnej głoszących, że obecność rodziców jako wychowawców tłumi naturalny rozwój dziecka, które z natury wie, co jest dobre, i nie należy stosować metod wychowawczych: tylko 34% rodziców wskazuje na przyczynę trudności wychowawczych – brak zainteresowania sprawami dziecka, materialne podejście do życia – 12%, negatywny wpływ Internetu i gier komputerowych – 53%, negatywny wpływ telewizji – 8%, niekontrolowane grupy rówieśnicze – 52%, sekty – 45%, narkomania i dopalacze – 68%, alkoholizm 32%, i nikotynizm – 22%. Najniższym poziomem wiedzy cechują się rodzice wykonujący zawód robotnika: negatywny wpływ Internetu i gier komputerowych – 45%, niekontrolowane grupy rówieśnicze – 35%, alkoholizm – 36%, nikotynizm – 12%, jedynie dużą wiedzą wykazują się na temat dopalaczy i narkomanii – 99%, co może potwierdzać fakt, że wiedzy dostarczają przeważnie mass media.

Rysunek 15.3. Zawód wykonywany a umiejętność organizowania atmosfery wychowawczej domu rodzinnego



Źródło opracowanie własne.

Z rysunku 15.3 wynika, że badani (w zawodzie: nauczyciel – 84%, rolnik – 89%, robotnik – 76%) przeważnie organizują atmosferę demokratyczną, w której przeważają nagrody niż kary, gdy dziecko źle postępuje, najczęściej tłumaczy mu

się i wyjaśnia, okazuje zainteresowanie i życzliwą opiekę. Stosunek do dziecka jest serdeczny, akceptuje się dziecko takim, jakie jest. Znacznie mniej bezrobotni – 76% (być może atmosfera ta jest zaburzona z powodu braku pracy, niepokoju o przyszłość, konfliktami z powodu braku pieniędzy, niemożności zaspokojenia potrzeb materialnych, a nawet psychicznych). W rodzinach pracownika umysłowego z wykształceniem licencjackim aż 87% rodziców organizuje atmosferę liberalną, w której nie ma jasno ustalonych zasad. Kiedy dziecko coś przeskrobie, podchodzi się do tego raz z humorem, innym razem wyjaśnia się, tłumaczy, krzyczy, a gdy dziecko nadal źle się zachowuje, rodzice próbują dziecko przekupić prezentem, aby osiągnąć cel. W rodzinie takiej panuje chaos, dziecko nie wie, co jest dobre, a co złe. Podobnie jest w rodzinie rzemieślniczej, biznesmenów, a także w rodzinach lekarzy, pielęgniarek, ratowników medycznych, ekonomistów, urzędników z wyższym wykształceniem około 40%. Zapewne wynika to z braku czasu, konsumpcyjnego modelu życia, pogoni za wartościami materialnymi, które dodatnio korelują z pracą na dodatkowe etaty.

Zawód wykonywany badanymi rodziców i praca zawodowa matki wpływa w istotny sposób na kompetencje wychowawcze dotyczące *umiejętności stosowania kar wychowawczych*. Zależność ta kształtuje się na poziomie statystycznym ($p < 0,000$).

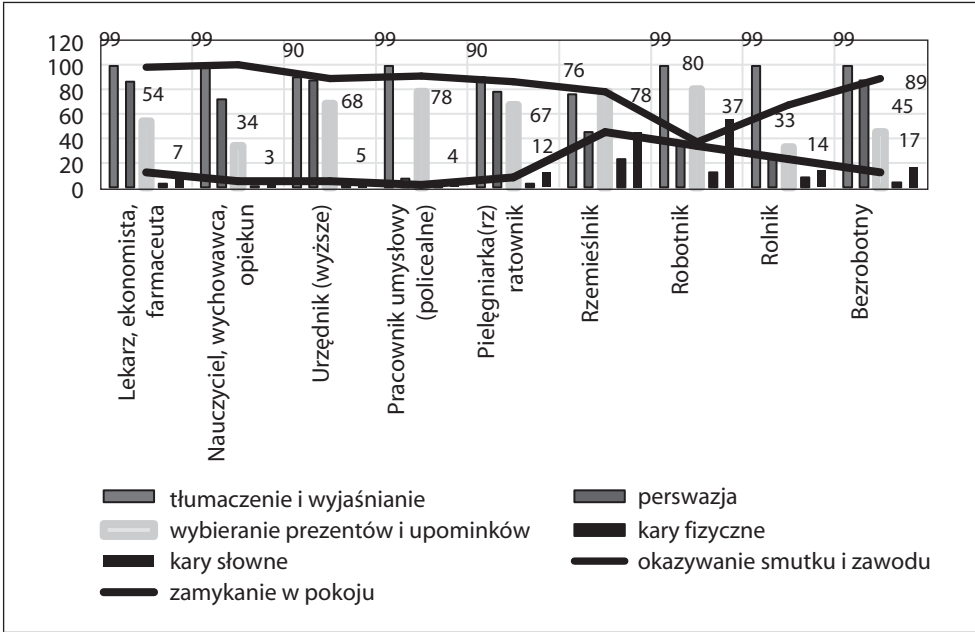
Z rysunku 15.4 wynika, iż rodzice wykonujący takie zawody jak: lekarz, ekonomista, farmaceuta, nauczyciel, wychowawca, urzędnik z wykształceniem wyższym i policealnym, pielęgniarka, pielęgniarz, ratownik, statystyk medyczny, rzemieślnik, robotnik, bezrobotny i rolnik wykazują się wysokimi kompetencjami w zakresie stosowania kar: najczęściej tłumaczą i wyjaśniają (blisko 99%), okazują smutek i zawód (blisko 80%), tylko robotnicy (37%) i rolnicy (67%) nie doceniają w pełni tej metody. Wynika to pewnie z braku szkoleń pedagogicznych i wykształcenia.

Nadal można zauważyć, że rodzice w zawodzie robotnika (12%) i rolnika (8%) – stosują kary fizyczne, prawdopodobnie wynika to jeszcze z tradycyjnego surowego wychowania. Podobnie jest w rodzinie bezrobotnego (4%) i pielęgniarki (3%), a w rodzinie rzemieślnika i biznesmena obserwuje się znaczny wzrost (23%). Wynika to zapewne z zapracowania rodziców, nieradzenia sobie ze stresem, nieumiejętnym reagowaniem emocjonalnym w sytuacjach trudnych wychowawczo (wielogodzinna praca poza domem w sektorze prywatnym, często niestabilnym).

Kary słowne są w podobnym stopniu stosowane, a więc wyzwiska, porównywanie dziecka do negatywnych wzorów, poniżanie godności (w rodzinie biznesmana – 45%, robotnika – 56%). Podobnie jest z zamykaniem w pokoju. Są to kary wysoce szkodliwe dla dziecka, ponieważ mogą być przyczyną różnych fobii i nerwic [25, s. 33]. Bardzo interesujące jest to, że kara ta jest stosowana w rodzinach lekarzy, farmaceutów, ekonomistów – 12% i chyba wynika z niecierpliwości, braku czasu, wnikania w intencje dzieci, w rodzinach rzemieślniczych – 45%, robotniczych – 34%. Odbieranie prezentów stosują rzemieślnicy i pielęgniarki

(80%), lekarze i farmaceuci (54%), ale też i bezrobotni (45%), najmniej rolnicy (34%).

Rysunek 15.4. Umiejętność stosowania kar wychowawczych a zawód wykonywany badanych rodziców



Źródło opracowanie własne.

15.5. Zakończenie

Badania zatem potwierdzają założone hipotezy badawcze, że zawód wykonywany rodziców wpływa w istotny sposób na wiedzę (element intelektualny kompetencji rodzicielskich), atmosferę wychowawczą domu rodzinnego (element emocjonalny) i umiejętność stosowania kar wychowawczych (element myśleniowo-działaniowy, inaczej behawioralny w kompetencjach wychowawczych). Rodzice nadmiernie zaangażowani w pracę zawodową (pośrednio związana z kultem wartości materialnych „więcej mieć niż być”, rozwojem kariery zawodowej), mimo ogromnej wiedzy pedagogicznej i psychologicznej w rzeczywistości wychowawczej pod wpływem stresu, presji czasu stosują w tym elemencie myśleniowo-działaniowym surowe kary: wyzwiska, obrzucanie dziecka niewybrednymi epitetami, zamykanie w pokoju, co może być przyczyną różnych fobii i nerwic. Jak wynika z badań, brak wiedzy pedagogicznej w środowisku robotniczym, rolniczym jest również przy-

czyną stosowania kar fizycznych. Zatem podnosząc kompetencje wychowawcze rodziców należałoby poruszyć tematykę umiejętności stosowania nagród i kar pedagogicznych [30, s. 108–110], takich jak: okazywanie smutku i zawodu, tłumaczenie i wyjaśnianie.

Bibliografia

- [1] Balcerzak-Paradowska B.: *Sytuacja rodzin wielodzietnych osób bezrobotnych w województwach o szczególnie wysokim zagrożeniu bezrobociem* [w:] *Rodzina polska u progu XXI wieku*, red. H. Cudak, Wydawnictwo MWSPPH, Łowicz 1997, s. 120–145.
- [2] Balcerzak-Paradowska B.: *Polityka społeczna: wybrane problemy: wybór artykułów z lat 1999–2005*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- [3] Balcerzak-Paradowska B.: *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków: przemiany, zagrożenia, potrzeba działań*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- [4] Braun-Gałkowska M.: *Być ojcem* [w:] *Oblicza ojcostwa*, red. D. Kornas-Biela, Wydawnictwo KUL, Lublin 2001, s. 201–210.
- [5] Brągiel J.: *Znaczenie przemian społecznych dla współczesnego rodzicielstwa* [w:] *Rodzicielstwo w kontekście współczesnych przemian społecznych*, red. J. Brągiel, B. Gónicka, Wydawnictwo Opolskie, Opole 2012, s. 13–14.
- [6] Czerepaniak-Walczak M.: *Kompetencje nauczyciela w kontekście założeń pedagogiki emancypacyjnej* [w:] *Z pogranicza idei i praktyki edukacji nauczycielskiej*, red. M. Dudzikowa, A.A. Kotusiewicz, Filia Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego: Wydział Pedagogiki i Psychologii, Białystok 1994, s. 53–61.
- [7] Dakowicz L., Halicka M., Skreczko A.: *Kompetencje wychowawcze białostockich rodziców*, Studia nad Rodziną, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, t. XIX, 2, Warszawa 2015, s. 166–180.
- [8] Dąbrowa E., Jaronowska S.: *Pojęcie Pedagogika emancypacyjna* [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. I, red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2003, s. 135–136.
- [9] Dyczewski L.: *Rodzina, społeczeństwo i państwo*. Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1994.
- [10] Dyczewski L.: *Kobieta w rodzinie i społeczeństwie*, Ethos 1995, t. 8, z. 1, s. 89–100.
- [11] Janke A.W.: *Wychowanie rodzinne w teorii i praktyce: rozwój pedagogicznej orientacji familiologicznej*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2008.
- [12] Jawor A.: *Kobieta w rodzinie ponowoczesnej na przykładzie Polek*, *Coczniki Kulturoznawcze* 2016, t. 7, z. 2, s. 43–64.
- [13] Kamiński A.: *Funkcje pedagogiki społecznej – praca socjalna i kulturalna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.
- [14] *Kompetencje społeczne dorosłych. Język – dobro – piękno – śmierć*, Wydawnictwo UMK, Toruń–Poznań 2000, red. R. Urbański-Korż, za: M. Czechowska-Bieluga, A. Kanios, E. Sarzyńska, *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezro-*

- botnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 11–12.
- [15] Kornas-Biela D.: *Współczesny kryzys ojcostwa* [w:] *Oblicza ojcostwa*, red. D. Kornas-Biela, Wydawnictwo KUL, Lublin 2001, s. 171–179.
- [16] Kurtyka-Chałas J.: *Równoważenie życia rodzinnego i zawodowego a jakość życia. Analiza wybranych koncepcji teoretycznych*, *Coczniki Pedagogiczne* 2018, t. 10, z. 4, s. 55–67.
- [17] Martowska K.: *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomat, Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 15–16.
- [18] Matczak A.: *Temperament a kompetencje społeczne* [w:] *Różnice indywidualne. Wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*, red. W. Ciarkowska, A. Matczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Interdyscyplinarne Centrum Genetyki i Zaburzeń, Warszawa, 2001, s. 53–54.
- [19] Męczkowska A.: *Pojęcie kompetencja* [w:] *Encyklopedia XXI wieku*, t. 2, red. T. Pilch, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2003, s. 693.
- [20] Michalski T.: *Statystyka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 20–24.
- [21] Olearczyk T.E.: *Sieroctwo i osamotnienie. Pedagogiczne problemy kryzysu współczesnej rodziny*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2008.
- [22] Opozda D.: *Płeć (nie) odkrytym potencjałem ról rodzicielskich* [w:] *Rodzina miejscem integralnego i wychowania*, red. D. Opozda, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2015, s. 145–154.
- [23] Pawlikowska K., Maison D.: *Polki, spełnione profesjonalistki, rodzinne panie domu, czy obywatelki świata?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- [24] Poćwiardowska B.: *Wspomaganie rozwoju kompetencji wychowawczych rodziców dzieci w wieku przedszkolnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2013, s. 9–13.
- [25] Rozenbajgier M.: *Nagrody i kary w rodzinie w percepcji dzieci szkół podstawowych*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków 2008, s. 33.
- [26] Śliwerski B.: *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007, s. 281.
- [27] Titkow A.: *Tożsamość, polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, Wydawnictwo IFeS, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2007.
- [28] Tokarska U.: *Pedagogizacja rodziców” – podręcznik multimedialny dla studentów pedagogiki WSNS z Siedzibą w Lublinie jako forma podnoszenia kultury pedagogicznej współczesnych rodziców (w świetle badań) [w:] Obudzić (nie)odkryty potencjał małżeństwa i rodziny*, red. A. Rynio, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2015, s. 381–403.
- [29] Tokarska U.: *Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców*. Wydawnictwo Episteme, Lublin 2017, s. 99.
- [30] Wilk J.: *Pedagogika rodziny. Zagadnienia wybrane*, wyd. 2, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2016, s. 108–110.

Rozdział II

**EKONOMICZNY I FINANSOWY
ASPEKT ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJAMI**

Magdalena Byczkowska

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

1.

TECHNOLOGIA I WIEDZA WE WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH W ERZE ŚWIADOMOŚCI

Abstrakt

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w nowoczesnej gospodarce związane jest silnie z innowacyjnością, czyli ciągiem działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych. Niestety większość przedsiębiorstw w Polsce praktycznie nie jest w stanie wprowadzać rozwiązań innowacyjnych. Związane jest to przede wszystkim z wysokimi kosztami opracowania i wdrożenia innowacji. Nowe technologie stanowią jednak konieczność dla konkurencyjnych gospodarek światowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w świetle transferu technologii i wiedzy.

Słowa kluczowe: wiedza, technologia, korporacje transnarodowe, współpraca przedsiębiorstw.

1.1. Wstęp

We współczesnym świecie wiedza i myśl naukowo-techniczna uznawane są za czynniki determinujące procesy gospodarcze. Decydują one o tempie i kierunkach rozwoju poszczególnych podmiotów (krajów), stwarzając nowe możliwości i pola do działań, jak również formułując odmienne warunki konkurencji. Coraz mniejszą rolę odgrywają przemysły oparte na surowcach i materiałach, rośnie zaś rola przemysłów opartych na wiedzy i informacji. Następuje zmiana wzorca rozwojowego. Paradygmat informacyjny wypiera paradygmat mechanistyczny, który

dominował od czasów rewolucji przemysłowej. Zamiana ta wyraża się w przechodzeniu od społeczeństwa produkcyjnego do społeczeństwa nauki i zaawansowanej technologii. Zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw. Te, które szybciej zaczną dystrybuować nowe technologie oraz adaptować wiedzę, będą bardziej konkurencyjne i odnotują lepsze wyniki finansowe.

Nie bez znaczenia w tym procesie są powiązania i współpraca firm krajowych z przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego. To właśnie ich ekspansji przypisuje się m.in. wypełnianie luki niedoboru kapitałowego, transfer nowoczesnych technologii, wiedzy i umiejętności czy dyfuzję nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych. Dlatego celem artykułu była identyfikacja skali współpracy przedsiębiorstw krajowych z zagranicznymi, jak również stopień oddziaływania tej kooperacji w zakresie wymiany technologii i wiedzy. Badanie pozwalające zrealizować powyższe zostało przeprowadzone w 2018 r. i objęło grupę 120 przedsiębiorstw zagranicznych z listy największych inwestorów zagranicznych w Polsce, sporządzonej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (obecnie Polska Agencja Inwestycji i Handlu). W ramach realizowanego badania zastosowano dobór celowy, który gwarantował selekcję odpowiadającą określonym kryteriom badania. W efekcie podjętych działań uzyskano zwrot 45 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy badawczych (ze 120), co oznaczało zwrotność na poziomie 37,5% i pozwoliło na uogólnienie wyników na całą zbiorowość. Dały one również możliwość realizacji postawionych celów, a w szczególności określenia kooperacji przedsiębiorstw zagranicznych z podmiotami kraju lokaty, działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego oraz transferu przez nie technologii i wiedzy.

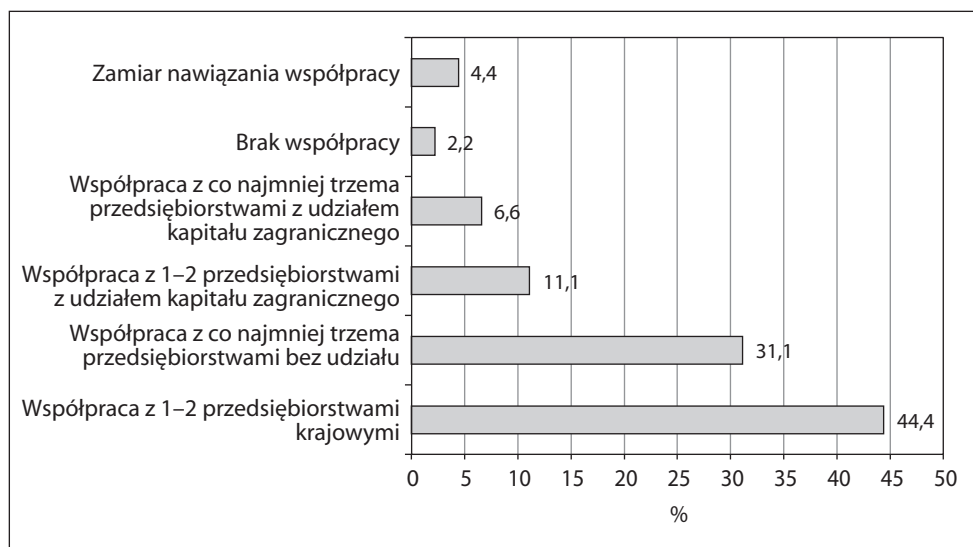
1.2. Współpraca przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Podejmowanie i rozwijanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest ważne ze względu na konieczność intensyfikacji gospodarczej kraju. Kooperacja z firmami zagranicznymi tym bardziej powinna być pożądana, gdyż niesie za sobą: zwiększenie produkcji, zatrudnienia, dostęp do nowych technologii, prezentację technik organizacji zarządzania, wymuszanie zmian jakościowych w drodze realizacji koniecznych dostosowań, współrealizację nowych projektów, wspólne szkolenia pracowników czy wymianę informacji handlowych. Krajowi partnerzy gospodarczy mogą stanowić ważne źródło informacji o lokalnym rynku, konkurentach i potencjalnych klientach, co stwarza możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, jak również może prowadzić do uzyskania wiedzy na temat nowych rozwiązań, które umożliwią zwiększenie innowacyjności w przyszłości [1].

Biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa zagraniczne podejmowały współpracę z podmiotami krajowymi. Blisko 93% badanych przedsiębiorstw wskazało, iż współpraca ta miała charakter stały i dotyczyła powiązań z partnerami gospodarczymi z terenu funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa. Pozostałe 7% przedsiębiorstw posiadało ograniczone (sporadyczne) kontakty gospodarcze z podmiotami lokalnymi bądź nie posiadało ich wcale. Współpraca prowadzona przez przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym w przeważającej części dotyczyła kontaktów z przedsiębiorstwami polskimi (lokalnymi) bez udziału kapitału zagranicznego. Ponad 70% udzielonych odpowiedzi wyraźnie wskazała na przedsiębiorstwa polskie jako największą grupę partnerów gospodarczych dla przedsiębiorstw zagranicznych. Jednocześnie ponad 30% respondentów zadeklarowało współpracę z jednym bądź dwoma przedsiębiorstwami polskimi, a 40% z co najmniej trzema. Współpracę z innymi przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym prowadziło natomiast blisko 25% badanych przedsiębiorstw, z czego blisko 11% z jednym bądź dwoma innymi przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego, a 7% z co najmniej trzema. Podmiotowy zakres współpracy przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego z przedsiębiorstwami kraju lokaty prezentuje rysunek 1.1.

Ponadto rezultaty przeprowadzonego badania wskazały, iż przedsiębiorstwa wyraźnie zawężyły kategorię partnerstwa gospodarczego odnosząc ją do wybranych kooperantów, do których zazwyczaj zaliczały jedno bądź dwa przedsiębiorstwa z obszaru funkcjonowania danej firmy.

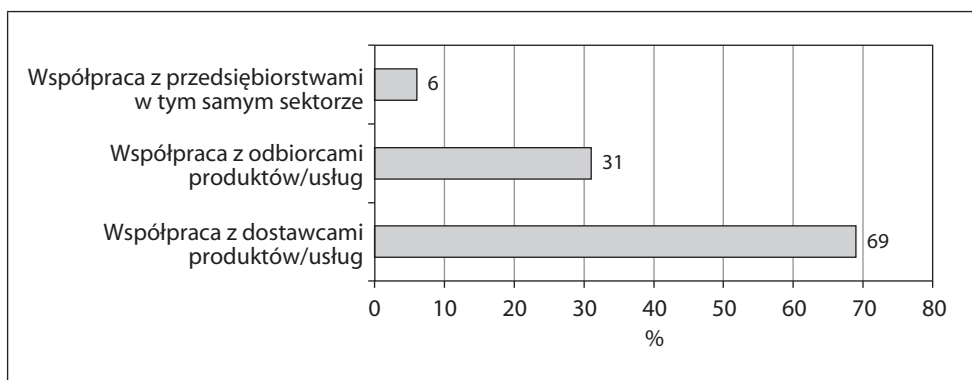
Rysunek 1.1. Podmiotowy zakres współpracy przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego z przedsiębiorstwami krajowymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Współpraca przedsiębiorstw zagranicznych z innymi przedsiębiorstwami kraju lokaty polegała przede wszystkim na kontaktach z dostawcami. Blisko 70% badanych przedsiębiorstw wskazało, iż wśród ich partnerów gospodarczych znajdują się głównie dostawcy, względnie poddostawcy produktów i usług (reprezentujący m.in. takie sektory jak: transport, łączność, zaopatrywanie w energię, gaz i wodę). Na dominację kontaktów z odbiorcami wskazało natomiast 31% respondentów (głównie sektory: budownictwo, handel i naprawy). Budowanie i rozwijanie partnerskich stosunków gospodarczych w ramach powiązań poziomych dotyczyło zaledwie 11% przedsiębiorstw, które podjęły współpracę produkcyjną bądź usługową w ramach wspólnych przedsięwzięć z kooperantami funkcjonującymi w konkurencyjnym obszarze działalności gospodarczej (rysunek 1.2).

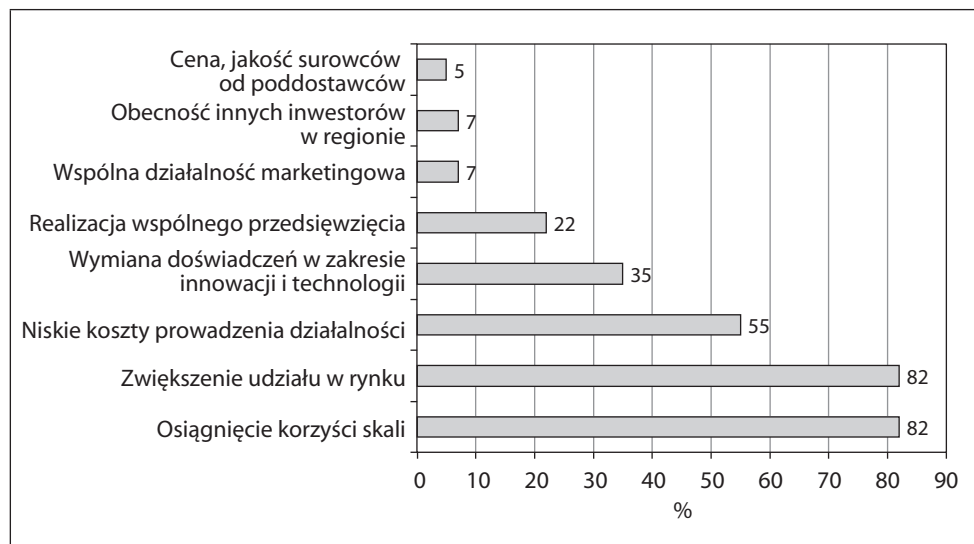
Rysunek 1.2. Kierunki kształtowania powiązań gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego a przedsiębiorstwami lokalnymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W literaturze przedmiotu wymienia się liczne motywy, które towarzyszą decyzjom przedsiębiorstw podejmujących współpracę. Motywy te są ściśle powiązane z korzyściami, jakie firmy te chcą osiągnąć z kooperacji w przyszłości.

W świetle wyników badań empirycznych, grupa przedsiębiorstw zagranicznych, jako bardzo ważne motywy podejmowania współpracy z podmiotami krajowymi (uzyskały największą ilość wskazań) wymieniła: osiągnięcie korzyści skali i zwiększenie udziału w rynku, w tym również dostęp do rynków UE i Europy Środkowowschodniej (82%). Dalej znalazły się: niższe koszty prowadzenia działalności (55%), wymiana doświadczeń w zakresie innowacji, technologii i zarządzania (35%) oraz realizacja wspólnego przedsięwzięcia w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej (22%). Jako mniej ważne motywy inwestycji, przedsiębiorcy zagraniczni wskazali: wspólną działalność marketingową (7%), obecność innych inwestorów w regionie (7%), cenę, jakość surowców i komponentów od poddostawców oraz kooperantów (5%) – rysunek 1.3.

Rysunek 1.3. Motywy współpracy badanych przedsiębiorstw z podmiotami kraju lokaty

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

1.3. Technologia i wiedza we współpracy przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych

Najprostsze definicje technologii używane w naukach technicznych sprowadzają ją do całokształtu wiedzy odnoszącej się do metod wytwarzania danego produktu, wyrobu bądź usługi lub uzyskania określonego efektu. Jest to proces ściśle sekwencyjny, w wyniku którego z dóbr wyjściowych (surowców, materiałów, półfabrykatów) uzyskuje się wyroby gotowe, posiadające określone cechy [6, s. 12].

Termin ten często bywa używany zamiennie z określeniami takimi jak technika czy też wiedza techniczna. Niemniej część autorów wskazuje na różnice pomiędzy tymi kategoriami. Technologia najczęściej definiowana jest jako wiedza, umożliwiającą człowiekowi celową działalność gospodarczą, polegającą na przetwarzaniu dóbr naturalnych [5, s. 75]. W tym kontekście pojęcie to zbliżone jest do terminu technika, który utożsamia się z projektem do instrumentalnego działania, redukującym niepewność w relacjach przyczynowo-skutkowych związanych z osiągnięciem pożądanego wyniku [5, s. 77]. Technika jest jednak terminem węższym, ponieważ obejmuje wyłącznie wiedzę o charakterze technicznym, dotyczącą przebiegu procesu produkcyjnego. Technologia oznacza natomiast nie tylko zespół technik

dostępnych w przedsiębiorstwie, ale również każdą zmianę w produkcji i w organizacji, polegającą na przyswojeniu uzyskanej wiedzy [9, s. 24].

Podstawowym komponentem technologii jest wiedza. W naukach ekonomicznych wyodrębnia się najczęściej dwa rodzaje wiedzy [4, s. 134]:

- wiedzę jawną (*explicit knowledge*), stanowią ją informacje, które łatwo można wyartykułować i utrwalić w postaci nośników materialnych; najczęściej odzwierciedlona jest ona w języku formalnym, podlegając systematyzacji i kodyfikacji w postaci tekstu, rysunków, baz danych, jak również materializacji w postaci dóbr materialnych i niematerialnych; w konsekwencji wiedza jawna może być swobodnie i na różne sposoby rozpowszechniana,
- wiedzę cichą, ukrytą (*tacit knowledge*) – to zasób umiejętności gromadzony przede wszystkim w trakcie wspólnej pracy, warsztatów, poprzez konwersację, opowiadanie, wspólne doświadczenia; składają się na nią zarówno informacje o czysto praktycznym charakterze, jak również przekonania, prywatne osądy czy nawet intuicja; wiedza ukryta stanowi podstawowy komponent kategorii kapitału ludzkiego, jest ona przyswajana podświadomie i równie podświadomie wykorzystywana, trudno ją wyartykułować, a tym bardziej zanotować w postaci elektronicznych zapisów.

Kluczową rolę w międzynarodowym transferze technologii odgrywają korporacje transnarodowe. Duże znaczenie firm międzynarodowych w procesie dyfuzji technologii wynika z faktu, iż korporacje te są źródłem większości innowacji technologicznych oraz posiadają największy udział w pracach badawczo-rozwojowych realizowanych w przemyśle. Transferowi technologii za pośrednictwem firm międzynarodowych towarzyszy efekt dyfuzji wiedzy, technologii produkcji, metod i technik zarządzania marketingowego, efekt demonstracji, towarzyszący mu niejednokrotnie efekt mobilności czynnika pracy oraz tzw. permanentnego uczenia się w kraju lokaty kapitału [12, s. 56].

Liberalizacja zagranicznej polityki gospodarczej, wysokie koszty innowacji oraz kontroli i ochrony aktywów niematerialnych spowodowały, że jednym z głównych kanałów dostępu do wartościowej technologii, zwłaszcza na rynkach rozwijających się, stały się bezpośrednie inwestycje zagraniczne [10, s. 60]. Stanowiąc ważne zewnętrzne źródło wypełniające lukę niedoboru kapitałowego, finansują przekształcenia strukturalne polskiej gospodarki, stwarzają szansę na jej modernizację jak również zastępowanie wyeksploatowanego majątku produkcyjnego majątkiem nowym [8, s. 25]. Efekty BIZ związane z innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.1.

Należy podkreślić, że wpływ BIZ na konkurencyjność kraju lokaty zależy w dużej mierze od rodzaj podejmowanej inwestycji – stąd nie można ocenić go jednoznacznie pozytywnie. Wykaz rezultatów możliwych do uzyskania w tym przypadku przedstawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.1. Efekty BIZ związane z innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw

Pozytywne efekty	Negatywne efekty
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozyskanie nowoczesnej technologii niedostępnej na rynku krajowym. 2. Przejęcie nowych, pozytywnych wzorców kultury organizacji i zarządzania. 3. Pozyskanie nowych umiejętności, np. marketingowych, kontroli kosztów. 4. Podnoszenie kwalifikacji i szkolenie kadr. 5. Efekty przenikania wpływające na poprawę efektywności i konkurencyjności innych podmiotów. 6. Wzrost zapotrzebowania na lokalne usługi B + R. 7. Ograniczenie roli i negatywnych skutków funkcjonowania monopolii krajowych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfer technologii niepożądaney. 2. Odcięcie krajowych firm od rynków zagranicznych i wypieranie z rynku krajowego. 3. Upowszechnianie negatywnych wzorców kulturowych. 4. Wyższy poziom koncentracji na rynku i silniejsza w związku z tym presja konkurencyjna. 5. Ryzyko nieuczciwej konkurencji w stosunku do firm krajowych. 6. Ograniczenie rozwoju lokalnych firm przez specjalizację w produktach wysoko przetworzonych. 7. Obniżenie poziomu eksportu i podwyższenie importu. 8. Ograniczenie krajowego zaplecza B + R.

Źródło: [11, s. 89].

Tabela 1.2. Rodzaje BIZ i ich wpływ na wzrost konkurencyjności w kraju lokaty

Rodzaj inwestycji	Wpływ na konkurencyjność kraju lokaty
Inwestycje zorientowane na zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – dostarczają zasoby komplementarne w postaci technologii, technik organizacji i zarządzania, – zapewniają dostęp do zagranicznych rynków zaopatrzenia i zbytu, – generują efekt lokalnego <i>spin-off</i>, czyli rozwój pokrewnej działalności przetwórczej, – podwyższają jakość dotychczas produkowanych wyrobów, – mogą, choć nie muszą, przyczynić się do rozwoju gałęzi wytwarzających półprodukty dla sektorów, w których dokonano BIZ lub będących odbiorcami ich wyrobów.
Inwestycje zorientowane na rynek	<ul style="list-style-type: none"> – dostarczają zasoby komplementarne w postaci technologii, technik organizacji i zarządzania, – rozwijają kooperację z lokalnymi poddostawcami, – podwyższają jakość dotychczas produkowanych wyrobów, zwiększając jednocześnie wymagania stawiane przez krajowych odbiorców firmom lokalnym, – stymulują rozwój lokalnej przedsiębiorczości i współzawodnictwa wśród firm lokalnych.
Inwestycje zorientowane na poprawę wydajności	<ul style="list-style-type: none"> – usprawniają międzynarodowy podział pracy i przyczyniają się do powstania bardziej efektywnej międzynarodowej sieci produkcji,

	<ul style="list-style-type: none"> – zapewniają dostęp do zagranicznych rynków i źródeł zaopatrzenia, – rozwijają kooperację z lokalnymi poddostawcami, – podwyższają jakość dotychczas produkowanych wyrobów, – zwiększając jednocześnie wymagania stawiane przez krajowych odbiorców firmom lokalnym, – przyspieszają dostosowania strukturalne.
Inwestycje zorientowane na zasoby strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – dostarczają kapitał finansowy i zasoby komplementarne w postaci technologii, technik organizacji i zarządzania, – zapewniają dostęp do zagranicznych rynków zaopatrzenia i zbytu, – stymulują rozwój lokalnej przedsiębiorczości i współzawodnictwa wśród firm lokalnych, – usprawniają międzynarodowy podział pracy i przyczyniają się do powstania bardziej efektywnej międzynarodowej sieci produkcji.

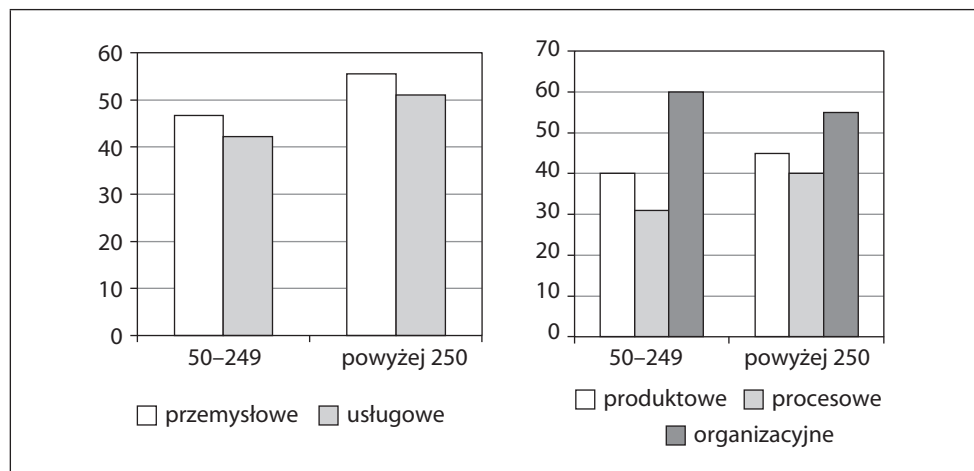
Źródło: [3, s. 101–102].

Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa zagraniczne działające w Polsce były aktywne innowacyjnie, tj. wprowadziły lub próbowały wprowadzić przynajmniej jedną innowację. Innowacje najczęściej wprowadzały podmioty o liczbie pracujących 250 osób i więcej w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych. Realizowały one innowacje produktowe¹ (odpowiednio 40% i 31%), procesowe² (45% i 40%) i organizacyjne³ (60% i 55%) – rysunek 1.4.

¹ Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. Termin produkt jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych [7, s. 52].

² Innowacja procesowa, czyli innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie, jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów. Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji wyrobów lub usług. Przykładem nowych metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej czy wdrożenie wspomaganie komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów. Metody dostawy dotyczą logistyki firmy i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów końcowych [7, s. 52].

³ Innowacja organizacyjna to „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą), w organizacji miejsca

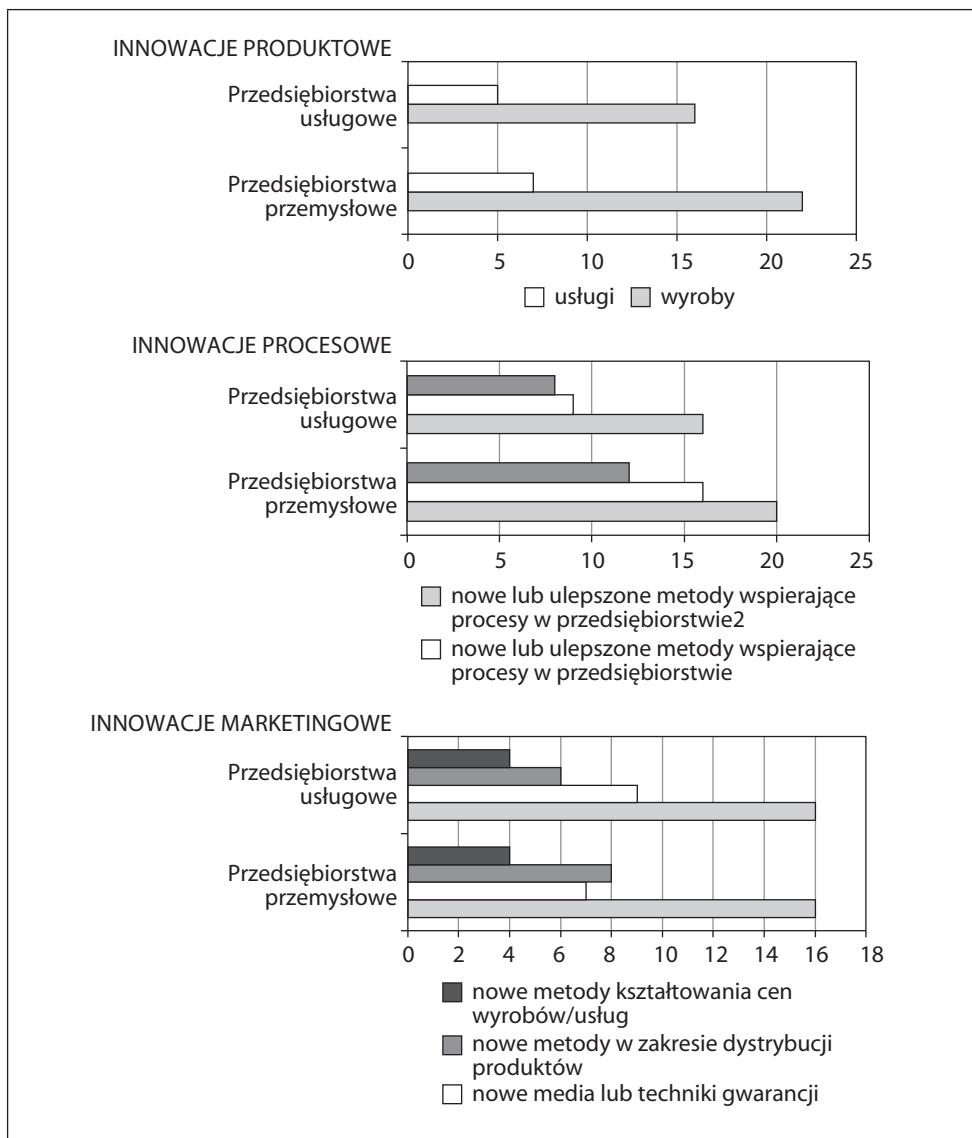
Rysunek 1.4. Innowacyjność badanych przedsiębiorstw zagranicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powyższe dane wskazują, że ilość wdrażanych innowacji jest większa w przedsiębiorstwach przemysłowych bądź usługowych zatrudniających ponad 250 osób, a profil działalności ma istotny wpływ na aktywność innowacyjną tych przedsiębiorstw w przypadku wprowadzania innowacji produktowych, procesowych, jak i organizacyjnych.

Najwięcej innowacji produktowych w zakresie wyrobów wdrożyły przedsiębiorstwa przemysłowe (22%). Zyskały one przewagę nad przedsiębiorstwami usługowymi również w przypadku wprowadzania innowacji procesowych w obrębie nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów (20%). Stosunkowo duże było także zainteresowanie wprowadzaniem nowych metod na zasadach działania organizacji wśród przedsiębiorstw przemysłowych (16%). Nieco rzadziej nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wprowadzały przedsiębiorstwa z sektora usług (9%). Natomiast w ostatniej grupie innowacji marketingowych przedsiębiorstwa przemysłowe wdrażały innowacje w znaczących zmianach w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów, usług (16%). Taki sam odsetek działań innowacyjnych wprowadziły przedsiębiorstwa usługowe w zakresie nowych mediów lub techniki gwarancji mediów – rysunek 1.5.

pracy lub stosunkach z otoczeniem, która nie była do tej pory stosowana w danym przedsiębiorstwie. Innowacje te muszą być wynikiem decyzji strategicznych podjętych przez kierownictwo. Nie zalicza się do nich fuzji i przejęć, nawet jeżeli dokonano ich po raz pierwszy. Innowacje organizacyjne nie tylko stanowią czynnik wspierający innowacje w obrębie produktów i procesów, ale same mogą także wywierać istotny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Mogą przyczynić się do podniesienia jakości i wydajności pracy, zintensyfikować wymianę informacji czy podnieść zdolność firmy do uczenia się oraz wykorzystania nowej wiedzy i nowych technologii” (Główny Urząd Statystyczny).

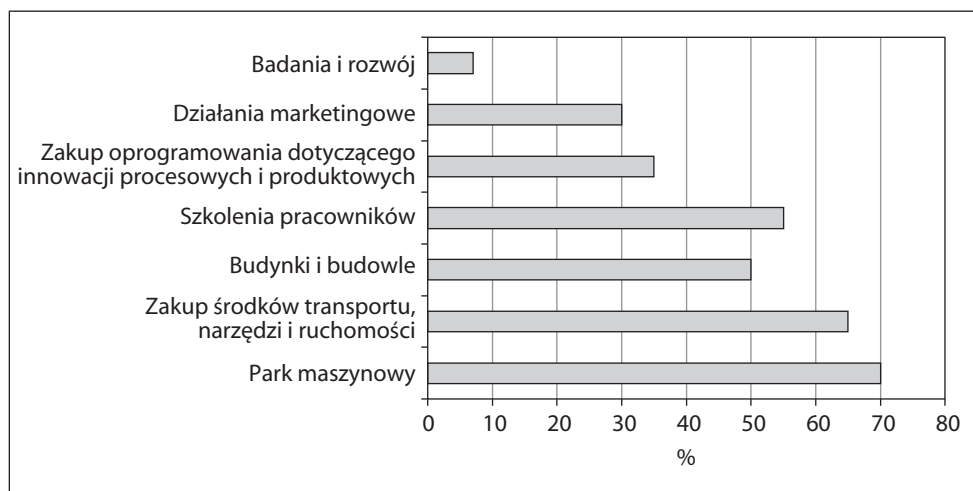
Rysunek 1.5. Udział przedsiębiorstw wprowadzających innowacje (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dominującym rodzajem działalności innowacyjnej prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa zagraniczne były nakłady inwestycyjne w środki materialne: zakup maszyn i urządzeń, sprzętu komputerowego, środków transportu, jak również budynków (61% ogółu firm aktywnych innowacyjnie). W dalszej kolejności firmy zagraniczne ponosiły nakłady na: szkolenia pracowników (blisko 50%),

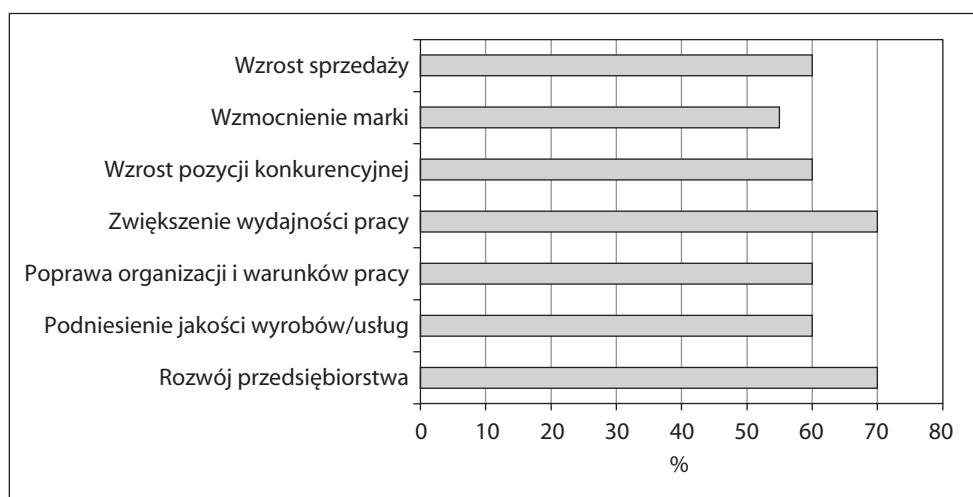
zakup oprogramowania związanego z wprowadzeniem innowacji produktowych i procesowych (blisko 40%) oraz działania marketingowe dotyczące wprowadzania nowych lub istotnie ulepszonych produktów (blisko 30%). Incydentalnie podejmowaną aktywnością innowacyjną wśród firm zagranicznych była działalność związana z pracami badawczo-rozwojowymi. Działania w tym zakresie podjęło zaledwie 7% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw – rysunek 1.6.

Rysunek 1.6. Działalność innowacyjna w grupie badanych przedsiębiorstw zagranicznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Rysunek 1.7. Korzyści z wprowadzenia innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Według grupy badanych przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie zasadniczymi korzyściami z wprowadzenia innowacji były: ogólny rozwój przedsiębiorstwa (blisko 70%), podniesienie jakości wyrobów i usług (60%), poprawa organizacji i warunków pracy (60%) oraz zwiększenie wydajności pracy (70%). Korzyści widoczne były także w zakresie osiągniętych wyników finansowych i pozycji konkurencyjnej – rysunek 1.7.

1.4. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że cel artykułu został osiągnięty. Wykazano, że współpraca przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w świetle wymiany technologii i wiedzy przejawiała się w wielu aspektach. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- działalność innowacyjna niezależnie od jej rodzaju była skorelowana z wielkością firmy: im większa firma, tym częściej prowadzone były różne rodzaje działalności innowacyjnej oraz ponoszone nakłady na tę działalność;
- kapitał zagraniczny w przedsiębiorstwach wiązał się w większości przypadków z podejmowaniem w tych przedsiębiorstwach przedsięwzięć inwestycyjnych, przy czym nie były to inicjatywy jednorazowe, lecz kontynuowane w kolejnych latach;
- inwestycje realizowane przez przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego wiązały się najczęściej z zakupem środków trwałych, szkoleniem pracowników oraz modernizacją budynków i budowli.

Bibliografia

- [1] Byczkowska M.: *Transfer technologii i wiedzy jako rezultat bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Wydawnictwo AJP w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2020.
- [2] Ciborowski R.: *Źródła transferu technologii w regionie peryferyjnym. Przykład województwa podlaskiego*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 272, Katowice 2016.
- [3] Gołajewska A.: *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie a konkurencyjność przemysłowa Polski oraz wybranych krajów Europy Środkowej i Wschodniej* [w:] *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, red. K. Piech, M. Kulikowski, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.
- [4] Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.

- [5] Jasiński A.H.: *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [6] *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach*, red K. Bondyra, H. Dolata, Poznań 2012.
- [7] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD 2005.
- [8] *Profil wrażliwości gospodarki regionalnej na integrację z Unią Europejską*, red. S. Umiński, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2003.
- [9] Szatkowski K.: *Istota i rodzaje innowacji [w:] Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001.
- [10] Wiśniewska J.: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie kreowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US” nr 21, Szczecin 2002.
- [11] Wiśniewska J.: *Procesy transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*, Rozprawy i Studia t. (DCCCXXXVIII)764, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- [12] Wysokińska Z.: *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu towarami technologicznie intensywnymi (high-tech)*, „Studia Europejskie” 2002, nr 1(21).

Jan Kaźmierski

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

2.

WSPÓŁPRACA BIZNESU, NAUKI ORAZ SAMORZĄDÓW W KONTEKŚCIE STRUKTUR KLASTROWYCH I ROZWOJU REGIONALNEGO

Abstrakt

W opracowaniu postawiono dwa cele. Pierwszy ma charakter poznawczy, drugi – empiryczny. Cel poznawczy koncentruje się na przedstawieniu problemu współpracy różnych środowisk funkcjonujących w regionie w kontekście modelu „potrójnej heliksy” oraz tworzenia struktur klastrowych.

Cel empiryczny zakłada zbadanie relacji zachodzących między klastrami (jako sferą biznesu) a władzami samorządowymi, wychodząc z założenia, że relacje te stanowią bardzo istotny wycinek modelu „potrójnej heliksy”; z drugiej zaś strony wpływają one na kształt i poziom rozwoju danego regionu. Przeprowadzone przez autora badania empiryczne pozwoliły na ustalenie: jak układa się współpraca między tymi dwoma sferami oraz jakiego typu bariery ograniczają tę współpracę. Autor w sposób syntetyczny prezentuje wyniki tych badań oraz przedstawia własne konkluzje.

Wnioski z przeprowadzonych badań, mimo iż wyprowadzone zostały w odniesieniu do regionu łódzkiego, mogą zostać odniesione również do innych regionów kraju. Artykuł ma w znacznym stopniu charakter aplikacyjny; wiedza w nim zawarta może zostać potencjalnie wykorzystana przez przedstawicieli samorządów terytorialnych oraz instytucje koordynujące rozwój i kierunki wspierania inicjatyw klastrowych w układach regionalnych.

Słowa kluczowe: klastry, relacje partnerskie, model „potrójnej heliksy”, współpraca samorządu z biznesem.

2.1. Wstęp

Jak pokazują doświadczenia krajów członkowskich Unii Europejskiej, w ostatnich latach wzrasta rola konkurencyjności w gospodarce regionalnej. Ogólna sytuacja regionów uległa dosyć istotnym zmianom. Przeszły one długą ewolucję od jednostek przestrzennych, które miały wyłącznie charakter pomocniczo-administracyjny, do pełnego upodmiotowienia. Przyczyny tych zmian są wielorakie; wśród nich znaczący wpływ ma postępująca ekonomizacja przestrzeni i procesów w niej zachodzących [6, s. 67]. Zmiany zachodzące w rozwoju regionalnym wskazują na to, że są to zmiany jakościowe. Ostatnio coraz wyraźniej krystalizuje się wzorzec rozwoju regionalnego oparty na procesach innowacyjnych. W obecnych warunkach krajów rozwiniętych i postępującej globalizacji to, co ostatecznie decyduje o rozwoju regionalnym, to zdolność poszczególnych regionów do stałego generowania i adaptacji nowych rozwiązań organizacyjnych, nowoczesnych technologii, wiedzy i nowatorskich form zarządzania.

Warunkiem uczestniczenia we współczesnych globalnych procesach rozwoju jest aktywne kreowanie procesów innowacyjnych rozumianych jako **działania mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej**. Integracja procesów innowacyjnych postępuje już na poziomie przedsiębiorstwa, jednak możliwości wykreowania tak rozumianych innowacji nie zależą tylko od przedsiębiorstw, lecz od **sieciowo zorganizowanej kooperacji**, która nabiera cech systemów bardziej regionalnych niż branżowych. Zatem cechą współczesnych innowacji jest jej sieciowo zorganizowana lokalizacja. Polega ona na tym, że przepływy (dyfuzja) odbywają się w konkretnej, sieciowo powiązanej przestrzeni. Zjawisko powiązań może przybierać różne formy regionalnych koncentracji, wśród których na szczególną uwagę zasługują **struktury klastrowe**.

Zjawiskom tym towarzyszy pogłębiająca się ustawicznie terytorializacja działalności przedsiębiorstw, czyli uzależnienia sukcesu firmy, od jakości powiązań funkcjonalno-przestrzennych podmiotów gospodarczych na określonym terytorium. Terytorializacja gospodarki i przedsiębiorstw oraz bazujące na tym podejściu koncepcje ekonomiczne wskazują na potrzebę nowego spojrzenia na zarządzanie organizacją, w coraz większym bowiem zakresie pozycja konkurencyjna i trwała przewaga konkurencyjna firmy zależy od umiejętnego kształtowania relacji zewnętrznych, tj. kooperacyjnego i partnerskiego tworzenia efektów zewnętrznych o charakterze klubowym (regionalnym).

W tym kontekście postrzeganie struktur klastrowych można interpretować jako nowy sposób analizy regionalnej. Specyfika tego podejścia polega przede wszystkim na zwróceniu uwagi na wzajemne relacje i nową rolę firm, władz i innych instytucji dążących do wzmocnienia konkurencyjności. Wskazuje ono jednocześnie na fakt, że przewaga konkurencyjna w istotnym stopniu zależy od czynników znajdujących się poza daną firmą, a nawet poza jej sektorem, a zatem

jest warunkowana lokalizacją jednostek gospodarczych. W ramach koncepcji rozwoju klastrów, przedsiębiorstwa i branże postrzegane są jako elementy większego systemu, a nie jako wyizolowane podmioty.

Transformacja ról aktorów systemu gospodarczego wyznaczyła jednocześnie **nową rolę i kompetencje sfer: biznesu, nauki oraz władz samorządowych** w zakresie angażowania się w procesy rozwoju przedsiębiorczości i kreowania innowacji, co ma ścisły związek z polityką rozwoju klastrów.

2.2. Cele, metody i zakres badań

Cele niniejszego artykułu mają charakter dwojaki: poznawczy i empiryczny. **Cel poznawczy** to przedstawienie modelu współpracy trzech sfer (biznes – nauka – władza publiczna), czyli tzw. modelu „potrójnej heliksy” pod kątem jego użyteczności dla rozwoju regionalnego i funkcjonowania struktur klastrowych. Nie jest to zagadnienie *stricte* nowe, lecz jest ono mało popularne w sensie pragmatycznym.

Cele empiryczne zakładały natomiast zbadanie relacji zachodzących między klastrami (jako sferą biznesu) a władzami publicznymi (szczebla regionalnego i lokalnego), jak również barier, które ograniczają dobrą współpracę między tymi dwoma środowiskami. Zatem jest to próba spojrzenia na model „potrójnej heliksy” przez pryzmat jej dwóch aktorów. Generalnie ujmując zmierzały one do ustalenia: czy i w jakim zakresie samorzady terytorialne spełniają w praktyce taką rolę, jak układa się ich współpraca (jakie są relacje) z uczestnikami klastrów oraz jakiego rodzaju bariery ograniczają tę współpracę. Autor wyszedł z założenia, że problem ten wpisuje się w szeroko rozumiane zagadnienie kultury organizacyjnej współpracujących ze sobą podmiotów, wpływa zarazem na poziom rozwoju i konkurencyjność danego regionu.

Artykuł powstał na bazie dogłębnych studiów literaturowych przeprowadzonych metodą *desk research*, jak również empirycznych badań własnych, zrealizowanych w latach 2017–2020 na przykładzie regionu łódzkiego (potraktowanym jako studium przypadku). Dominującymi metodami pozyskania materiałów źródłowych były (obok metody *desk research*): pogłębione wywiady indywidualne, mające postać wywiadu swobodnego skategoryzowanego, przeprowadzone z respondentami, którymi byli przedstawiciele samorządów terytorialnych oraz specjaliści i kadra zarządzająca instytucji koordynujących i planistycznych¹.

¹ Były to następujące instytucje: Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju, Urząd Marszałkowski w Łodzi, Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego, Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, Fundacja Media Klaster w Łodzi, Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie. Część z wyżej

Zaprezentowany (w badawczej części artykułu) materiał jest, z racji wymogów objętościowych, krótką syntezą wybranych aspektów w ramach szerszych badań empirycznych przeprowadzonych przez autora. Wnioski, mimo iż wyprowadzone zostały w odniesieniu do badań w regionie łódzkim, można odnieść – na zasadzie podobieństw rozwojowych – również do innych regionów kraju.

2.3. Rozwój regionalny a koncepcja „potrójnej heliksy”

Dyskutując o uwarunkowaniach rozwoju regionalnego należy podkreślić, że współcześnie czynnikiem szczególnie mocno kształtującym rozwój regionalny jest jego zdolność do tworzenia i podtrzymywania wysokiej innowacyjności. Model „Gospodarki Opartej na Wiedzy”, wprowadzony zapisami Strategii Lizbońskiej, zakłada odchodzenie od pojedynczego projektu na rzecz kompleksu działań tworzących nowe produkty, wzorce, technologie i usługi, zaś na szczeblu regionalnym wymaga sieciowej współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, będącej źródłem nowo powstających innowacji [2].

Współpraca w ramach sieci może występować, jak wiadomo, w układzie poziomym (między podmiotami o tym samym lub podobnym profilu działalności) lub pionowym (współpraca w ramach „łańcucha dostaw”), ale również może dokonywać się na linii: przedsiębiorstwa–instytucje naukowo-badawcze i rozwojowe–władze samorządowe szczebla regionalnego/lokalnego. W tym ostatnim przypadku, organizacje wchodzące w skład danych środowisk funkcjonujących w określonym regionie wchodzą we wzajemne interakcje w procesach tworzenia i dyfuzji innowacji. Powiązania tych różnorodnych podmiotów i organizacji mają bardzo istotny wpływ na region, w którym występują. Mamy tu więc do czynienia z nowym sposobem poszukiwania efektów synergii, wynikających ze współpracy różnych podmiotów wchodzących w skład **modelu tzw. potrójnej heliksy** (*triple helix*). Współpraca ta odnosi się do kontaktów (relacji partnerskich) między trzema sferami: biznesem, sferą nauki i samorządami.

Omawiane tu relacje pomiędzy przemysłem, nauką i władzą publiczną zostały po raz pierwszy zaprezentowane przez L. Leydesdorffa i H. Etzkowitza [8] w postaci wspomnianej wyżej koncepcji „potrójnej heliksy”. Koncepcja ta polega na współdziałaniu rozumianym jako stymulowanie zarówno współpracy, jak i konkurencji. Tworzy model, w którym trzy instytucjonalne sfery wzajemnie się zająbiają, a instytucje z danej sfery mogą z czasem przejmować rolę instytucji z innych sfer. Model ten zakłada, że „(...) role sektora publicznego czy uniwersytetu nie są z góry ustalone; np. instytucje naukowe nabierają cech przedsiębiorczości, natomiast firmy, dzieląc się wiedzą, szkoląc pracowników czy uczestnicząc

wymienionych instytucji pełni *de facto* jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawia, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji jest wyższa.

w projektach naukowych, rozwijają funkcje akademickie. Wymagane jest przy tym współdziałanie pomiędzy różnymi funkcjami w celu generowania i podtrzymania specyficznej konfiguracji systemu innowacji” [8].

Strategie innowacji oraz współpraca pomiędzy tymi trzema wymienionymi grupami podmiotów/instytucji stanowią rdzeń koncepcji „potrójnej heliksy”. Przyczyniają się do rozwoju tzw. otoczenia instytucjonalnego, poprzez tworzenie nowych struktur organizacyjnych w celu wspierania procesów innowacji (np. parków naukowych, inkubatorów przedsiębiorczości itp.) Wynika z tego wysoka użyteczność modelu „potrójnej heliksy”, bowiem może być on wykorzystywany w różnych obszarach badawczych, np. do analizowania związków na linii: biznes–administracja publiczna–nauka, jako formy dynamiki systemu opartego na wiedzy [1, s. 257].

Tworzenie sieci współpracy i podejmowanie wspólnych działań wielu podmiotów funkcjonujących na określonym obszarze (region) ma sens jedynie wówczas, gdy uzyskują one w ten sposób określoną wartość dodaną. Mówiąc obrazowo, gdy całość staje się czymś więcej niż tylko zwykłą sumą części składowych (efekt synergetyczny). Omawiany model zakłada, że formalne i nieformalne porozumienia dokonujące się pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym wpływają na kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze. Mają zatem ścisły związek z rozwojem regionalnym, przyjmuje się bowiem, że bez udziału sektora publicznego, prywatnego i badawczo-rozwojowego nie jest możliwy skuteczny rozwój regionalny i lokalny.

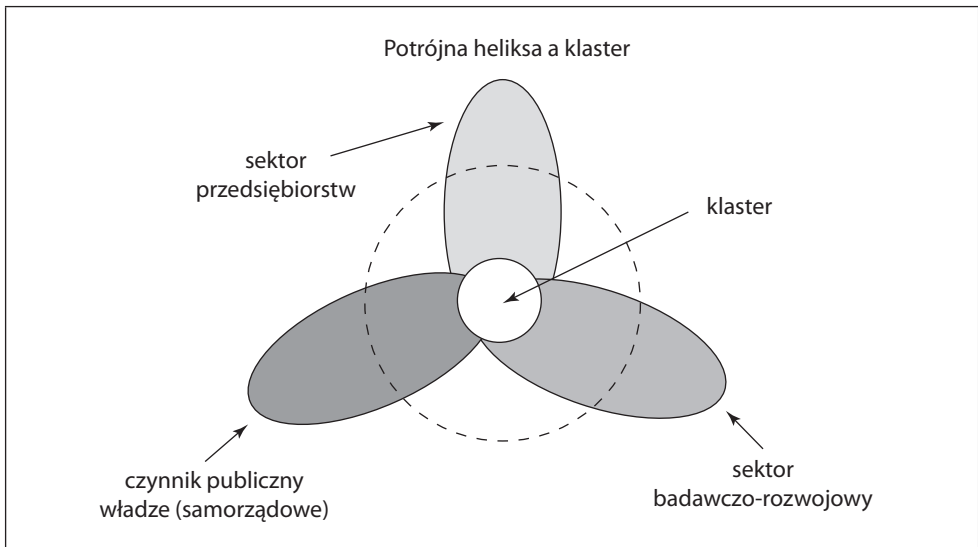
2.4. Relacje partnerskie w regionie a struktury klastrowe

Omawiany wyżej model współpracy w ramach „potrójnej heliksy” najpełniej odzwierciedlają struktury typu klastrowego, bowiem przekonanie o możliwości uzyskania synergii leży właśnie u samych podstaw klasteringu. W dobrze funkcjonującej grupie, którą tworzą firmy (biznes), organy samorządowe, uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe współpracujące ze sobą w ramach klastra powstają pewne nadwyżki korzyści (wartość dodana), wynikające z kooperacji, wymiany doświadczeń i wiedzy, częstych, także bezpośrednich, osobistych kontaktów. W klastrze z biegiem czasu kształtuje się system nie tylko o charakterze ekonomiczno-gospodarczym (np. wspólne finansowanie projektów), ale także społecznym, który sprzyja innowacyjności, pobudza kreatywność, pomaga opracowywać i wdrażać nowatorskie rozwiązania. Liczne badania pokazują, że przedsiębiorstwa działające w strukturze klastrowej są zdecydowanie bardziej innowacyjne niż podobne podmioty działające poza takimi strukturami, stąd też koncepcja modelu „potrójnej heliksy” adresowana jest w szczególności do klastrów funkcjonujących w układach regionalnych.

Należy się zgodzić z poglądem L. Martina [9, s. 358], że sieci budowane przez różne instytucje wspierają w konsekwencji regionalną innowacyjność i przepływ technologii. Model budowania relacji w oparciu o koncepcję „potrójnej heliksy” przynosi największej korzyści właśnie w budowie klastrów, co uzasadnić należy tym, że interakcje na płaszczyźnie współpracy tych trzech sfer przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, która nie powstałaby bez wspólnych działań.

Wzajemne uzupełnianie się omawianych trzech grup podmiotów w różnych inwestycjach ukierunkowanych na rozwój, nowe technologie i badania w regionie sprzyja procesowi przekazywania wiedzy oraz wiązania się podmiotów w różnorodne formy sieciowe. Model budowania relacji w oparciu o koncepcję „potrójnej heliksy” **przynosi relatywnie największej korzyści w procesach budowy klastrów**, co uzasadnić należy faktem, że interakcje na płaszczyźnie współpracy tych trzech sfer przyczyniają się do tworzenia nowej wiedzy i innowacji, która nie powstałaby nigdy bez wspólnych działań [10, s. 63]. Relacje te prezentuje rysunek 2.1.

Rysunek 2.1. Model „potrójnej heliksy” a klaster



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, instytucje naukowe oraz samorządy tworzące klastry zauważają potrzebę nawiązywania współpracy na zasadach partnerskich. Coraz częściej są w taką współpracę zaangażowane, dostrzegając wynikające z niej korzyści materialne i niematerialne. Najważniejsze z nich, to: bardziej efektywne zarządzanie, obniżanie kosztów działalności, zwiększanie przychodów operacyjnych, czerpanie z doświadczeń i kontaktów partnera, wspólne ponoszenie ryzyka czy możliwość pozyskiwania kapitału na inwestycje rozwojowe.

Czynniki te stanowią zarazem źródło przewagi konkurencyjnej podmiotów na rynku i przekładają się jednocześnie na rozwój gospodarczy regionu, na jego lepszą promocję. Szczególnie ważna w tym kontekście staje się umiejętność partnerskiego współdziałania wszystkich podmiotów, pomimo sprzeczności ich celów rozwoju, konfliktów interesów czy też dążeń. Przekładają się one w konsekwencji na określone korzyści uczestników klastra (inicjatywy klastrowej). Partnerskie relacje w biznesie mogą przynosić także inne korzyści. Zaufanie do partnera skutkuje dialogiem, daje możliwość wymiany wielu istotnych informacji biznesowych. Zaufanie do partnera biznesowego staje się, wbrew pozorom, wartością nadrzędną, to ono bowiem decyduje często o zainteresowaniu inwestora lokowaniem środków w konkretnym przedsięwzięciu. Mając do wyboru kilku kontrahentów, wybór zawsze padnie na najbardziej wiarygodnego. Potencjał finansowy czy doświadczenie plasują się z reguły na dalszych miejscach [4, s. 54].

Z drugiej strony, rozwój partnerstwa w strukturach klastrowych ograniczany jest przez różnorodne bariery, tkwiące zarówno w otoczeniu podmiotów (np. niekorzystne przepisy prawne, niesprawny przepływ informacji, niski poziom rozwoju instytucji koordynujących, jak i wynikające ze złych doświadczeń w tym zakresie [12].

Wprowadzanie w życie relacji partnerskich w obszarze struktury klastrowej dotyczyć powinno, oczywiście, nie tylko uczestników klastra (przedsiębiorstw), ale również innych współpracujących z nimi organizacji w otoczeniu regionalnym [11].

2.5. Klastry a samorządy w świetle badań empirycznych

Bazując na rozważaniach dotyczących modelu „potrójnej heliksy”, szczególną uwagę w przeprowadzonym badaniu empirycznym zwrócono na relacje zachodzące między uczestnikami klastrów (jako sferą biznesu) a władzami samorządowymi. Stanowią one tym samym istotny wycinek tego modelu. Władze regionalne i lokalne mają tu bowiem do spełnienia zadanie fundamentalne. Będąc gospodarzem danego terenu, powinny – z samego założenia – stwarzać jak najlepsze warunki do współpracy zrzeszających się podmiotów, stymulując kontakty między nimi. Jest to rola wychodząca niejako poza prawne kompetencje samorządów, ale bardzo istotna. Z drugiej zaś strony powinny dbać o rozwój danego regionu.

Jak zaznaczono wcześniej, badania empiryczne przeprowadzone zostały przy zastosowaniu metody *desk research* oraz metody pogłębionego wywiadu indywidualnego. Pytania badawcze, jakie zostały postawione respondentom (przedstawiciele samorządów terytorialnych oraz specjaliści i kadra zarządzająca instytucji koordynujących i planistycznych), zmierzały do ustalenia: czy i w jakim zakresie samorządy terytorialne spełniają w praktyce taką rolę, jak układa się ich współpraca z uczestnikami klastrów oraz jakiego typu bariery ograniczają tę współpracę.

Poniżej autor prezentuje w sposób syntetyczny najistotniejsze poglądy respondentów oraz własne konkluzje.

2.5.1. Poziom współpracy między badanymi środowiskami

Badanie wykazało, że poziom współpracy przedsiębiorstw skupionych w klastrach z władzami samorządowymi w regionie wypada zdecydowanie nisko. Jedynie wybrane klastry podejmowały określone działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia przedsiębiorców o niskiej skuteczności takich działań. Wskazywane były przy tym negatywne doświadczenia przedsiębiorców dotyczące współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz widoczne przekonanie (ze strony biznesu), że nie są one traktowane jako równorzędny partner dla instytucji publicznych. W efekcie podmioty gospodarcze rzadko śledzą na bieżąco działania władz samorządowych i na ogół nie podejmują działań, takich jak np. konsultowanie treści przygotowywanych dokumentów.

W odczuciu respondentów przedstawiciele klastrów nisko oceniają politykę władz publicznych w tym zakresie. Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promowania idei klasteringu. Przedstawiciele klastrów są zapraszani na różnego rodzaju konferencje czy spotkania, które jednak, w ich opinii, nie przynoszą oczekiwanych efektów. Rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym, na przykład udostępnieniem powierzchni biurowych na rzecz danego klastra, udzieleniem poręczenia, wniesieniem wkładu finansowego lub gruntu na potrzeby klastra, itp.

Charakterystycznym jest, że w obowiązujących strategiach jednostek samorządowych nie stwierdzono istnienia jakichkolwiek zapisów dotyczących rozwoju klastrów. Prawie 92% respondentów stwierdziło, iż nie są podejmowane żadne działania zmierzające do budowy odpowiedniego środowiska gospodarczego w tym zakresie. Za główną przyczynę takiego stanu rzeczy blisko 45% badanych podaje słabo rozwiniętą sferę przedsiębiorstw. Świadczy to o braku zrozumienia koncepcji klasteringu, który powinien być przecież receptą na słabość sektora biznesu. Samorządowcy nie mają sprecyzowanej wiedzy na temat działań, jakie powinny być podejmowane w ramach procesu wspierania klastrów. Większość z nich nie traktuje potrzeby takich działań jako priorytetu. Przeważa pogląd, iż klastry powinny być wspierane, ale tylko wówczas, gdy nie odbywa się to kosztem innych wydatków publicznych. Powyższe czynniki powodują, że przedstawiciele klastrów nisko oceniają poziom współpracy z władzami publicznymi.

Respondenci niezależnie od zajmowanego stanowiska w strukturze instytucji, którą reprezentowali podkreślali, że na wspieranie wielu inicjatyw duży wpływ ma zaangażowanie personalne osób ważnych w procesach decyzyjnych. Argumentowano, że w obecnych warunkach zdecydowana większość samorządów wskazuje

na poważne problemy finansowe i brak możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Stosunkowo mocno respondenci wypowiadali się na temat świadomości, która potencjalnie lub realnie może wpływać na pogorszenie relacji między biznesem zrzeszonym w klastrach a instytucjami publicznymi. Z jednej strony są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami biznesu a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy i niedostatecznie precyzyjnego określenia, jakie działania gmina jest w stanie podejmować, z drugiej strony – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami może powodować frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy. Dlatego ich zdaniem warto dokładnie określać potencjalne pola działań oraz wzajemne zobowiązania partnerów, by zminimalizować ryzyko rozczarowania efektami kooperacji.

Należy również sądzić, że niskie zaangażowanie samorządów lokalnych w rozwijanie współpracy z podmiotami zrzeszonymi w klastrach stanowi istotne ograniczenie z punktu widzenia rozwoju regionalnego.

2.5.2. Bariery i obszary konfliktowe we współpracy badanych sfer

Zdecydowana większość respondentów w grupie przedstawicieli samorządów, jako przyczyny słabych relacji z przedsiębiorstwami zrzeszonymi w strukturach klastrowych wskazuje problemy finansowe hamujące możliwości rozwoju inicjatyw lokalnych. Natomiast do potencjalnie konfliktowych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, respondenci zaliczają problemy: finansowe, świadomościowe i strukturalne. Większość, bo około 69% badanych respondentów, zwraca uwagę na czynnik budowy współpracy i zaufania w relacjach przedsiębiorstw z władzami samorządowymi. Za kluczową kwestię uznano wypracowanie i uświadomienie wspólnego celu, a także korzyści, jakie mogą uzyskać poszczególne podmioty. Jest to zadanie trudne w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy – jak wskazywano – z natury nie są skłonni do współpracy i „(..) często brakuje im podejścia typu „win to win”. Mają zakorzenione w świadomości to, że aby ktoś wygrał, ktoś inny musi przegrać. W tej sytuacji osiągnięcie porozumienia z niektórymi podmiotami wydaje się często niemożliwe”.

Ponad 63% respondentów wyraża pogląd, że w omawianej kwestii władze publiczne mają duże pole do popisu, poprzez eliminację różnego typu barier (w tym zwłaszcza barier mentalnych wśród członków klastrów) utrudniających współpracę, poprzez wskazywanie korzyści i szans z uczestnictwa w klastrach. Ważne jest więc pokazanie przedsiębiorcom–uczestnikom klastrów, a także kandydatom, że klastr opiera się na powiązaniach biznesowych i ekonomicznych, a nie społecznych. Dlatego należy propagować te korzyści oraz umożliwiać firmom odpowiedni dostęp do informacji o rynku, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogłyby dobrze skalkulować swoje szanse na pozyskanie korzyści ze współpracy w klastrze. Istotne jest także przełamywanie nieufności do projektów rządowych i samorządo-

wych w zakresie wspierania klastrów oraz współpracy z konkurencją, co na ogół wynika z nieświadomości korzyści płynących z efektów synergetycznych działalności klastra. Czynnikiem świadomości jest tym, który potencjalnie lub realnie może wpływać na poprawę lub pogorszenie relacji partnerskich między podmiotami gospodarczymi a instytucjami publicznymi.

Respondenci prezentują pogląd, że w dyskusji o roli samorządów lokalnych i regionalnych w rozwijaniu więzi partnerskich w regionie, należy wyraźnie określić, że powinna ona polegać przede wszystkim na stymulowaniu środowisk biznesowych do podejmowania różnorodnych form współpracy. Nie powinny to być jednak plany tworzone „zza biurka”, wdrażane w oderwaniu od realiów ekonomicznych. Kluczową rolę muszą odgrywać tutaj sami uczestnicy tworzących się struktur klastrowych, czyli przedsiębiorcy. Działania władz samorządowych powinny być odpowiednio wyważone i skoordynowane z uwagi na rodzaj wspieranej działalności, bowiem, jak wiadomo, dobrowolna współpraca pomiędzy firmami, jednostkami i samorządem terytorialnym a także sektorem nauki (trzeci element „potrójnej heliksy”), która przynosi odpowiednie korzyści ekonomiczne uczestnikom klastra i regionowi jako całości, zależy przede wszystkim od nich samych. Z powyższego wynika, że pożądana byłaby jak najmniejsza ingerencja władzy regionalnej, ale jednocześnie taka, aby była skuteczna w poszukiwaniu rozwiązań zaistniałych problemów.

Bardzo istotna okazuje się również podjęta w badaniach kwestia, dotycząca samej znajomości koncepcji struktur klastrowych oraz korzyści ekonomicznych, jakie się z nimi wiąże, wśród uczestników klastrów oraz wśród kadry samorządów terytorialnych. Ten problem, jak się okazuje, oceniany jest przez respondentów w sposób dość jednoznaczny. Zdaniem 85% badanych respondentów wiedza lokalnych kadr samorządowych na temat idei klastrów i korzyści z nimi związanych jest bardzo niska, a niekiedy „wręcz zerowa”. Wśród samorządowców panuje dość ogólne przekonanie (niczym nieuzasadnione) o niskiej przydatności klastrów w odniesieniu do szczebla lokalnego, a znacznej przydatności klastrów w odniesieniu do regionu czy kraju. Respondenci oceniają również samych uczestników klastrów jako „słabo zorientowanych w problematyce klastrów”, aczkolwiek panuje przekonanie, że w tej grupie akceptacja idei klastrowych jest stosunkowo wyższa aniżeli wśród samorządowców. Pozwala to na wyprowadzenie wniosku, iż klastry nie funkcjonują w świadomości samorządów jako narzędzie wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności.

2.6. Wnioski i postulaty

Współczesne regiony funkcjonują w otoczeniu nieprzejrzystym i zmiennym. Znaczenie ich własnych zasobów materialnych i niematerialnych w relacji z otocze-

niem zmienia się. Wzrasta ilość podmiotów i instytucji w nim zlokalizowanych, a także złożoność sieci powiązań (formalnych i nieformalnych, informacyjnych i rzeczowych) między nimi. Region staje się układem skoordynowanych działań grupowych [5, s. 93]. Implikuje to zmianę podejścia do problemu zarządzania rozwojem regionalnym.

Coraz wyraźniej krystalizuje się wzorzec rozwoju regionalnego oparty na procesach innowacyjnych, w którym przepływy (dyfuzja) odbywają się w konkretnej, sieciowo powiązanej przestrzeni. Powiązania przybierają różnorodne formy regionalnych koncentracji, wśród których na szczególną uwagę zasługują struktury klastrowe. W tym kontekście postrzeganie klastrów można interpretować jako nowy sposób analizy regionalnej i lokalnej.

Specyfika takiego podejścia polega przede wszystkim na zwróceniu uwagi na wzajemne relacje międzyorganizacyjne firm, władz samorządowych i innych instytucji dążących do podnoszenia poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionalnej.

Jak wykazały badania, poziom współpracy klastrów z władzami samorządowymi wypada zdecydowanie nisko. Przyczyny tego stanu rzeczy są różnorodne i wiążą się z występowaniem wielu barier, wśród których należy przede wszystkim wymienić bariery o charakterze finansowym oraz świadomościowym (mentalnym). Tę ostatnią należy utożsamiać z czynnikami społeczno–kulturowymi. W barierach tego typu wymienić należy przede wszystkim: niezrozumienie samej idei klasteringu (zarówno przez znaczną część uczestników klastrów, jak też samorządowców), słabość inicjatyw publicznych (oddolnych) oraz deficyt zaufania w relacjach klastro–władze publiczne.

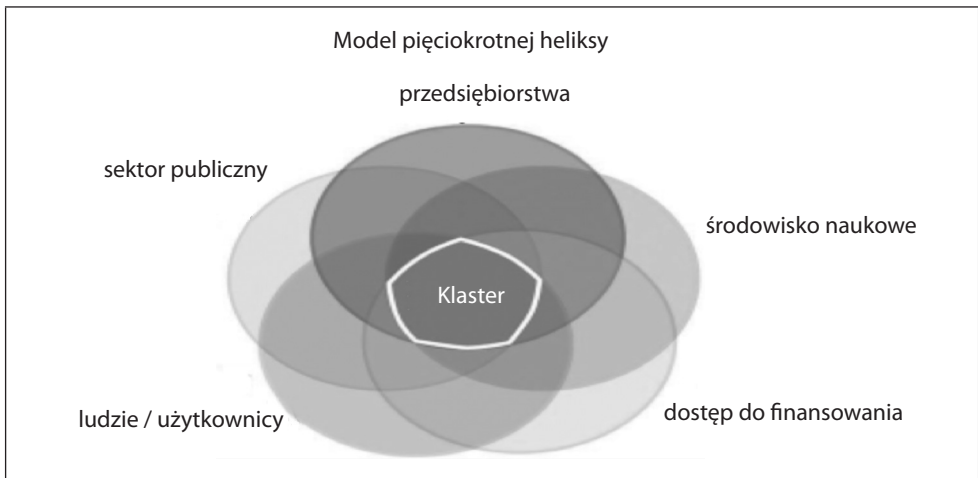
Postulować zatem należy tworzenie warunków umożliwiających większą otwartość podmiotów gospodarczych wobec siebie, jak również w stosunku do władz samorządowych, których cele są przecież zbieżne z celami klastrów (biznesu). Niechęć do współpracy i nieumiejętność kooperowania ze sobą niewątpliwie utrudniają procesy tworzenia i rozwoju struktur klastrowych, a tym samym budowania w regionie sprawnej logistyki. Do potencjalnie konfliktogennych obszarów, mogących generować antagonizmy we wzajemnych relacjach, zaliczyć należy wymienione wyżej bariery. Z jednej strony są to rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami uczestników klastrów a możliwościami samorządu terytorialnego, wynikające z braku wiedzy, z drugiej strony – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami a możliwościami, powodujący często frustrację i pejoratywną ocenę wzajemnej współpracy. Brak jest w tym obszarze skoordynowanej polityki. Otwartym pozostaje pytanie, czy współpraca sektora biznesu z administracją samorządową pozwoli w najbliższych latach wcielić w życie ideę modelu „heliksy”.

Obecnie spotykamy się z tezą, że w aktualnej postmodernistycznej rzeczywistości, analizowany wyżej model „potrójnej heliksy” już nie wystarcza do pełnego opisu wzajemnych relacji współdziałających ze sobą sfer. Dlatego też niektórzy badacze tematu proponują model „poczwórnej heliksy”, opisujący relacje: nauka–

biznes–administracja–społeczeństwo. Wprowadzenie do tego modelu podmiotu określanego jako „społeczeństwo” uzasadnia się tym, że jest ono ostatecznym odbiorcą i weryfikatorem koncepcji stworzonych przez współpracę sfer naukowych, prywatnych i publicznych i jego wystąpienie warunkuje wykorzystanie systemu innowacji opartego na wiedzy [3]. Również sam współtwórca koncepcji „potrójnej heliksy” L. Leydesdorff nie wyklucza, że ze względu na fakt występowania różnic w gospodarkach światowych z czasem model potrójny może być niewystarczający do opisu powiązań występujących w danym regionie. Uzasadnia to utylitarnym charakterem tego modelu [7, s. 259]. Takie podejście wydaje się słuszne, bowiem uwzględnienie dodatkowych podmiotów występujących w regionie może mieć znaczenie dla skuteczności wypracowywanych rozwiązań, natomiast w sensie badawczym pozwoli dodatkowo na uchwycenie dynamiki systemu.

Zdaniem autora niniejszego artykułu współczesne uwarunkowania rozwojowe powinny uwzględniać jeszcze jeden element wzbogacający koncepcję „heliksy”, a mianowicie czynnik finansowania. Moglibyśmy wówczas mówić o modelu „pięciokrotnej heliksy”, którego ideę odzwierciedla rysunek 2.2.

Rysunek 2.2. Koncepcja modelu „pięciokrotnej heliksy”



Źródło: opracowanie własne.

Nowoczesne podejście wynikające z modelu „heliksy” implikuje oczekiwania pod adresem polityki regionalnej i lokalnej, która powinna być obecnie nastawiona na zwiększanie konkurencyjności regionów poprzez identyfikację najbardziej konkurencyjnych klastrów i kształtowanie warunków sprzyjających ich rozwojowi. Można przyjąć, że budowanie struktur w oparciu o model „heliksy” wyznacza nowy porządek w zakresie: zacierania się granic organizacji, krzyżowania wiedzy między światem nauki, biznesu i administracji oraz przenikania się komunikacji

wewnątrz systemu. Natomiast formalne i nieformalne porozumienia pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym wpływają na kształt i poziom wzrostu gospodarczego na danym obszarze.

Można przyjąć, że zarządzanie rozwojem struktur klastrowych będzie stawało się najbardziej efektywną formą prowadzenia regionalnej polityki rozwoju. Uznanie znaczenia klastrów dla rozwoju gospodarczego regionów prowadzi w konsekwencji do docenienia potrzeby promowania tego typu struktur ekonomiczno-społecznych. Transformacja ról aktorów systemu gospodarczego wyznacza jednocześnie nową rolę i kompetencje sfery publicznej w zakresie angażowania się w procesy rozwoju przedsiębiorczości i kreowania innowacji, co ma ścisły związek z polityką rozwoju klastrów.

Bibliografia

- [1] Bojar M.: *Współpraca wewnątrzregionalna, jako czynnik rozwoju regionalnego – doświadczenia z procesu klasteringu* [w:] *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 257.
- [2] Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M.: *Klaster, jako przełomowa koncepcja organizacji działalności gospodarczej skoncentrowanej regionalnie* [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie procesami*, red. R. Borowiecki, L. Kiełtyka, TNOiK, Toruń 2011.
- [3] Furtak J.: *Nowe uwarunkowania polityki rozwoju regionalnego*, <http://ekonom.univ.gda.pl>, data dostępu: 11.2020 r.
- [4] Jastrzębska-Smolaga H.: *Ekonomiczne podstawy negocjacji pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007 s. 54.
- [5] Kaźmierski J.: *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 93.
- [6] Korenik S.: *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 67.
- [7] Leydesdorff L.: *The Triple Helix, ..., and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy*, „Journal of the Knowledge Economy” 2012, vol. 3, s. 25–35.
- [8] Leydesdorff L., Etkowitz H.: *The Transformation of University Industry-Government Relations*, „Electronic Journal of Sociology” 2001.
- [9] Martin L.M.: *Wspieranie powiązań przemysłu i nauki w Wielkiej Brytanii: charakterystyka i dobre praktyki regionu* [w:] *Transfer wiedzy z nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, red. M.A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej, SGH w Warszawie, Warszawa 2007, s. 358.
- [10] Menzel M.P., Fornahl D.: *Cluster Life Cycles-dimensions and Rationales of Cluster Evolution*, „Industrial and Corporate Change” 2012, s. 63.

- [11] Porter M.E.: *Funkcjonowanie Gospodarki Regionów (The Economic Performance of Regions)*, „Badania Regionalne” 2013, t. 37.
- [12] Witek J.: *Budowanie relacji biznes-nauka-samorząd w oddziaływaniu na rozwój klastrów*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 94, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Robert Dmuchowski
Olsztyńska Szkoła Wyższa

3.

BUDOWANIE POZYCJI RYNKOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA FUNKCJONUJĄCEGO W KLASTRZE

Abstrakt

Przedsiębiorstwa i regiony dążą do konkurencyjności, co jest czymś oczywistym w gospodarce rynkowej. Szuka się więc sposobów i metod, które mogłyby zapewnić podmiotom gospodarczym lepszą pozycję konkurencyjną. Wszystkie te działania są źródłem wzrostu konkurencyjności i mają zapewnić tworzenie innowacyjnego regionu, opartego na kapitale intelektualnym i społecznym. Podstawowym ogniwem takiego sposobu rozwoju ma być nowoczesny podmiot gospodarczy, realizujący „twórczą destrukcję” poprzez tworzenie nowych łańcuchów wartości, które mają zapewnić szybszą dostawę lepszych i tańszych produktów. Przedsiębiorstwa realizujące procesy gospodarcze, skonsolidowane w inicjatywach klastrowych poprawiają swoją konkurencyjność – efektywniej zagospodarowując zwiększone, dostępne możliwości zasobowe. Powiązania w sieci, otoczenie biznesowe umożliwiają przedsiębiorstwu wyższy poziom specjalizacji, lepsze wykorzystanie potencjału, zwiększenie elastyczności oraz skali i zakresu działania, a co najważniejsze uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad potencjalnymi rywalami. Podmioty otoczenia biznesowego, wzajemnie na siebie oddziałując, mogą kształtować wyższą efektywność.

Celem artykułu jest zaprezentowanie klastrów gospodarczych jako narzędzia poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa i budowania jego pozycji rynkowej, opartej o innowacyjne rozwiązania.

Słowa kluczowe: klastry, innowacyjność, konkurencyjność, współpraca.

3.1. Wstęp

Podstawowym mechanizmem ekonomicznym gospodarki rynkowej jest konkurencja. Stała się ona narzędziem efektywności i racjonalności prowadzenia działalności gospodarczej, motorem napędzającym gospodarkę światową, w szukaniu jak najlepszych rozwiązań, pozwalających oszczędnie zarządzać posiadanymi zasobami i najpełniej zaspokajając potrzeby konsumentów. Przemiany gospodarki wymagają od podmiotów rynku osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach, na których pojawia się coraz silniejsza rywalizacja. Przedsiębiorstwa muszą w swojej działalności wprowadzać różnorodne zmiany w celach, do których dążą, strukturach i procesach, powinny posiadać umiejętności kształtowania przyszłości i kierunków rozwoju [5, s. 74–75].

Dlatego też na rynku trwa ciągła rywalizacja, konkurencja – na rynku producentów, producenci rywalizują między sobą o dostęp do najtańszych, najlepszej jakości zasobów, o największą liczbę konsumentów – na rynku konsumenckim, konsumenci rywalizują o pozyskanie najtańszego produktu lub usługi [2, s. 10]. Jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, zależnych od jego działania i podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania jest jego konkurencyjność w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarczych. Konkurowanie oznacza rywalizację, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych zamierzeń. W sferze ekonomicznej mogą konkurować ze sobą kraje, regiony, miasta, przedsiębiorstwa lub grupy ludzi. Rywalizacja ta może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy czy nawet prestiżu. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zmieniły wymiar „walki” konkurencyjnej na rynkach gospodarek narodowych. Liberalizacja sprawiła, że rywalizacja odbywa się nie tylko wyłącznie między podmiotami pochodzącymi z tego samego kraju, ale też coraz częściej między podmiotami zagranicznymi, stąd też konkurencja nabiera wymiaru międzynarodowego. Sytuacja ta stwarza dla przedsiębiorstw zagrożenie w ich dotychczasowym funkcjonowaniu – większe ryzyko wypadnięcia z rynku, gdyż pojawiają się nowi gracze biznesowi, z nowymi produktami i sposobami wytwarzania i dystrybuowania. Ale wymiar międzynarodowej konkurencji daje też przedsiębiorstwom duże możliwości rozwoju, przede wszystkim w zakresie poszerzenia rynku zbytu, dostępu do nowych zasobów, technologii i innowacji.

Obecnie, choćby przez udział przedsiębiorstw międzynarodowych na rynku krajowym, wszystkie przedsiębiorstwa muszą określić te elementy przewagi konkurencyjnej, które służą osiągnięciu ich konkurencyjnej pozycji w skali międzynarodowej. W realiach gospodarki rynkowej i umiędzynarodowienia działalności gospodarczej konkurencja jest zjawiskiem oczywistym i powszechnym, przenikającym wszystkie dziedziny działalności ludzi i społeczeństw.

Nowe uwarunkowania i nowa rzeczywistość gospodarza powodują, że konkurencyjność staje się oczywistym i istotnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa, związana z mechanizmami rynkowymi. Zabieganie przedsiębiorstwa o wzrost konkurencyjności wynika bezpośrednio z jego dążenia do rozwoju. W związku z tym wspomniany cel obejmuje działania przedsiębiorstwa na rzecz osiągnięcia zysku, utrzymania udziałów rynkowych i dążenie do zdobycia pozycji lidera na rynku. Można więc stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa osadzonego w realiach gospodarki rynkowej stanowi jego cel nadrzędny.

3.2. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w klastrze biznesowym, sposobem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej

Przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej muszą dostrzegać znaczenie innowacji w procesach gospodarczych, które wynikają przede wszystkim z nacisków i wyzwań stawianych przez konkurentów, ale również środowiska, w którym funkcjonują, np. w klastrach gospodarczych. Istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie jakości i konkurencyjności odgrywa otoczenie zewnętrzne, w tym instytucje i organizacje lokalne. Duża ilość efektywnych podmiotów gospodarczych oznacza inwestycje, tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój ośrodków naukowych, dyfuzję wiedzy i transfer technologii – gwarancję rozwoju społeczno-ekonomicznego regionu. Dlatego też władze regionalne i samorządowe już od dawna poszukują najskuteczniejszych metod za pomocą których mogłyby stymulować rozwój regionu. Najlepsze rezultaty, jak pokazują doświadczenia ostatnich lat, osiąga się poprzez systemy wielowymiarowych, formalnych i nieformalnych powiązań o charakterze sieciowym. Dają one możliwość tworzenia, pozyskiwania i wdrażania innowacyjności przez przedsiębiorstwo, w wyniku współdziałania szerokiego grona organizacji i instytucji funkcjonujących w danym regionie. Korzyści z tego typu współpracy oprócz przedsiębiorstw osiągają również i instytucje, tworzące system sieci, który nazwać można klastrem. Inicjatywy klastrowe powstają z niezależnych firm, instytucji tworzących i dostarczających wiedzę (uniwersytety, instytuty badawcze, firmy technologiczne) instytucji pośredniczących (np. banki, instytucje publiczne) i klientów.

Współcześnie uznaje się, że klastry to jedna z najefektywniejszych form działalności, posiadająca wymiar lokalny i ponadregionalny. Klastry biznesowe są obiektem intensywnych badań. Już w 2003 r. opublikowano Zieloną Księgę, w której opisano ponad 260 inicjatyw klastrowych w krajach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [6, s. 17], czołowym znawcą tematu jest M.E. Porter, który w 2005 r. kierował projektem funkcjonowania klastrów w krajach rozwijających się i transformujących swoje gospodarki. Według M.E. Portera *grona* (klastry)

to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [4, s. 246]. Rola znaczenia gron (klastrow) dla biznesu zmieniła się w związku z procesami globalizacyjnymi. Ich znaczenie w przeszłości związane było z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej w określonych dziedzinach działalności i w konkretnej lokalizacji. Do grona należały przedsiębiorstwa i powiązane z nimi instytucje, obejmujące swoim zasięgiem działania jedno miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów [4, s. 248]. W miarę postępów globalizacji, znaczenie pojęcia „gron” (klastrow) zmieniło się, aczkolwiek wciąż rośnie ich rola w konkurencji występującej w gospodarce, która obecnie cechuje się coraz większą złożonością i oparta jest na wiedzy i innowacyjności. Współczesna koncepcja klastrow uwidacznia również znaczącą rolę współpracy między firmami, władzami i instytucjami dążącymi do wzmocnienia konkurencyjności. Inicjatorami klastra gospodarczego są wszyscy zainteresowani jego powstaniem, którzy w przyszłości odnosić będą wymierne, ale jakże różne korzyści społeczno-ekonomiczne. Powstanie klastra zazwyczaj rozpoczyna się od dużej firmy lub skupiska podobnych firm, w strukturze pionowej klastra tworzy się łańcuch wartości firm i instytucji. W strukturze poziomej, sektory korzystające ze wspólnych kanałów, podobnych wyspecjalizowanych nakładów, technologii, powiązań zaopatrzeniowych lub produkujące komplementarne wyroby i usługi. Klastrer uzupełniany jest instytucjami i ośrodkami naukowo-badawczymi, które zapewniają mu wyspecjalizowane umiejętności, informacje, kapitał albo infrastrukturę. Ważną rolę w funkcjonowaniu klastra odgrywają instytucje i organa rządowe, które uzbrajają tę formę działalności gospodarczej w odpowiednie przepisy i rozporządzenia prawne.

Klastry występują w rozmaitych sektorach, na większych i mniejszych obszarach. Klastry są inicjatywami gospodarczo-społecznymi i występują zarówno w gospodarce rozwiniętej, jak i rozwijającej się. Klastry różnią się pod względem wielkości, zakresu i stopnia rozwoju. Niektóre składają się przede wszystkim z przedsiębiorstw małych i średnich, inne obejmują firmy duże, jak i małe. Niektóre klastry skupiają się wokół uczelni prowadzących badania, inne nie mają związków z ośrodkami naukowymi. Klastry o wyższym stopniu rozwoju mają głębsze i bardziej wyspecjalizowane bazy dostawców, szerszą gamę pokrewnych sektorów i liczniejsze instytucje wspomagające. Zmieniają się również obszary zadaniowe klastrow wraz z rozwojem. Klastry postrzegane (głównie przez regiony, ale i również przedsiębiorstwa) są jako najlepsze formy gospodarowania, pozwalające osiągać przewagę konkurencyjną i gwarantujące rozwój nie tylko pojedynczym podmiotom, ale i całym regionom. Ponadto inicjatywy klastrowe wychwytyują ważne powiązania, komplementarność oraz przepływ technologii, umiejętności, informacji, marketingu i potrzeby klientów,

przekraczające granice firm i sektorów. Przedstawione powiązania tkwiące w strukturze wewnętrznej i zewnętrznej klastrów zapewnią konkurencyjność i efektywność dla wszystkich uczestników klastra. Organizacje tworzące klastry nie konkurują ze sobą bezpośrednio, a jeżeli już do konkurencji dochodzi, to poprzez wcześniejszą konstruktywną współpracę przynosi ona korzyści wszystkim stronom. Klastry (grona) stanowią sprawne forum do dialogu między pokrewnymi firmami i ich dostawcami, władzami oraz innymi ważnymi instytucjami. Inwestycje publiczne i prywatne, zmierzające do poprawy warunków funkcjonowania gron, przynoszą korzyści wielu firmom [4, s. 256].

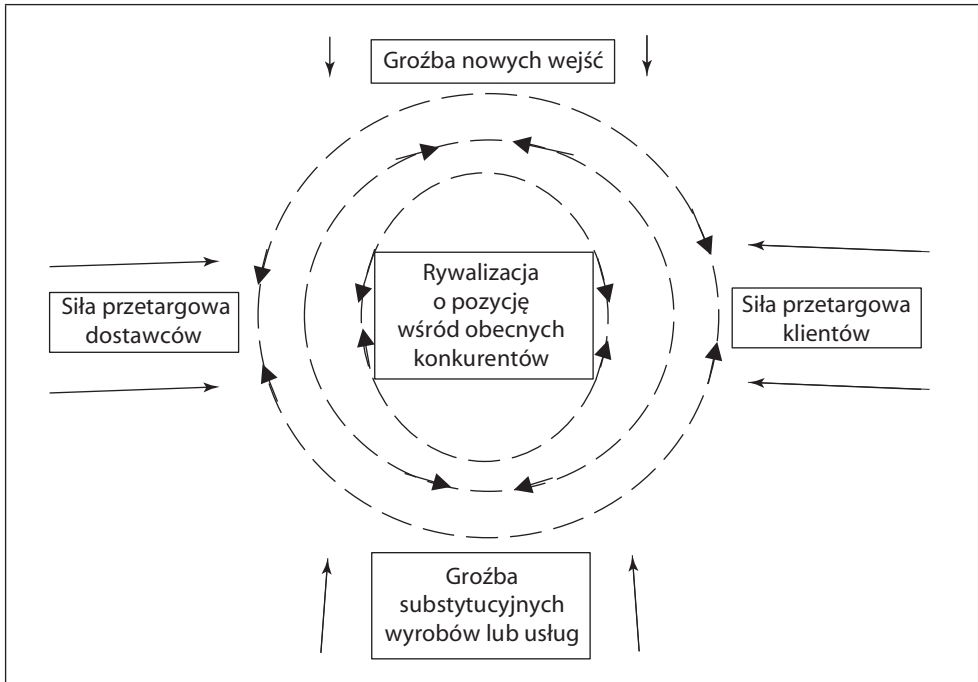
W trakcie budowania inicjatyw klastrowych powstaje strategia i wizja ich działania, które są ukierunkowane na szczególnie ważne obszary, dzięki którym istnieje możliwość poprawienia konkurencyjności podmiotów tworzących klastry. Wszystkie organizacje uczestniczące w tym przedsięwzięciu określają, co stanowić będzie o głównej sile klastra: wiedza, skala korzyści, współpraca z dostawcami, pozyskiwanie nowych technologii, doświadczenie firm, zasoby czy instytucje wspomagające te inicjatywy.

3.3. Klastry w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku

Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa możliwe jest dzięki środowisku, w którym funkcjonuje, stwarza ono firmie możliwości oraz zdolności do przedsiębiorczości, specjalizacji, pozyskiwania innowacji i odmienności strategii działania opartej na koordynacji i zaufaniu. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uczestniczących w klastrach są możliwości otoczenia lokalnego. Wyróżnić więc należy jako warunek konieczny pięć cech występujących równocześnie, charakterystycznych dla firm tworzących klastry [5, s. 173]:

1. Przestrzenna koncentracja podmiotów konkurujących ze sobą w regionie.
2. Koncentracja firm w ramach jednego sektora lub kilku podobnych.
3. Nieformalna i formalna współpraca przedsiębiorstw i instytucji lokalnych oraz organizacji o charakterze poziomym i pionowym (sieciowość).
4. Specjalizacja podmiotów w klastrze.
5. Przepływ wiedzy oraz technologii i innowacji między podmiotami tworzącymi klastry.

Rośnie zapotrzebowanie na informację ekonomiczną dotyczącą zarówno zachodzących zmian w otoczeniu, jak i procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstw [1]. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku musi stale dostosowywać się do otoczenia zewnętrznego i radzić sobie z oddziaływującymi siłami konkurencyjnymi, co przedstawia rysunek 3.1.

Rysunek 3.1. Siły rządzące konkurencją w sektorze

Źródło: [4, s. 24].

Uczestniczenie w inicjatywie klastrowej ma zapewnić przedsiębiorstwu szukanie w sektorze, rynku takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo będzie mogło najlepiej bronić się przed wspomnianymi siłami konkurencyjnymi lub najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać.

Rywalizacja o pozycję wśród obecnych konkurentów w sektorze/klastrze. Władze lokalne, jak i menedżerowie firm zabiegać powinni, ażeby zarówno region, jak i działające w jego obszarze przedsiębiorstwa charakteryzowały się wysokim poziomem nakładów przeznaczanych na działalność badawczą i rozwojową, w obszarach innowacji produktowych, procesowych, innowacji organizacyjnych i działań marketingowych.

Klasy do rangi innowacyjnego symbolu podnoszą nie materię, ale człowieka i pracę. Im więcej współpracy między przedsiębiorcami i im ta współpraca jest bardziej efektywna oraz zróżnicowana, tym więcej innowacyjności i konkurencyjności.

Koncepcja klastrów stara się znaleźć równowagę pomiędzy współdziałaniem i konkurencyjnością – czyli tym, co tworzy potencjał, elastyczność i efektywność, a tym, co wymusza zmiany i wzmacnia dynamikę. Przedsiębiorstwa uczestniczące w inicjatywie klastrowej dobrowolnie ze sobą współpracują, ale również i konku-

rują. Decydując się na współpracę i kooperację klastrową dzielą się swoją wiedzą, technologiami i innowacjami, udostępniają posiadany potencjał. Robią tak, gdyż uczestnictwo w klastrze biznesowym pozwala im na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w swoim sektorze. Współpraca wielu innowacyjnych podmiotów, wsparta wymierną pomocą ze strony władz lokalnych daje możliwość osiągnięcia pozycji lidera w danej branży. Nowe zasoby i umiejętności, budowa trwałych i efektywnych więzi funkcjonalnych z otoczeniem umożliwiają przedsiębiorstwu danego klastra zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Wyzwolone w inicjatywach klastrowych umiejętności techniczne oraz efektywność kosztowa sprzyjają podnoszeniu wartości firmy i jej innowacyjności.

Rywalizacja między podmiotami będzie dotyczyła nie tylko danej branży, lecz również rywalizacji w ramach danego klastra o lepszą efektywność czy rentowność prowadzonych przedsięwzięć.

Groźba nowych wejść, według Portera istnieje sześć barier wejść na konkurencyjny rynek: efekt skali, zróżnicowanie produktu, potrzeby kapitałowe, niekorzystna sytuacja kosztowa, dostęp do kanałów dystrybucji oraz polityka władz.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej wpływa na zwiększenie posiadanych zasobów tak materialnych, jak i niematerialnych. Wspólne pozyskiwanie zasobów, tworzenie produktu, budowanie i wzmacnianie własnych kanałów informacyjnych, relacji wzajemnych i z otoczeniem, wspólna polityka sprzedaży sprzyja osiąganym korzyściom skali. Klastrer stanowi przestrzenną formę organizacyjną, która może być ze swojej istoty sprawniejszym lub efektywniejszym sposobem gromadzenia nakładów w sytuacji, gdy istnieją lokalni konkurencyjni dostawcy. Kierujący się podobną wizją gospodarowania, opartą o nowoczesne rozwiązania, dostarczający najwyższej jakości produkty i usługi, skłonni są do ponoszenia nakładów na inwestycje, ażeby sprostać potrzebom rynku. Łączenie kapitałów i potencjałów różnych firm sprzyja działalności na dużą skalę, tworząc jednocześnie barierę niskich kosztów wytwarzania produktów lub usług. Współpraca podmiotów w klastrze pozwala lepiej gospodarować ich uczestnikom posiadany potencjałem, więcej produkować, a tym samym minimalizować jednostkowe koszty związane z gromadzeniem i przechowywaniem zapasów, zmniejszać jednostkowe koszty transportu, bardziej optymalnie wykorzystywać bazy magazynowe, podnosić poziom obsługi klienta. Przedsiębiorstwa tworzące klastry mają łatwy dostęp do wyspecjalizowanych czynników produkcji, ułatwienia przy dostępie do innowacji, lepszy dostęp do nowoczesnej technologii, lepszą znajomość działań konkurencyjnych, lepszy dostęp do dostawców specjalizujących się w danej dziedzinie, przez co przyciągają dostawców lub firmy prowadzące działalność komplementarną. Firmy uczestniczące w klastrze pozyskują klientów i osiągają przewagę nad konkurencją poprzez wykorzystanie innowacyjnej kombinacji wielu zasobów i umiejętności, jednocześnie dążąc do optymalizowania wszystkich możliwych obszarów przepływu towarów i usług. Stosują oni również w swoim działaniu strategię wyprzedzania czasowego,

wykorzystując powiązania w sieci klastra, otoczenie biznesowe, które pozwala osiągać wyższy poziom specjalizacji, lepsze wykorzystanie potencjału, zwiększenie elastyczności i, co najważniejsze, skali i zakresu działania. Przedsiębiorstwa są zależne od środowisk otoczenia biznesu, w których są zlokalizowane, ważne znaczenie dla ich funkcjonowania odgrywa otoczenie ogólne tworzone przez władze lokalne (prawo, warunki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, podatk itp.).

W związku z tym znaczącą barierę wejścia rynkowego (regionalnego) tworzą władze regionalne, które z założenia sprzyjają przedsiębiorstwom zlokalizowanym w ich rejonie i funkcjonują w lokalnym klastrze biznesowym. Władze lokalne stanowią forum, na którym występuje dialog między przedsiębiorstwami a instytucjami publicznymi, takimi jak: szkoły, uniwersytety, zakłady użyteczności publicznej, ośrodki badawczo-rozwojowe, w celu osiągnięcia wzajemnych korzyści płynących z działalności w klastrze.

Siła przetargowa dostawców i nabywców jest kluczową decyzją strategiczną przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może poprawić swoją pozycję konkurencyjną poprzez wyszukanie potencjalnych dostawców lub nabywców jej dóbr, którzy będą mieli mniejszą siłę oddziaływania na podejmowane decyzje i sprzyjały będą zwiększeniu rentowności prowadzonych działań. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrach dysponują zazwyczaj większym kapitałem i możliwościami produkcyjnymi niż podmioty gospodarcze prowadzące biznes samodzielnie, dzięki czemu mogą uzyskiwać korzystniejsze warunki na zakupywane produkty lub usługi od potencjalnych dostawców. Wspólna polityka marketingowa danego klastra pozwala na korzystniejsze pozyskiwanie surowców i towarów, uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej w stosunku do dostawców i odbiorców. Zaopatrywanie się u uczestników klastra prowadzi do niższych kosztów, minimalizuje się konieczność przechowywania zapasów, zmniejsza się koszty transakcji oraz skraca czas oczekiwania na produkty. Ponadto współpraca w klastrze ułatwia komunikację, zmniejsza koszty dostosowywania się do szczególnych potrzeb i pozwala wspólnie świadczyć usługi pomocnicze lub wspomagające, takie jak: instalowanie urządzeń, usuwanie wad, szkolenia, terminowe naprawy. Realizowane w klastrach programy rozwoju nowych produktów i usług oraz wspólne działania promujące zwiększają konkurencyjność uczestników projektu. Uczestnicy dzielą koszty przy rozwoju produktu i jego unowocześnianiu, dokonują wspólnych zakupów pozwalających na uzyskanie atrakcyjniejszych cen towarów i usług od dostawców. Podmioty współpracujące w ramach klastrów kształtują wyższą efektywność oraz współdziałanie w zakresie pozyskiwania niezbędnych produktów od dostawców, w sposób bardziej racjonalny wykorzystują potencjał służący pozyskiwaniu nowych nabywców i dostarczaniu im wyprodukowanych towarów. Czynniki kształtujące siłę dostawców i nabywców ulegają zmianom w czasie, gdyż oni również podejmują działania zmierzające do polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej. Ciągłe zmiany przedsiębiorstw w doskonaleniu procesów, struktury, produktów lub innowacji są

niezbędne i konieczne dla utrzymania pozycji rynkowej. Wiąże się to z ponoszeniem coraz to wyższych kosztów działalności oraz ryzykiem co do osiągnięcia przyszłych zysków. Chcąc więc racjonalizować swoją działalność, będą dążyć do kumulowania zasobów i obniżania kosztów oraz „dzielić się” ryzykiem związanym z prowadzeniem biznesu. Żeby osiągnąć te cele, przedsiębiorstwa tworzą grona organizacji i instytucji funkcjonujących w danym regionie, w celu uzyskania lepszej pozycji w stosunku do rywali niezrzeszonych w klastrach.

Groźba substytucyjnych wyrobów lub usług ograniczają potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa/sektora oraz możliwości uzyskiwania wyższych cen za oferowane produkty lub usługi. Produkty substytucyjne wymuszają na producentach obniżki cen oferowanych produktów oraz podnoszenia ich jakości lub zróżnicowania, przyczyniają się do obniżenia efektywnego popytu w branży. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrze w dwojaki sposób przeciwdziałają zagrożeniom ze strony substytutów:

- w klastrze nie będą wytwarzane wyroby lub usługi, które będą ze sobą bezpośrednio konkurowały,
- inicjatywy klastrowe zapewniają przewagę konkurencyjną, gdyż wykorzystują w swoich działaniach: korzyści skali, zróżnicowanie produktu, zmniejszanie kosztów, nowe technologie i innowacje.

Połączenie zasobów, którymi dysponują firmy klastra pozwala osiągnąć przy tym przedsiębiorstwom trwałą przewagę konkurencyjną [7, s. 61]. Przedsiębiorstwa uczestniczące w klastrach biznesowych osiągają przewagę konkurencyjną i budują swoją pozycję rynkową m.in. poprzez: zwiększanie wydajności prowadzonych działań operacyjnych oraz zwiększanie ich zdolności do innowacji.

3.4. Podsumowanie

Obecnie w świecie obserwuje się silny wzrost zainteresowania tworzeniem klastrów biznesowych. Ich rozwój i funkcjonowanie to proces długotrwały. Widząc potencjał ekonomiczny i społeczny, jaki generują klastry, wiele regionów wdraża programy wspierające ich tworzenie i rozwój. Programy te przewidują między innymi upowszechnianie wiedzy i organizowanie organizacji tworzących i kształtujących klastry. Cechy klastrów, takie, jak: stymulowanie innowacji i konkurencyjności, wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości oraz przyciąganie inwestycji i kapitału z zewnątrz, sprawiły, że stały się one narzędziem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego wysokiej pozycji na rynku w obszarze produktów lub usług, realizowanych procesów gospodarczych, stosowanych technologii czy sprawności i elastyczności organizacyjnej.

Struktura klastra umożliwia przedsiębiorstwu sprawniej i efektywniej gromadzić nakłady potrzebne do działalności produkcyjnej lub usługowej. Zaopatry-

wanie się u uczestników klastra prowadzi do niższych kosztów, minimalizuje się konieczność przechowywania zapasów, eliminuje się koszty importu, zazwyczaj zmniejsza się koszty transakcji, skraca się czas oczekiwania. Zaopatrywanie w obrębie klastra ułatwia komunikację, zmniejsza koszty dostosowywania się do szczególnych potrzeb i ułatwia wspólne świadczenie usług. Wydajność klastrów związana jest również z gromadzeniem potrzebnych specjalistycznych informacji, które mogą być wykorzystywane przez uczestników klastrów do efektywniejszej działalności gospodarczej. Klastry sprzyjają zwiększaniu efektywności nie tylko poprzez pozyskiwanie i kojarzenie nakładów, ale także przez ułatwianie wzajemnego uzupełniania się w czynnościach wykonywanych przez ich uczestników. Najbardziej oczywistą tego postacią jest komplementarność produktów lub procesów. Koordynacja i wewnętrzne wzajemne naciski wpływają na doskonalenie i podnoszenie wydajności klastra, poprawiają jego jakość oraz sprawność działania. Wewnątrz komplementarność daje większe korzyści uczestnikom klastra aniżeli uciekanie się do formalnych przymierzy. Zdolności klastrów do innowacji sprzyjają również wydajności całej organizacji. Przedsiębiorstwa w klastrach potrafią szybciej dostrzec nowe potrzeby nabywców ze względu na to, że znajdują się w pobliżu skupiska firm znających nabywców i utrzymującymi z nimi stosunki, wyspecjalizowanych jednostek generujących informacje oraz wyrafinowanych nabywców. Uczestnictwo w klastrach umożliwia uzyskanie przewagi w dostrzeganiu nowych możliwości technicznych, operacyjnych i dostawczych. Struktura klastra sprawia, że wszystkie podmioty, dążyć muszą do prowadzenia swojej działalności w oparciu o systematyczne wprowadzanie innowacji.

Przedsiębiorstwa tworzące klastry mają zwiększone możliwości w zakresie wydajności i innowacyjności przez co lepiej mogą sobie radzić z siłami konkurencyjnymi w branży, a w efekcie uzyskują również wyższą efektywność i rentowność prowadzonych działań biznesowych.

Bibliografia

- [1] Bławat F.: *Basics of economic analysis: theories, examples, tasks*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- [2] Necel R., Nosal P.: *Klaster jako sposób organizacji podnoszący konkurencyjność podmiotów ekonomii społecznej*, ROPS, Poznań 2015.
- [3] Olkiewicz, M., *Quality improvement through foresight methodology as a direction to increase the effectiveness of an organization*, „Contemporary Economics” 2018, nr 12(1).
- [4] Porter M.: *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

- [5] Skawińska E.: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [6] Solvell O.: *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych*, PARP, Warszawa 2004.
- [7] Wieczorek P.: *Klasy a pozycja rynkowa przedsiębiorców*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2008, nr 12.

Ewa Sikora-Chołody

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

4.

STRUKTURY SIECIOWE JAKO NOWOCZESNE STRUKTURY I FORMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Abstrakt

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele koncepcji oraz sprawozdań bazujących na sieciach. Artykuł ma na celu analizę pojęcia „sieć” w perspektywie rozwoju nowych struktur organizacyjnych oraz przystających do tej logiki sposobów zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Sieci pojawiają się przy opisie organizacji jako relacje pomiędzy różnymi podmiotami rynkowymi, połączonymi swoistymi więziami, bądź jako element specyficznej metody operowania nowoczesnymi formami w strukturach zarządczych. Warto zwrócić uwagę, że badany termin często łączony jest z przepływami kapitału społecznego, zmianą tradycyjnych struktur hierarchicznych, relacyjnością wartości ekonomicznych. Można zauważyć, że te „sieciowe” elementy w opisie budowy i funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw łączą się z nowymi cechami otoczenia, które zostało wysoce zdynamizowane poprzez powstanie nowej gospodarki, opierającej się głównie o przepływy wiedzy i informacji. Nowoczesne przedsiębiorstwa, aby zachować możliwość osiągnięcia zamierzonych celów, są „skazane” na adaptację swoich reguł działania według nieprzewidywalnych, ciągle zmieniających się warunków, wśród których należy wymienić zmiany ekonomiczne, społeczne, techniczne i logistyczne.

Słowa kluczowe: struktury sieciowe, przedsiębiorstwo sieciowe, sieć organizacyjna, sieci partnerskie.

4.1. Wprowadzenie

Tworzenie struktur sieciowych jest nową możliwością formowania nowych tworów organizacyjnych, a co za tym idzie stwarza okazję do zmiany w strategiach zarządzania organizacjami. Stąd główną metodą obserwacji i opisu nowego zjawiska „usieciowienia” stała się dla badaczy analiza relacji łączących różne podmioty w polach przepływów kapitału materialnego i niematerialnego, jak również stworzyło możliwość obserwacji tworzenia się nowych coraz większych organizacji typu sieciowego, które między innymi tworzą nowe struktury międzyorganizacyjne. To ostatnie nowe zjawisko w pierwszej kolejności wydaje się odstawać od reguł wolnego rynku, który nastawiony jest na ciągłą konkurencję podmiotów w nim działających, jednakże tak wypracowana współpraca nieraz okazuje się najlepszym rozwiązaniem dla organizacji dążących do swoich celów. Logika tworzenia sieci staje się podstawą w konstruowaniu strategii zarządzania różnego rodzaju organizacji społecznych – od podmiotów ekonomicznych, po instytucje polityczne [18].

4.2. Sieć organizacyjna – problemy definicyjne

Niemniej w analizach struktur sieciowych badacze napotykają problem z konkretnym zdefiniowaniem terminu sieci organizacyjnych. Określenie to można rozumieć trojako, co w dalszej analizie wyznacza prowadzenie opisu badanego zjawiska [9]. Po pierwsze, analizie sieciowej może zostać poddany pojedynczy aktor społeczny, który w tym przypadku jest traktowany jako węzeł badanej sieci. Jednostką analizy stają się tu relacje, które łączą go z innymi węzłami zlokalizowanymi w danym obszarze badawczym. Po drugie, sieć może odwoływać się do struktur organizacyjnych wybranej instytucji, która charakteryzuje się, między innymi strukturą relacyjną (porzuca tradycyjną strukturę hierarchiczną), do której należą komórki organizacyjne, czy też inne węzły odgrywające zasadnicze role w funkcjonowaniu danej sieci organizacyjnej [8]. I po trzecie, sieć może być analizowana pod kątem reguł funkcjonowania badanej sieci. Badane są tu połączenia pomiędzy partnerami oraz przepływy kapitału, zarówno tego, który zaliczany jest do zasobów pojedynczych podmiotów, jak i tego wytwarzanego wewnątrz sieci na podstawie tworzenia nowych jakości podczas współdziałania sieci jako jednej struktury organizacyjnej.

Wyżej wymienione znaczenia terminu sieć stają się podstawową tezą w dalszym projektowaniu badań empirycznych nad interesującą strukturą sieciową. Stają się podstawą do wyszczególnienia przedmiotu badań. Niemniej nie należy ich traktować jako odrębnych jednostek analizy, ponieważ łączy je wspólna logika oparta na funkcjonowaniu sieci poprzez przepływy w węzłach relacyjnych. I tak, badając

jeden węzeł i analizując jego połączenia, badacz powinien opisać również pozostałe węzły, które tworzą sieć. Bez szerszego opisu zbadanie roli danego węzła jest niemożliwe, ponieważ to wygląd sieci, czyli właściwości pozostałych węzłów, siła ich relacji oraz jakość przepływu determinuje cechy poszczególnych członków sieci. Z kolei organizacja podmiotów w relacjach sieciowych wpływa również na funkcjonowanie pojedynczego węzła – mamy tu do czynienia z wpływem struktury na funkcjonowanie. Jednakże z drugiej strony nie można zapomnieć o determinowaniu wyglądu struktury przez funkcję oraz cele, jakie cała struktura sieciowa chce osiągnąć.

Zbudowanie odpowiedniej aparatury pojęciowej jest nie lada wyzwaniem, choć terminologia stosowana w analizie sieci wydaje się bardzo jasna i prosta w użyciu. Można tu wymienić trzy podstawowe terminy – węzeł, więzi (relacje) i przepływy. Skąd w takim razie biorą się problemy z odnalezieniem odpowiedniej definicji podstawowej jednostki analizy? Można przypuszczać, że bierze się to z interdyscyplinarnego charakteru samej analizy sieciowej. Można ją odnaleźć w stosowaniu przez badaczy różnych dyscyplin naukowych z zakresu, m.in. socjologii, zarządzania, ekonomii. Podstawową kwestią staje się odnalezienie odpowiedzi, dlaczego ta jednostka analizy, jaką jest sieć, stała się wygodnym narzędziem w opisie współczesnych form organizacyjnych? Można wyodrębnić kilka obszarów badawczych, w których analiza sieci nie tylko jest pomocna jako metoda badawcza, ale w których same struktury sieciowe stają się przedmiotem badawczym. Można tu wymienić prace badawcze z zakresu opisywania funkcjonowania wielkich zbiorów przedsiębiorstw, które nazywane zostają jako sieci międzyorganizacyjne, przedsiębiorstwa wirtualne, klastry [11]. Tu geneza wyłonienia się sieci opiera się na zaobserwowaniu zmiany w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej – przejście od rywalizacji pojedynczych przedsiębiorstw na rzecz formowania się grup złożonych, które, posiadając większe zasoby, lepiej radzą sobie z rywalizacją. Kolejnym obszarem, w którym sieci występują jako podstawowe jednostki analizy są organizacje sieciowe. Ich wyłonienie się jest związane z przemianami korporacji na rzecz uelastycznienia swojego działania jako odpowiedzi na ciągłe zmiany otoczenia [1]. I jeszcze jednym przykładem obszaru badania sieci jest partnerstwo, które może być analizowane jako sieć relacji zaufania i przepływu wartości pomiędzy współpracującymi ze sobą organizacjami [12].

4.3. Kierunki badań nad sieciami

Wymienione obszary badawcze wyznaczają i determinują kierunki prowadzenia obserwacji sieci i ich rozumienia. Można wyróżnić tu badania, których przedmiotem jest przedsiębiorstwo wraz z jego relacjami łączącymi go z innymi węzłami w jego otoczeniu. Kolejna grupa badań koncentruje się już na sieci w rozumieniu

organizacji sieciowej – przedmiotem badań jest tu struktura w rozumieniu logiki sieci jako konstrukcja zbudowania z węzłów i ich relacji. I trzecia grupa badań analizuje trwałe i długoterminowe relacje pomiędzy przedsiębiorstwami, które często są opisywane na zasadzie zawierania sojuszy, partnerstw czy aliansów strategicznych.

Badania z pierwszej wyżej wymienionej grupy skupiają uwagę na opisie relacji łączących dane przedsiębiorstwo z innymi podmiotami i, co więcej, są one traktowane jako elementy jego otoczenia zewnętrznego. Jest to ważne rozróżnienie, ponieważ analiza relacji jako elementów struktury (otoczenie wewnętrzne) będzie już należało do innego obszaru badawczego. Relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa można podzielić na dwa typy: albo są to stosunki w sensie epistemologicznym, które można rozróżnić ze względu na ich wielkość, funkcje czy też lokalizację przestrzenną lub czasową, albo mogą to być rzeczywiste oddziaływania, które można opisać według kryterium miejsca, czasu i rodzaju przepływów [15].

Ponieważ nie wszystkie relacje łączące organizacje można nazwać sieciami, należy rozróżnić te, które będą posiadać cechy swoiste dla układu sieciowego. Nadmienić należy, iż wśród więzi odnaleźć można te, które do sieciowych należeć nie będą, a to ze względu na ich instrumentalny charakter bądź relatywną konieczność utrzymywania takich relacji w celu istnienia danego podmiotu w określonej przestrzeni. Niewątpliwym jest to, że relacjami sieciowymi należy nazywać te relacje, które łącząc poszczególne podmioty będą tworzyć swoisty układ, konkretną sieć dającą się wyodrębnić z otoczenia.

Jeśli sieć chcemy analizować jako relacje znajdujące się w strukturze wewnętrznej organizacji, to należy ją rozumieć jako konstrukcję znajdującą się w otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstwa składającą się z różnych węzłów (podmiotów) i siatki ich wspólnych relacji. Organizacja sieciowa ma strukturę płaską, która charakteryzuje się swoistą decentralizacją kontrolowania i wydawania decyzji [17]. W celu zbadania budowy i funkcjonowania organizacji sieciowej należy poddać analizie relacje, które łączą poszczególne elementy struktury, a co z kolei stanowi o jej relacyjnej trwałości i funkcjonowania jako jednej całości organizacyjnej. Same relacje budujące strukturę mają różne cechy, stąd można wymienić kilka kryteriów, które pomogą w ich analizie [19]:

1. Kryterium biurokratyczne – więzi są kształtowane ze względu na procedury operacyjne wewnątrz firmy.
2. Kryterium ekonomiczne – zależności finansowe.
3. Kryterium operacyjne – wspólnota działań, wspólne podejmowanie decyzji.
4. Kryterium kulturowe – dzielenie wspólnych wartości, zaangażowanie i wzajemne zaufanie.
5. Kryterium informacyjne – szeroka wymiana i dystrybucja informacji.

Ważną kwestią staje się zobrazowanie pomniejszych elementów organizacji sieciowej, które również wytwarzają swoiste mikrołączenia. Głównym zagadnieniem stają się więzi społeczne pomiędzy pracownikami, które mają

być skierowane na tworzenie kapitału intelektualnego i społecznego wewnątrz organizacji. Te niezależne jednostki zaczynają działać wspólnie, aby uzyskać wzajemny cel – to podstawa tworzenia organizacji sieciowej. Pracownicy organizacji sieciowej mają za zadanie przede wszystkim kreowanie jej kapitału, sieci wartości [2]. Tak działająca grupa jest w literaturze przedmiotu opisywana jako sieć praktyków [6] czy innowacyjna sieć współpracy [10].

4.4. Sieci partnerskie – korzyści i klasyfikacje

Kwestia łączenia się organizacji w sieci partnerskie wynika między innymi z możliwości korzystania z szerszego dostępu do zasobów partnerów: wysoce wykwalifikowany personel, kapitał intelektualny, wiedza, doświadczenie, zasoby materialne, itp. Sieć relacji łącząca różne instytucje pomaga w podejmowaniu nowych przedsięwzięć, a to za sprawą jej właściwości i kilku czynników:

1. Pomaga dotrzeć do szerszej grupy wyspecjalizowanych pracowników.
2. Stwarza możliwość skorzystania z szybko rozwijających się nowych źródeł i zasobów, będących umiejscowionych poza organizacją.
3. Zapewnia współpracę z pracownikami, którzy mają potencjał do stworzenia nowej wartości dla organizacji i całej sieci.
4. Ciągłe uczenie się od innych partnerów nowej wiedzy na temat rozwiązywania problemów związanych z ciągłym pojawianiem się nowych wyzwań i możliwości.
5. Dostęp do wysoko wykwalifikowanego personelu stwarza możliwości do osiągnięcia przez organizację nowego potencjału, który rzutuje na wyznaczanie celów i strategii działania.
6. Możliwość wykorzystania przepływu informacji, który odbywa się wewnątrz sieci, jak również dotarcie do nowych systemów informacyjnych znajdujących się na zewnątrz sieci [7].

Do wyżej wymienionych cech można dołączyć jeszcze inne, m.in.: transfer zasobów pomiędzy uczestnikami sieci, zróżnicowanie relacji, ograniczony zakres integracji, tworzenie nowych, bardziej obszernych przepływów komunikacyjnych [4]. Te różne cechy organizacji sieciowej stwarzają warunki do rozwoju różnorodnych rodzajów i typów sieci. Należy przyjąć pewne kryteria, które mogą pomóc w przeprowadzeniu odpowiedniej klasyfikacji.

Jednym z takich kryteriów może być stopień dominacji jednego węzła w sieci nad innymi, ponieważ w każdej strukturze organizacyjnej musi występować jednostka koordynująca (broker, centrum sieci). Można więc wyróżnić sieci, w których jeden węzeł pełni funkcję centrum sieci, a wszystkie inne elementy sieci posiadają z nim połączenia bilateralne (sieć zdominowana); z drugiej strony, sieć może się rozwijać i sprawnie funkcjonować za sprawą wspólnej koordynacji wielu

ośrodków, które potrafią ze sobą nawiązać wzajemne, równe relacje (sieć równorzędna).

Kryterium siły relacji i trwałości powiązań może wskazać na jeszcze inne rodzaje sieci. Można tu wymienić następujące typy: sieci zintegrowane, w których jednostki należą do jednej grupy pod względem organizacyjnym; sieci sfederowane, gdzie autonomiczne pod względem prawnym i organizacyjnym jednostki kooperują ze sobą w celu realizacji wspólnych potrzeb; sieci kontraktowe, gdzie jednostki są powiązane ze względu na podpisaną umowę; sieci stosunków bezpośrednich – jednostki nawiązują współpracę poprzez spotkania bezpośrednie [5].

Kolejnym kryterium jest dynamika zmian sieci w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Ze względu na tę dynamikę reorganizacji struktury wyróżnić należy sieci statyczne, w których relacje pomiędzy organizacjami są trwałe i charakteryzują się dominacją jednej z nich. Dynamiczne sieci to te, w których relacje są niestabilne, struktura sieci jest bardzo elastyczna. Występują również sieci tymczasowe, których uczestnicy nastawieni są na konkretny cel, a po jego osiągnięciu rezygnują z dalszej współpracy [16].

W celu rozróżnienia typów organizacji sieciowych można sięgnąć po kryterium ich lokalizacji. Sieci znajdujące się i działające na konkretnym terytorium to sieci zdeterminowane przestrzennie, natomiast te działające bez determinizmu terytorialnego to organizacje wirtualne [3].

Kolejnym kryterium jest podział na sieci pionowe i poziome – jest to rozróżnienie relacji ze względu na ich charakter.

Sieci pionowe dotyczą tych jednostek, które zajmują różne miejsca w strukturze realizacji danego przedsięwzięcia. Są to sieci wertykalne, znane również pod pojęciem łańcucha dostaw. Relacje pionowe ukazują partnerów w charakterze dostawca–odbiorca, przy czym wymiana ta może dotyczyć różnych towarów i dóbr materialnych i niematerialnych. Elementami wchodzącymi w skład relacji są właśnie przepływy informacji, rzeczy. W obrębie tylko jednej sieci takich relacji dostaw może być wiele, przy czym same łańcuchy dostaw mogą się ze sobą łączyć, nakładać, co powoduje tworzenie się różnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci.

Sieci poziomie to sieci horyzontalne, do których należą takie organizacje, które ze sobą konkurują, a stają się członkami sieci w celu osiągnięcia wspólnego celu strategicznego [13]. Według niektórych naukowców to właśnie sieci poziome powinny być głównym przedmiotem analizy, gdyż to właśnie sieć powinna być uznawana za zbiór autonomicznych organizacji, które posiadają bezpośrednio lub pośrednio relacje wynikające wprost ze wspólnych porozumień partnerów.

4.5. Podsumowanie

Pomimo występowania tak wielu różnych postaci sieci międzyorganizacyjnych, wymienić można takie ich cechy, które są wspólne dla wszystkich organizacji sieciowych [14]:

- Pewien stopień niezależności prawnej i organizacji uczestników sieci.
- Obok celów poszczególnych jednostek występuje cel wspólny.
- Partnerzy są od siebie współzależni.
- Działania sieci polegają na efekcie synergii, przy czym członkostwo w sieci jest dobrowolne i nieprzymusowe.
- Relacje pomiędzy uczestnikami sieci są ciągle rozbudowywane bądź są tworzone nowe więzi.
- Poszczególni partnerzy charakteryzują się specjalizacją.
- Istnieje swobodny przepływ zasobów.

Podsumowując, sieci międzyorganizacyjne trudno jednoznacznie określić. Z pomocą może przyjść zbiór ich cech, właściwości odnoszących się do różnych kryteriów: od rodzaju powiązań po charakterystykę partnerów układu. Niemniej ten termin możemy odnieść do dwóch ogólnych znaczeń. Po pierwsze, przez sieć taką należy rozumieć specyficzną formę współdziałania różnych podmiotów społecznych. Takie sieci opierają swoje bycie na umowach zawieranych w celu osiągnięcia wspólnego celu. Jednakże drugie znaczenie określa sieć jako nowe struktury wykreowane przez partnerów układu sieciowego, dążące do wspólnej wartości i działania w swoim imieniu jako nowy podmiot w polu swej działalności. To ostatnie rozumienie wydaje się najbardziej znaczące, ponieważ wskazuje na powstawanie nowych struktur organizacyjnych, co z kolei determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw w nowym sieciowym otoczeniu.

Bibliografia

- [1] Achrol R.S.: *Changes In the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, vol. 25, nr 1.
- [2] Alee V.: *The Future of Knowledge. Increasing Prosperity through Value Networks*, Meghan-Kiffer Press, Oxford 2003.
- [3] Bednarczyk M.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001.
- [4] Błażlak R.: *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw [w:] Klastry w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

- [5] Brillman J.: *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [6] Brown J.S., Duguid P.: *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- [7] Chmielarz W.: *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania, Warszawa 2000.
- [8] Cravens D.W., Piercy N.F.: *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, vol. 5.
- [9] Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [10] Gloor P.A.: *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [11] Gomes-Cassares B.: *Group Versus Group: How Alliance Networks Compete*, „Harvard Business Review” 1995, vol. 92, nr 4.
- [12] Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P.: *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, nr 4.
- [13] Kawa A.: *Sieci pionowe i poziome w gospodarce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 277, Wrocław 2013.
- [14] Kelly K.: *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [15] Krzyżanowski L.: *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [16] Lachiewicz S.: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- [17] Mięka B., Pietruszka-Ortyl A.: *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715, Kraków 2006.
- [18] Piekarczyk A., Zimniewicz K.: *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [19] Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Monika Artman

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku

5.

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE – NOWE TRENDY W OPARCIU O ANALIZĘ OUTSOURCINGU

Abstrakt

W artykule przybliżono pojęcie outsourcingu i jego ewolucję, obejmującą kilka faz rozwoju, w ramach których przedsiębiorstwa dążą do realizacji konkretnych celów. Pokazano jego istotę, rodzaje oraz główne założenia. Wskazano, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach bardzo silnej konkurencji i szybko dokonujących się przemian, dlatego muszą wykorzystywać stosowne instrumenty, które umożliwią efektywne zarządzanie. Wykorzystanie outsourcingu może wpływać na czynniki, które decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zaprezentowano obszary, w których najczęściej wykorzystywana jest koncepcja outsourcingu (obszar informatyczny, księgowo-finansowy, personalny). Przedstawiono różnorodne działania outsourcingowe pozwalające na optymalne zastosowanie tej koncepcji w różnych organizacjach dopasowując jej zakres do ich potrzeb. Omówiono korzyści płynące z zastosowania outsourcingu w wybranych obszarach m.in. redukcję kosztów, usprawnienie działalności poprzez długotrwałe kontakty z wybranymi partnerami, co w konsekwencji prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku oraz wady z nimi związane.

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi outsourcingowe, umowa outsourcingowa, outsourcing IT, outsourcing zasobów ludzkich (HR), outsourcing finansowo-księgowy.

5.1. Wprowadzenie

Szybko zmieniające się otoczenie, coraz silniejsza konkurencja wymusza na organizacjach poszukiwanie coraz to nowych, efektywniejszych sposobów udoskonalenia działalności. Jedną z popularnych koncepcji jest outsourcing, po który coraz częściej sięgają organizacje.

Początkowo outsourcing był postrzegany jako sposób rozwiązania problemu, najczęściej związanego ze wzrostem kosztów działalności. Firmy zlecały zewnętrznym podmiotom realizację zadań, które nie przynosiły zysków, a wiązały się z kosztami, często były to proste funkcje, jak utrzymanie czystości, dozór mienia, itp. Wraz z upływem czasu zakres zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach poszerzał się. Osoby zarządzające zaczęły dostrzegać korzyści wynikające z zastosowania tej metody, jej szerokie i zróżnicowane możliwości.

Ewolucja outsourcingu obejmuje kilka faz rozwoju, w ramach których przedsiębiorstwa dążyły do realizacji konkretnych celów. W pierwszej fazie, jak już wspomniano, firmy wykorzystujące outsourcing zmierzały przede wszystkim do obniżenia kosztów swojej działalności. W drugiej fazie celem działań outsourcingowych była poprawa jakości świadczonych usług poprzez zlecenie realizacji określonych procesów wyspecjalizowanej w danej dziedzinie firmie zewnętrznej. Z kolei w trzeciej fazie outsourcing stanowi część strategii rozwoju firmy. Wykonanie pewnych, pomocniczych zadań przez partnera zewnętrznego umożliwi koncentrację na ważnych kwestiach strategicznych. Współczesny outsourcing oznacza często wieloletnią współpracę partnerską. Determinantami w tym zakresie są głównie aspekty finansowe, ekonomiczne oraz o charakterze strategicznym.

Popularnymi obszarami, w których wykorzystywana jest strategia outsourcingu, są: technologie informacyjne i informatyczne, finanse, zasobów ludzkich (HR), logistyka, obsługa prawna.

W publikacji podjęto próbę identyfikacji zasadniczych zagadnień związanych z koncepcją outsourcingu – jednej z współczesnych metod zarządzania. Przedstawiono obszary, w których najczęściej jest wykorzystana oraz korzyści wynikające z jej zastosowania.

5.2. Outsourcing – konceptualizacja pojęcia

Nazwa outsourcing pochodzi z połączenia słów angielskich outside (zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz) oraz resource (zasoby, zapasy, środki, możliwości) i oznacza zlecenie zewnętrznym firmom wykonanie zadań, które dotychczas były realizowane wewnątrz organizacji (<https://pl.bab.la/slownik/angielski-polski/outsourced>, data dostępu: 15.01.2021), wykorzystywanie zewnętrznych zasobów [7]. Polski synonim omawianego pojęcia w opinii wielu autorów stanowią m.in.

terminy: wyodrębnienie, wydzielenie, wyłączenie, oddzielenie, delegowanie, przekazanie, podwykonawstwo. Są one jednak mało precyzyjne i nie pokazują meritum zjawiska outsourcingu, a niektóre budzą kontrowersje.

Istotę outsourcingu, jego filozofię ukazał w 1923 r. Henry Ford wypowiadając słowa: „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my” [1].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji, w których akcentowane są cechy charakterystyczne outsourcingu. Na wyróżnienie zasługuje teoria M. Trockiego, który określa outsourcing „... jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Wykorzystanie terminu „wydzielenie” jako zamiennika polskojęzycznego outsourcingu uwidacznia charakter restrukturyzacyjny przedstawionego rozwiązania wpływający na zmianę struktury organizacyjnej i kontakty z otoczeniem [14]. Firmy wyodrębniają pomocnicze obszary swojej działalności, o małym znaczeniu i przekazują do wykonania zewnętrznym jednostkom koncentrując się przede wszystkim na działalności kluczowej. Przedsięwzięcie to prowadzi do zmian w strukturze organizacyjnej.

Outsourcing według J. Penca to „korzystanie z kompleksowej obsługi będącej kombinacją różnorodnych usług cząstkowych sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka, jakie oferują zewnętrznym wykonawcy”. Autor uwypuklił wpływ outsourcingu na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i współpracę z otoczeniem zewnętrznym. Podobnie ujmuje outsourcing K. Perechuda, który uważa, że to „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa” [6].

Zdaniem J. Brilmana outsourcing oznacza zlecenie wyspecjalizowanym jednostkom zewnętrznym zadań nieodzownych do funkcjonowania firmy, celem wykonania ich bardziej efektywnie, niż we własnym zakresie [9]. Analogicznie uważa E. Gołębska twierdząc, iż outsourcing to przedsięwzięcie obejmujące wydzielenie ze struktury organizacji realizowanych dotychczas funkcji i wykonanie zadań, w bardziej efektywny sposób przez zewnętrzne podmioty [5].

Złożoność terminu outsourcing uwidacznia M. Pańkowska, która definiuje pojęcie jako „oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych (maszyn, urządzeń), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy” [11].

Kolejna koncepcja zakłada, że outsourcing to metoda, która polega na kupowaniu koniecznych dla przedsiębiorstwa dóbr lub usług od zewnętrznych dostawców, na podstawie zawartej wcześniej umowy outsourcingowej [10].

T. Kopczyński pojmuje outsourcing jako wyodrębnienie ze struktury organizacyjnej ustalonych funkcji i przekazanie ich, na podstawie długoletniego kontraktu

zewnętrznej jednostce odpowiedzialnej za ich realizację oraz nawiązanie z nią partnerskich relacji w celu podniesienia efektywności przedsiębiorstwa [6].

Reasumując można stwierdzić, iż przedstawione definicje uwidaczniają złożony charakter pojęcia outsourcingu. Początkowe definicje outsourcingu uwypuklały aspekt wydzielania pewnych obszarów na zewnątrz, często pomijając długoterminową współpracę pomiędzy stronami. Obecnie outsourcing to przede wszystkim przedsięwzięcie o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, obejmuje długoterminową współpracę z partnerami zewnętrznymi, która wpływa na poprawę efektywności.

5.3. Rodzaje outsourcingu – główne założenia

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele rodzajów outsourcingu klasyfikowanych w oparciu o różne kryteria. Do najważniejszych zalicza się m.in.: cel wydzielenia działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa, rodzaj wydzielanych funkcji, stopień złożoności wydzielanych funkcji, zakres wydzielania, trwałość wydzielania, liczba dostawców zewnętrznych i ich lokalizację, formę podporządkowania działalności po jej wydzieleniu [14].

W przypadku podziału z uwzględnieniem celu wydzielenia działalności na zewnątrz przedsiębiorstwa wyróżnia się [6]:

- outsourcing naprawczy – dotyczy wyjścia z zaistniałej, niekorzystnej sytuacji firmy,
- outsourcing rozwojowy – prowadzi do szybszego, efektywnego funkcjonowania firmy w przeszłości,
- outsourcing dostosowawczy – dotyczy zmiany struktury przedsiębiorstwa, ma na celu dopasowanie do nowych warunków rynkowych.

Kolejnym, często używanym kryterium podziału outsourcingu jest rodzaj wydzielanych funkcji, tj.: funkcje podstawowe, pomocnicze oraz kierownicze [14]. Pierwsza grupa obejmuje realizację głównych zadań stanowiących podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, umożliwiającą realizację jej kluczowych celów przesądzających o przewadze konkurencyjnej, które nie powinny być wydzielane na zewnątrz. Należy jednak zaznaczyć, że identyfikacja zasadniczych obszarów działalności kluczowych kompetencji w przypadku niektórych przedsiębiorstw nie jest łatwa. Zmieniają się one w czasie, w zależności od sytuacji rynkowej i pozycji firmy. Dlatego też należy nieustannie monitorować warunki rynkowe, aby stosownie zareagować na zmiany. Funkcje pomocnicze nie obejmują istotnych strategicznych zadań, są jednak niezbędne do spełnienia funkcji podstawowych. Natomiast funkcje kierownicze związane są z czynnościami koordynującymi właściwy przebieg poszczególnych zadań. J. Zieleniewski definiuje je jako funkcje regulacyjne. Autor podkreśla ich wiodące znaczenie dla sprawności funkcjonowania

organizacji. Klasyfikując outsourcing w tym aspekcie można wyróżnić działalność zasadniczą, pomocniczą oraz uboczną (przykładowo ochrona obiektu, utrzymywanie czystości) [6].

Ze względu na złożoność wydzielanych funkcji M.F. Greaver w ramach outsourcingu wyodrębnia działania indywidualne, procesy oraz obszary funkcjonalne [2]. Działania indywidualne obejmują funkcje cząstkowe niższego rzędu, prowadzące się do samodzielnego stanowiska pracy. Procesy składają się z powiązanych ze sobą funkcji cząstkowych prowadzących do powstania konkretnych wyników. Działania funkcjonalne zgrupowane są rodzajowo, przedmiotowo bądź terytorialnie. Realizacja ich wymaga specjalnej wiedzy oraz odpowiedzialności.

Istotnym kryterium podziału outsourcingu jest tzw. zakres wydzielanych funkcji. W przypadku outsourcingu całkowitego dotyczy wydzielenia większości obszarów działalności organizacji. Firma zachowuje jednak kluczowe zadania, przekazując mniej istotne podmiotom zewnętrznym. Jeśli wydzielony zakres jest wąski, mówimy o outsourcingu częściowym [6].

Dokonując podziału z punktu widzenia trwałości wydzielanych zadań rozróżnia się outsourcing strategiczny i taktyczny. Pierwszy charakteryzuje się długoterminową strategią działania, która przedkłada się z pewnością na dalszy rozwój macierzystej firmy. Natomiast outsourcing taktyczny ma charakter incydentalny, dotyczy wydzielenia zadań niezwiązanych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa macierzystego, obejmuje także okresy krótsze niż strategiczny [14]. Koncepcja outsourcingu strategicznego bazuje na zdobywaniu wiedzy i technologii od partnerów zewnętrznych, często liderów w danej dziedzinie.

Usługi outsourcingowe mogą być świadczone w siedzibie firmy wykonującej usługę, np. w biurze rachunkowym, lub lokalnie, czyli w siedzibie firmy zlecającej [15].

Dokonując analizy outsourcingu należy wziąć pod uwagę również podmiot zewnętrzny, gdyż to on właśnie odgrywa bardzo istotną rolę w całym procesie. Dlatego też kolejny podział powiązany jest z formą podporządkowania podmiotu zewnętrznego. M. Trocki przedstawia dwa rodzaje partnerów: całkowicie niezależnych od firmy zlecającej (outsourcing kontraktowy) oraz partnerów niezależnych w znaczeniu organizacyjno-prawnym [14]. Biorąc pod uwagę ilość podmiotów zewnętrznych wyróżnić należy outsourcing pod względem podmiotowym, a to oznacza jednego dostawcę lub wielu. O ile w pierwszym przypadku istnieje możliwość bezpośredniego monitorowania i weryfikacji pracy wybranego podmiotu, to jest to jednak ryzykowne, ponieważ firma macierzysta może się od niego uzależnić, co może skutkować brakiem dalszego jej rozwoju. Z pewnością lepszym wyborem jest opcja multisourcingu, którego założeniem jest stałe utrzymywanie relacji biznesowych z wieloma podmiotami [4]. Najważniejszą zaletę multisourcingu stanowi wymuszenie konkurencji między firmami zewnętrznymi. Dotyczy to zarówno ceny oraz jakości świadczonych usług, ale nie tylko. Firma zewnętrzna mając świadomość rywalizacji będzie bardziej skłonna do ustępstw. Zleceniodawca

współpracując z kilkoma podmiotami nie będzie uzależnienie od jednego kontrahenta.

W kontaktach z podmiotami zewnętrznymi ważną rolę odgrywa lokalizacja. Wszechobecny postęp technologiczny, globalizacja i cyfryzacja sprawiają, iż możliwa staje się współpraca pomiędzy firmami znacznie oddalonymi od siebie. Wynikiem tego jest coraz częściej implementowany outsourcing transgraniczny, który charakteryzuje się zasięgiem na skalę międzynarodową [6].

Szczególną uwagę należy zwrócić na podział outsourcingu ze względu na formę podporządkowania działalności po jej wydzieleniu. Outsourcing kapitałowy jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej macierzystej firmy części jego działalności wspólnie z pracownikami i zasobem materialnym, i powołaniu spółki (spółki-córki) zależnej kapitałowo od macierzystego podmiotu [14]. Utworzona spółka-córka przejmująca pewien obszar działalności firmy podlega temu samemu kapitałowi, co firma zlecająca zadania. W przypadku outsourcingu kontraktowego zleceniobiorca jest powiązany ze zlecniodawcą wyłącznie umową outsourcingową. Outsourcing kontraktowy określany jest także jako outsourcing zewnętrzny, a outsourcing kapitałowy jako outsourcing wewnętrzny. W praktyce najczęściej są spotykane formy hybrydowe o różnych powiązaniach kapitałowych.

Inny podział dotyczy stopnia oddelegowanych zadań. Jest to outsourcing pełny, z którym mamy do czynienia wtedy, gdy określone obowiązki zostały w całości przekazane firmie zewnętrznej. Istnieje również możliwość przekazania tylko części obowiązków – jest to outsourcing selektywny.

Na szczególną uwagę zasługuje outsourcing transformacyjny – Business Transformational Outsourcing (BTO) określany jako długoterminowy, strategiczny związek z dostawcą, wpływający na zapewnienie sprawności i elastyczności działania. Pozwala on w miarę szybko i bezpiecznie wykorzystać szanse rynkowe wynikające ze zmieniającego się ustawicznie otoczenia [8].

Business Process Outsourcing (BPO) oznacza wydzielenie ze struktury organizacyjnej i przekazanie zewnętrznemu podmiotowi na podstawie ustalonego kontraktu określonych procesów nie oddziałujących w znacznym stopniu na przewagę konkurencyjną. Koncepcja BPO wykorzystywana jest często w dziedzinach, takich jak: rachunkowość i finanse, funkcja personalna czy branża informatyczna (<https://www.mddp-outsourcing.pl/czym-jest-bpo-business-process-outsourcing-ijakie-tworzy-szanse-dla-firmy>, data dostępu: 28.02.2021).

Pośród szczególnych form outsourcingu wynikających z postępu technologicznego, rozwoju Internetu, nośników komunikacji, globalnej gospodarki opartej na wiedzy, należy wskazać Knowledge Process Outsourcing (KPO), gdzie firmy wydzielają eksperckie i wysoko wyspecjalizowane usługi obejmujące m.in. analizy prawne (Legal Process Outsourcing – Zarządzanie Procesami Prawnymi), badania i rozwój (R&D – Research & Development), analizy inwestycyjne, analizy oraz przetwarzanie danych. Procesy realizowane w ramach KPO wymagają rzetelnej

współpracy zespołu ekspertów i specjalistów. Istnieje wiele motywów, dla których firmy podejmują decyzję w zakresie otwarcia centrum typu KPO, m.in. efektywniejsze zarządzanie wiedzą w organizacji – jej ochrona, przechowywanie, dostęp do ekspertów w danej dziedzinie.

Podsumowując należy wskazać, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach bardzo silnej konkurencji i szybko dokonujących się przemian, muszą więc wykorzystywać stosowne instrumenty, które umożliwią efektywne zarządzanie.

5.4. Outsourcing w ujęciu praktycznym – wybrane obszary

Funkcjonowanie nowoczesnych organizacji w dużej mierze opiera się na wykorzystaniu komputerów i odpowiedniego oprogramowania. Zagadnienia informatyczne mają więc znaczny wpływ na ich efektywność. Z tego względu, outsourcing usług IT to coraz bardziej powszechne rozwiązanie.

Rynek branży usług IT charakteryzuje się szerokim wachlarzem zastosowań, m.in. w zakresie: budowy infrastruktury komputerowej, stałego administrowania systemów informatycznych, aktualizacji oprogramowania, tworzenia stron i aplikacji, naprawy sprzętu, przeprowadzania regularnych przeglądów systemów komputerowych, archiwizacji danych, konserwacji i konfiguracji sieci komputerowej oraz szeroko pojętego doradztwa IT. Głównym celem outsourcingu internetowego jest zwiększanie efektywności prowadzonej działalności, koncentracja na kluczowych zadaniach biznesowych, rozwój firmy.

Zakres outsourcingu jest indywidualnie ustalany między firmą zlecającą a wykonującą daną usługę. Może dotyczyć określonego obszaru stałych działań, obsługi jednorazowego bądź cyklicznego procesu.

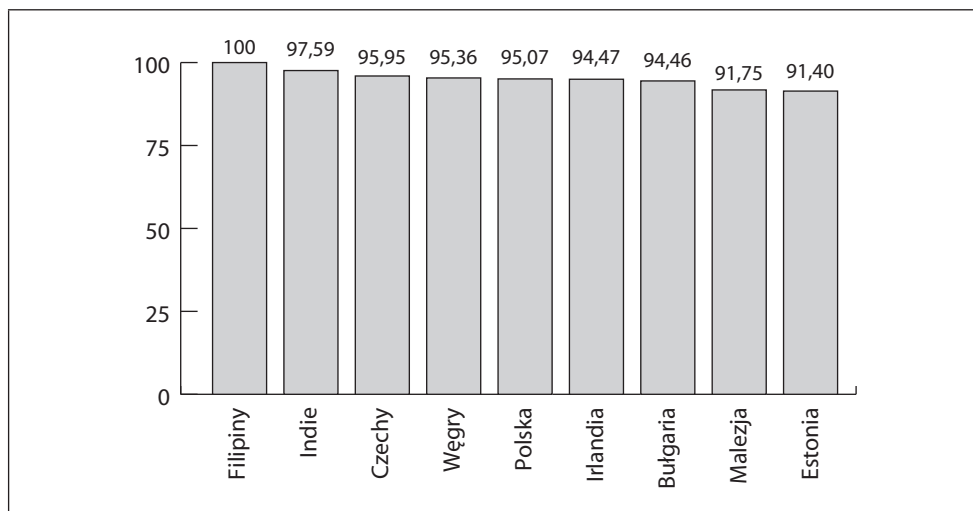
Korzystanie z outsourcingu IT przynosi firmie zlecającej wiele korzyści, m.in. (<https://www.jcommerce.pl/jpro/artykuly/outsourcing-uslug-it-wspiera-realizacje-projektow>, data dostępu: 28.02.2021):

- obniża koszty – klient nie musi posiadać w swoich zasobach kadrowych wysokiej klasy specjalistów o dużym doświadczeniu,
- gwarantuje wsparcie wyspecjalizowanej kadry, rozwiązywanie problemów o charakterze informatycznym,
- zwiększa dostęp do najnowszych technologii informatycznych i wiedzy informatycznej,
- podnosi wydajność firmy,
- podmiot zewnętrzny posiadający pracowników o wysokich kwalifikacjach koszty płacowe rozkłada na kilka lub kilkanaście podmiotów.

W Polsce popyt na usługi z zakresu IT w ostatnich latach stopniowo wzrasta. Z raportu przygotowanego przez międzynarodową firmę konsultingową 7N

wynika, że w 2019 r. Polska zajmowała trzecie miejsce wśród krajów europejskich, jeśli chodzi o outsourcing usług IT, a w zestawieniu globalnym piąte miejsce (<https://cyfrowa.rp.pl/it/32581-polska-wysoko-w-rankingu-uslug-it>, data dostępu: 28.02.2021). Dane obrazuje rysunek 5.1.

Rysunek 5.1. Wiodące kraje w outsourcingu IT



Źródło: <https://cyfrowa.rp.pl/it/32581-polska-wysoko-w-rankingu-uslug-it>, data dostępu: 28.02.2021.

Duże koszty związane z zatrudnieniem, a przede wszystkim brak specjalistów w branży IT dotyczą nie tylko przedsiębiorstw w Polsce, które coraz bardziej korzystają kompleksowo z usług outsourcingowych.

W pierwszej dziesiątce najlepszych lokalizacji na outsourcing IT znalazło się aż sześć krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Węgry, Polska, Bułgaria, Estonia i Rumunia).

Branża IT jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Odpowiada za około 8% PKB i jedną trzecią zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

Firmy świadczące usługi outsourcingowe działają również w obszarze zasobów ludzkich (HR). Przykładem współpracy w tym zakresie są podmioty świadczące usługi w przestrzeni rekrutacji pracowników lub prowadzące sprawy kadrowe. W ramach outsourcingu HR, M.F. Cook wyodrębnia m.in. następujące czynności [1]:

- rekrutację pracowników,
- leasing pracowników,
- przemieszczenia pracowników,

- szkolenia pracowników,
- planowanie następstw i rozwój organizacji,
- wynagradzanie pracowników,
- świadczenia pracownicze.

Obsługa działu kadrowego przez firmę zewnętrzną optymalizuje proces obsługi spraw pracowniczych oraz obniża koszty własne, prowadzi do wzrostu rentowności prowadzonej działalności.

Outsourcing personalny zlecony wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym daje wiele korzyści, m.in. [1]:

1. Zmniejszenie kosztów wynikających z obsługi płacowo-kadrowej – przekazanie działań z tym związanych firmie zewnętrznej.
2. Minimalizacja kosztów związanych z podnoszeniem kwalifikacji pracowników (szkolenia, badania lekarskie).
3. Zmiana kosztów z kadrowo płacowych na koszty administracyjne firmy.
4. Optymalizacja problemu wielkości etatów.
5. Przyjęcie odpowiedzialności za właściwe prowadzenie procesów kadrowo-płacowych przez podmiot zewnętrzny.
6. Zniwelowanie dodatkowych kosztów związanych z bezpośrednim zatrudnieniem pracowników przez macierzystą firmę (np. pakiety socjalne).
7. Wdrożenie przez firmę współpracującą nowoczesnych metod zarządzania w obszarze HR.
8. Dostęp do wykwalifikowanej kadry bez konieczności inwestowania w pakiety szkoleń.

Outsourcing kadrowy stanowi wielokrotnie swoiste połączenie z wdrożonym w firmie outsourcingiem w obszarze księgowości i finansów. Zastosowanie kompleksowego rozwiązania pozwala na obniżenie kosztów, a także racjonalny, świadomy i strategiczny wybór sposobu zarządzania firmą. Umożliwia przedsiębiorcom skupienie uwagi i środków na głównym obszarze swojej działalności. Nie ulega wątpliwości, iż outsourcing w przedmiocie finansów i księgowości daje możliwość współpracy z zewnętrznymi firmami, które oferują profesjonalne usługi z zakresu zarządzania środkami finansowymi oraz księgowości. Współpraca taka przynosi wymierne korzyści finansowe, nie wymuszając konieczności rozwijania tych obszarów w macierzystej firmie [1]. Wskazać należy wiele przesłanek zastosowania outsourcingu w przedmiocie księgowo-finansowym, m.in. [15]:

1. Braki kadrowe.
2. Brak nowoczesnych narzędzi finansowych, specjalistycznego oprogramowania finansowo-księgowego, programów zabezpieczających.
3. Brak wewnętrznego systemu kontroli finansowej, księgowej oraz podatkowej, co przedkłada się na brak nadzoru nad prawidłowym funkcjonowaniem tych działów.

4. Ograniczenie nakładów inwestycyjnych – jako zleceniodawca firma korzysta z usług, bez konieczności ponoszenia kosztów inwestycyjnych w sprzęt bądź nowe technologie.

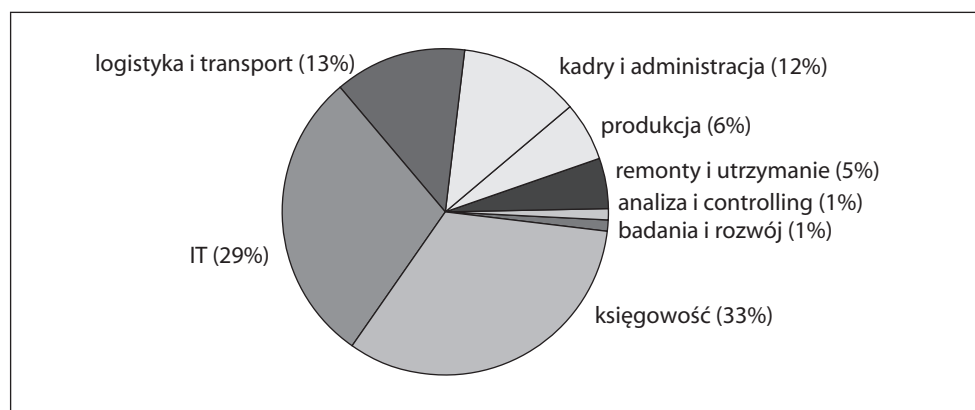
5. Wzrost elastyczności firmy istotny ze względu na szybkie zmiany w otoczeniu.

Firmy zewnętrzne realizują m.in. zadania z zakresu pełnej księgowości, sprawozdawczości rachunkowo-finansowej, prowadzenia ksiąg rachunkowych, doradzają w obszarze rachunkowości zarządczej, opracowują analizy i raporty, przejmują ryzyko realizowanych zleceń i ponoszą ich finansowe konsekwencje w przypadku naruszenia przepisów prawnych, niedotrzymania terminów.

Analizując powyższe przykłady można stwierdzić, iż firmy wykorzystujące outsourcing w obszarze informatycznym, finansów i księgowości oraz personalnym osiągają liczne korzyści, przede wszystkim redukują koszty, a kadrze zarządzającej dają większą możliwość skupienia się na głównych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej. Jednak dla współczesnych przedsiębiorstw ważne są nie tylko oszczędności, ale przede wszystkim usprawnienie działalności poprzez długotrwałe kontakty z wybranymi partnerami, którzy zapewniają dostęp do specjalistycznej wiedzy, technologii, zasobów, co w konsekwencji prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku.

Badania przeprowadzone przez firmę Sekwencja w sektorze MŚP pokazują, że 75% przedsiębiorstw, zamiast tworzyć własne działy, podejmuje decyzję o przekazaniu wykonywania pewnych czynności wyspecjalizowanym podmiotom. W największym stopniu dotyczy to księgowości (33%), IT (29%), logistyki i transportu (13%) oraz kadr i administracji (12%) (<https://outsourcing.jns.pl/outsourcing-it-w-cyfrach/>, data dostępu: 3.03.2021). Dane te ilustruje rysunek 5.2.

Rysunek 5.2. Najczęstsze usługi outsourcingowe w sektorze MŚP



Źródło: <https://outsourcing.jns.pl/outsourcing-it-w-cyfrach/>, data dostępu: 3.03.2021.

Decydując się na rozwiązania outsourcingowe każde przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę nie tylko korzyści, jakie z nich płyną, ale również przeanalizować

wady. Podejmując błędne decyzje podczas stosowania usług outsourcingowych należy liczyć się z porażką. Jak już wiadomo, głównym kryterium wyboru outsourcingu jest kryterium kosztowe, jednak zbyt duży nacisk na ich zmniejszenie może wywierać na wykonawcy funkcjonowanie na granicy opłacalności, co może odbić się na jakości produktów i usług outsourcingowych. Występuje również ryzyko, że podmioty wybierające outsourcing mogą stracić ważne informacje, umiejętności i technologie, które są elementami ich kluczowych kompetencji. Istnieje także niebezpieczeństwo złego doboru firmy outsourcingowej, która nie będzie przygotowana merytorycznie, nie będzie posiadała odpowiednio wykwalifikowanej kadry lub nie będzie miała praktycznego doświadczenia w realizowaniu projektów, znajdujących się w jej ofercie. Zastosowanie outsourcingu jest wymierne i przynosi wiele korzyści, jednak przy podejmowaniu kluczowych decyzji, w których część kompetencji przenosimy na inne podmioty, musimy szczególną uwagę zwrócić na możliwość powstania wad w usługach outsourcingowych, które mogą skutkować zachwianiem w płynnym i stabilnym działaniu podmiotu, przedsiębiorstwa.

5.5. Podsumowanie

Outsourcing jako metoda zarządzania nowoczesną firmą jest niezwykle korzystna, daje możliwość sprawnego rozwijania się oraz ułatwia koncentrację na priorytetowych celach i kluczowej działalności. Prowadzi m.in. do redukcji kosztów, polepszenia jakości, zwiększania efektywności działalności podmiotu. Umożliwia dostęp do nowoczesnych technologii, bez konieczności inwestowania w urządzenia, maszyny, sprzęt. Stąd też większość procesów coraz częściej firmy przekazują do realizacji podmiotom zewnętrznym, wyspecjalizowanym w danej dziedzinie.

Różnorodne działania outsourcingowe pozwalają na optymalne zastosowanie tej koncepcji w różnych organizacjach dopasowując jej zakres do ich potrzeb. Spośród obszarów, w których wykorzystywany jest outsourcing, duży udział stanowią: usługi informatyczne, księgowo-finansowe, personalne.

Bibliografia

- [1] Foltys J.: *Outsourcing: idea, koncepcja, standard*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2018.
- [2] Greaver M.F.: *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 2012.
- [3] Kawa M.: *Outsourcing finansowo-księgowy*, Wydawnictwo Marina, Warszawa 2017.

- [4] Kłos M.: *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, „CeDeWu” Warszawa 2017.
- [5] *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołomska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [6] Kopeczyński T.: *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [7] Marcinkowska E.: *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [8] Mazzawi E.: *Transformational Outsourcing*, „Business Strategy Review” 2002, vol. 13.
- [9] *Outsourcing w praktyce*, red. D. Ciesielska, Poltex tcop, Warszawa 2014.
- [10] *Outsourcing w praktyce*, red. M.J. Radło, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014.
- [11] Pańkowska M.: *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Katowice 1998.
- [12] Piechnik-Kurdziel A.: *Rekrutacja jako element outsourcingu funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 807, Kraków 2010, s. 33–44.
- [13] Radło M.J.: *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
- [14] Trocki M.: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [15] Zieliński J.A.: *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wydawnictwo ABC – Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Ewa Sikora-Chołody

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

6.

ZNACZENIE KAPITAŁU KULTUROWEGO W KONCEPCJI SIECI I W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ROZWOJEM LOKALNYM

Abstrakt

Znaczenie kapitału kulturowego w koncepcji sieci i w obszarze zarządzania rozwojem lokalnym” – artykuł ma na celu zaprezentowanie klasycznych koncepcji kapitału kulturowego przeniesionych na grunt paradygmatu sieci społecznych. Ważną kwestią staje się odszukanie możliwych punktów stycznych i podobieństw, które pozwoliłyby na zaadaptowanie znanych możliwości prowadzenia rozwoju lokalnego w sytuacji ciągłej rekonfiguracji w sieciach relacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami. Kapitał kulturowy zdaje się jednym z najważniejszych aspektów współczesnego zarządzania zmianą społeczną, czego dowodem jest ciągły rozwój przemysłów kreatywnych.

Słowa kluczowe: kapitał kulturowy, kapitał sieciowy, rozwój lokalny.

6.1. Wstęp

Procesy usieciowienia gospodarki oraz niesamowity rozwój komunikacyjnych przyczyniają się do innego spojrzenia na zasoby organizacji. Dotychczas w biznesie najważniejszą kwestią stawał się kapitał materialny – zasoby finansowe, technologiczne. Jednakże dostrzeżono, że to kapitał ludzki, który nie jest tak łatwy do wzięcia go w ramy matematycznych i statystycznych obliczeń, staje się zasobem, o który każda nowoczesna firma musi dbać. Wysoki stopień specjalizacji, który wykazują pracownicy, oraz ich wysoki poziom wykształcenia skazuje kadrę zarządzającą na zmianę myślenia strategicznego, gdzie to praca ekspertów staje się

głównym czynnikiem generującym obrót gospodarczy. Należy wskazać, w jaki sposób należy współcześnie podejść do kwestii rozumienia kapitału – szczególnie tego w odniesieniu do kapitału społecznego czy kulturowego, ponieważ to właśnie te odmiany budują szczególny zasób współczesnej organizacji.

Termin kapitał społeczny w literaturze przedmiotu często odnoszony jest do klasycznej jego definicji stworzonej przez P. Bourdieu. Mniej lub więcej elementów zapożyczonych od francuskiego socjologa jest obecnych we współczesnych opracowaniach tego tematu, występują więc i takie definicje i koncepcje, które próbują zaadaptować wypracowany termin do analizy nowych zjawisk, bądź też występuje krytyczna analiza tegoż wyrażenia, w tym w zakresie rozumienia kapitału jako zasobu organizacyjnego. Jednakże nie podlega wątpliwości fakt, iż koncepcja kapitałów P. Bourdieu jest obecna w koncepcjach współczesnego świata w formie mniej lub bardziej zmodyfikowanej. Pozostaje odpowiedzieć na pytanie, czy rzeczywiście umieszczenie kapitału bądź co bądź rozumianego jako pewien stały zasób w środowisku ciągłej reorganizacji współczesnych organizacji charakteryzujących się niebywałą elastycznością struktur jest odpowiednią metodą analizy przypadku kapitału kulturowego.

6.2. Klasyczne ujęcie kapitału kulturowego – P. Bourdieu

W celu odnalezienia odpowiedzi na zadane pytanie warto na początku przyjrzeć się klasycznemu znaczeniu kapitału kulturowego wypracowanemu przez P. Bourdieu. Zaznaczyć należy iż w omawianej koncepcji teoretycznej termin kapitał był stworzony jako pewna technika metaforyczna służąca za narzędzie opisu całości zjawisk mających swe miejsce w środowisku społecznym. P. Bourdieu chciał ukazać pozycję jednostek w społeczeństwie w oparciu o opis posiadanych przez nie kapitałów. Kapitał definiował jako zakumulowaną pracę, która jako zasób prywatny jednostki lub grupy osób umożliwia przywłaszczenie energii społecznej w postaci uprzedmiotowionej bądź żywej pracy [3, s. 253]. Sam kapitał kulturowy, jak również inne jego rodzaje są w pracach P. Bourdieu nie do końca sprecyzowane i jasne. Widoczne jest wprowadzenie tego pojęcia jako pewnego narzędzia opisu społeczeństwa, szczególnie jeśli chodzi o podział klasowy. Zauważyć można, iż francuski socjolog wprowadza kapitał kulturowy w odniesieniu do walki klas, ukazując przynależność do danej klasy poprzez opis posiadanych przez jednostki kapitałów. Można uznać, że P. Bourdieu dokonuje pewnego rodzaju syntezy koncepcji K. Marksa z teoretycznymi tezami wypracowanymi przez M. Webera [13, s. 44]. Należy zaznaczyć, że wprowadzenie terminu kapitału kulturowego nie miało za zadanie ukazać rzeczywiście istniejących podziałów klasowych w różnych społeczeństwach, lecz teza o istnieniu różnych klas została przyjęta jako uniwersalna prawidłowość. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że to honor i godność

społeczna grają bardziej znaczącą rolę w omawianej koncepcji aniżeli dobra ekonomiczne, co ma miejsce w teoriach ekonomicznych i powiązanych z nimi naukach społecznych [12, s. 53].

Mając na uwadze rozumienie kapitału kulturowego według P. Bourdieu jako zasobu specyficznego dla danej klasy a wyrażającego się w stopniu prestiżu oraz swoistych zwyczajach i obyczajach, warto przyjrzeć się kapitałowi społecznemu i zaobserwować różnice pomiędzy tymi pojęciami. Kapitał społeczny jest tu definiowany jako trwała sieć obejmująca bardziej lub mniej zinstytucjonalizowane związki, których fundamentem jest wzajemne uznanie i znajomość, co wynika z faktu przynależności do danej grupy, dzięki czemu członkowie uzyskują dostęp do zasobów grupowych [3, s. 249]. Co ważne, kapitał społeczny jak i kulturowy są narzędziem w podejmowaniu pragmatycznych działań przez jednostki. Jednakże w odróżnieniu od kapitału ekonomicznego, trudno jest zbudować silną przewagę w oparciu o te dwa rodzaje kapitału.

Zobrazowanie różnicy pomiędzy kapitałem społecznym a kulturowym wydaje się rzeczą trudną, biorąc pod uwagę fakt, iż dla P. Bourdieu kultura stanowiła ważny czynnik w budowaniu tożsamości grupowej, klasowej, a co za tym idzie tworzy ona granice, bariery uniemożliwiające jednostkom awans, ale również grożące degradacją społeczną. Przykładem może być tu pewna grupa, której wysoki status społeczny został zbudowany na kumulacji kapitału ekonomicznego, natomiast charakteryzuje się swoistą subkulturą. Grupa ta posiada wysoki kapitał społeczny, co odzwierciedla wysoki poziom wewnętrznej spójności oraz wzajemne zaufanie jej członków. Gdy ta grupa uzyska wysoki prestiż społeczny, to jej kultura może przyjąć miano kultury wysokiej i może stać się elementem powszechnie usankcjonowanej kultury wysokiej. W ten sposób kapitał społeczny grupy może zostać wzmocniony przez częściową transformację w symboliczny kapitał kulturowy. Członkowie grupy będą posiadać wysoką pozycję społeczną poprzez posiadany przez siebie kapitał społeczny, ale również uzyskają przywileje w polu kultury jako osoby posiadające najwyższe kompetencje kulturowe. Zauważyć można, że sieci społeczne (kapitał społeczny) mają możliwość wykształcić wzorce kulturowe (kapitał kulturowy), co zaciera znacząco granice pomiędzy wyróżnionymi kapitałami [15, s. 15–16]. Co więcej, wyróżnione trzy rodzaje kapitału mogą przybierać postać kapitału symbolicznego, który jest formą uprawomocnienia się danego kapitału i zostaje jako taki postrzegany przez społeczeństwo [1, s. 38]. Jest to pewnego rodzaju świadectwo, które jest wystawiane przez społeczeństwo, a które ukazuje prestiż i sławę danej grupy społecznej. Wreszcie sam P. Bourdieu w późniejszym okresie stwierdza, że kapitał symboliczny nie jest formą kapitału, lecz jego skutkiem. Stwierdza, że jest on wytworem przekształcenia stosunku siły w stosunek sensu [2, s. 345].

6.3. Kapitał kulturowy – kapitał wspólnoty

Widoczne przejście rozumienia kapitału kulturowego od osobistych zasobów jednostek, poprzez klasy społeczne, do rozszerzenia znaczenia o samoświadomość posiadania swych atutów i braków, sensu do obserwacji świata i skutecznego w nim działania, ukazuje przejście myślenia P. Bourdieu od skali mikro do skali makro – funkcjonowania kapitałów w określonym polu. Wojciech Świątkiewicz zwraca uwagę na te dwa rodzaje znaczenia terminu kapitału kulturowego. Otóż kapitał przypisywany jednostce ma charakter podmiotowy i odnosi się do jego użytkownika w jego subiektywnym odczuciu bycia członkiem danej społeczności i uczestniczenia we wspólnotowym życiu kulturowym. Natomiast w odniesieniu do grupy społecznej, kapitał kulturowy jest zbiorem specyficznych dla niej cech kultury symbolicznej, które charakteryzują swoiste wzorce działań i komunikacji dla danej zbiorowości [14, s. 34]. Ogólnie rzecz ujmując, każda wspólnota wytwarza pewne reguły postrzegania świata mieszczące się w swoistym dla tej społeczności uniwersum, przez które każdy z jej członków postrzega rzeczywistość społeczną [14, s. 32]. Kapitał kulturowy może zostać postrzegany jako potencjał rozwojowy lokalnej społeczności. W. Świątkiewicz wymienia osiem elementów składających się na kapitał kulturowy w rozumieniu zasobu rozwojowego [14, s. 35]:

1. Infrastruktura edukacyjna.
2. Struktura zawodowa.
3. Struktura socjolektalna.
4. Homogeniczność/heterogeniczność kulturowa społeczności.
5. Instytucjonalizacja wartości i ich infrastruktura środowiskowa.
6. Struktura społeczna i kryteria mobilności.
7. Folklor i jego społeczny zasięg.
8. Obszary zmian kulturowych i innowacji wraz z ich strukturą.

Kolejną ważną kwestią, którą należy poruszyć, jest dopasowanie koncepcji kapitału kulturowego P. Bourdieu do sytuacji, gdy przedmiotem analizy staje się sieć. Następuje odejście od analizy kapitału kulturowego jako cechy jednostki, przynależącej do danej klasy społecznej, bądź, jak wykazano uprzednio, charakterystyki wykształconego patrzenia na świat dominującego w danej społeczności lokalnej. Pomimo że P. Bourdieu definiował kapitał, szczególnie społeczny, jako zasób wynikający z istnienia sieci powiązań znajomości, to zaadaptowanie tego terminu na grunt nauk o sieciach społecznych nie wydaje się prostym zadaniem. Podjęła się tego B. Erikson, która zauważyła pominięcie w klasycznej koncepcji ważnych elementów, a ma tu na myśli właśnie sieci społeczne. Sama uważa, że to sieci, a nie klasa, są głównym źródłem zasobów kulturowych [4, s. 217]. Ukazując wnioski z wielu przeprowadzonych na ten temat badań, B. Erickson podważa tezę P. Bourdieu jakoby kapitał ekonomiczny zawsze szedł w parze z kapitałem kulturowym na tym samym poziomie, to znaczy, że osoby o wyższym dochodzie posiadają

kulturę wysoką, a osoby biedniejsze należą do grona osób kultury niskiej. Wyniki badawcze wskazały, że ta tendencja nie zawsze ma miejsce w rzeczywistości społecznej, a należy mówić bardziej o różnorodności kulturowej, która występuje na różnych poziomach w odniesieniu do kryterium ekonomicznego. Tak więc, posiadanie wiedzy na temat różnych form kultury może stać się atutem w grze o osiągnięcie wyższego statusu ekonomicznego.

B. Erickson argumentuje swoje tezy na temat związku kultury z siecią na przykładzie struktur istniejących w przemyśle. P. Bourdieu twierdził, iż klasa kierownicza to klasa dominująca, która dzięki posiadaniu swojego kapitału kulturowego charakteryzuje się władzą i autorytetem. Oczywiście, rzeczą bezsprzeczną jest to, że rzeczywiście szczebel kierowniczy powinien cechować się znaczną wiedzą i autorytetem w porównaniu do swych podwładnych. Jednakże należy zauważyć, że nie jest to właściwość należąca do danej klasy, której przedstawiciele należą do szczebla kierowniczego. Tu B. Erickson wskazuje na znaczenie sieci, gdy twierdzi, że im wyżej ludzie awansują, tym większy mają dostęp do sieci wyższego poziomu, a co za tym idzie również do charakterystycznej dla niej kultury (subkultury) [4, s. 218–221].

6.4. Kapitał w sieci

Zauważyć można po wcześniej wymienionych argumentach, że to posiadanie pozycji w sieci społecznej bardziej niż należność do klasy odzwierciedla zasób kapitału kulturowego. Włączając się do coraz szerszej sieci podmiot otrzymuje szerszy wachlarz potencjalnych zasobów, w tym źródeł kapitału kulturowego, uzyskując dostęp do takich, których nie posiadają jednostki będące poza siecią. Zauważyć również można, że im silniejsza pozycja w sieci, tym zasoby kapitałowe są większe. Jak również zajęcie odpowiedniej pozycji determinuje dostęp do szerszego wachlarza źródeł, jak ma to miejsce w przypadku zajęcia pozycji łącznika sieci, bądź też uzyskanie statusu centrum danej sieci społecznej.

Analizując zakres występowania i funkcjonowania kapitału w sieciach społecznych, należy zwrócić uwagę na koncepcję wypracowaną przez N. Lina. Wskazuje on, że sam kapitał powinien być uznawany za jedną z głównych cech sieci, jaką jest ich potencjalność rozwoju poszczególnych węzłów, jak również i całego układu sieciowego jako całości [10]. Stworzenie takiej możliwości rozwoju i utrzymywania zasobów przez uczestników sieci jest rzeczą zachęcającą podmioty do wchodzenia ze sobą w relacje sieciowe. Budowa trwałych więzi i struktur sieciowych zaczyna być podstawowym czynnikiem wpływającym na rozwój posiadanego kapitału [8]. Pozostając przy teorii N. Lina, należy zwrócić uwagę, że to inwestycja w nawiązywanie relacji sieciowych przynosi największe korzyści w odniesieniu do pozytywanego kapitału, przy czym taką analizę korzyści z powodzeniem można

oprzeć na poziomie jednostkowym, jak i grupowym. Zasoby jednostkowe można tu definiować w duchu P. Bourdieu jako indywidualne osiągnięcia i kompetencje. Natomiast zasoby kapitałowe będące umiejscowione w grupie to w tym przypadku źródła kapitału wspólnego, który jest dostępny dla każdego z uczestników sieci. Ważną kwestią jest to, że prawo do korzystania ze wspólnych źródeł kapitału uzyskuje się dzięki nawiązywaniu relacji z poszczególnymi jednostkami, czyli tworzeniem sieci relacji i, co za tym idzie, wypracowywania możliwości poszerzenia własnych sieci o dalszych uczestników [11, s. 29].

6.5. Kapitał w rozwoju lokalnym

Przechodząc do poziomu lokalnego, można zauważyć, iż to właśnie sieci stanowią podstawowy zasób rozwoju społeczności lokalnej. Z uwagi na fakt, że są to często sieci zlokalizowane wokół centralnych urzędów samorządowych, nie należy zapominać, iż mają one na celu dynamizację oddolnych inicjatyw społecznych poprzez umożliwienie szybszej komunikacji zbiorowej. Sieci społeczne przyczyniają się do samoorganizacji społeczności lokalnej i jej mieszkańców, powodują, że droga od problemu do jego rozwiązania staje się diametralnie krótsza [9, s. 167].

Ważną kwestią przy spojrzeniu na kapitał jako sieć relacji, w ogóle rozpatrując kapitał kulturowy jako czynnik rozwoju lokalnego, jest zajęcie się kwestią jakości tegoż zasobu. Mówiąc, że to właśnie relacje ludzkie składają się na sieci kapitału zbiorowego, pamiętać trzeba, że do głównych graczy zasilających źródło kapitału zaliczyć należy osoby kreatywne, mające pomysły na realizację głównych założeń polityki lokalnej i regionalnej, cechujące się wysokim wykształceniem i efektywnością działania. Trzeba przyznać rację R. Floridzie, że to właśnie ludzka kreatywność stanowi podstawę kapitału ekonomicznego [7, s. 9]. Idąc dalej za wypracowaną teorią kapitału kreatywnego, stwierdzić można, iż to miasta mają stanowić główne źródło kapitału rozwojowego. Przyciągnięcie i zatrzymanie ludzi dynamicznych i kreatywnych staje się głównym celem polityki miast, a co dalej za tym idzie również polityk lokalnych i regionalnych, ponieważ wykształcona klasa kreatywna staje się ważnym źródłem wzrostu gospodarczego i kulturalnego obszarów lokalnych i regionów. Samo miasto traktowane jako węzeł w sieci połączeń z innymi ośrodkami urbanistycznymi toczy walkę o posiadanie jak największej ilości ludzi kreatywnych. R. Florida wskazuje, że nie chodzi tu o pozorny podział społeczeństwa na ludzi kreatywnych i potrzebnych do rozwoju i na tych, którzy nie spełniają odpowiednich wymagań. Ukazuje, że każdy człowiek posiada pewną dawkę kreatywności, jednakże ważną rolę przypisuje uniwersytetom, które mają za zadanie pobudzenie umiejętności kreatywnych [5, s. 4].

Pozostaje odpowiedzieć na pytanie: czym jest klasa kreatywna i w jaki sposób można ją wykształcić? Dla R. Floridy klasę kreatywną tworzą dwie grupy. Pierwsza

stanowi hiperkreatywny rdzeń i do niej zaliczyć można specjalistów z zakresu IT, nauk inżynieryjnych, społecznych, przyrodniczych, przedstawicieli mediów, zawody związane z rozrywką, designem oraz reprezentantów świata sztuki. Druga grupa to kreatywni zawodowcy, czyli osoby legitymujące się wysokim profesjonalizmem, skupiający się w obszarze biznesu, zarządzania, techniki oraz służby zdrowia. Podsumowując, do klasy kreatywnej zaliczyć należy te osoby, które charakteryzują się innowacyjnością swoich działań i sposobów rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji; brak tu miejsca na działanie podług sztywnych schematów i rutynowy sposób działania [5, s. 34].

Stworzenie klasy kreatywnej jest zadaniem władz miasta, które muszą same postarać się o wykreowanie takiej klasy pośród mieszkańców, a to za sprawą odpowiednich warunków edukacyjnych, jak również muszą starać się, aby ludzie kreatywni pozostali mieszkańcami ich aglomeracji. Drugim aspektem jest również przyciągnięcie takiej grupy ludzi na obszar danego miasta. R. Florida tworzy model 3T, mający wskazać cechy, które powinno spełniać miasto kreatywne. Indeks kreatywności 3T oparty jest na trzech czynnikach: talent, technologia, tolerancja. Ta ostatnia cecha definiowana jest jako otwartość miasta na różnorodność ludzi w nim mieszkających, odrzuca homofobię oraz stereotypowe światopoglądy na temat osób innych narodowości, ras, wyznań od tych dominujących w danej społeczności miejskiej. Czynnik talentu mierzony jest liczbą mieszkańców miasta posiadających co najmniej stopień licencjata, natomiast technologia mierzona jest jako odsetek osób zajmujących wysokie pozycje w zawodach z obszaru high-tech na 1000 mieszkańców [5, s. 38].

Kwestią dyskusyjną staje się kwestia wpływu. Czy to miasto posiada wpływ na wykształcenie się i osiedlenie klasy kreatywnej, czy też może odwrotnie: skupisko osób kreatywnych wpływa na zmianę miasta? R. Florida twierdzi, że obie tezy są prawdziwe, jednakże uważa, że ta pierwsza odgrywa większą rolę. Każde miasto posiada potencjał do zbudowania klasy kreatywnej i jej „zatrzymania”. R. Florida oprócz opisanego powyżej modelu 3T ukazuje inne czynniki, które sprzyjają rozwojowi klasy kreatywnej. Należy do nich stan środowiska naturalnego, atrakcje i udogodnienia dla mieszkańców, różnorodność demograficzna mieszkańców. Należy zwrócić uwagę, że są to czynniki, które kształtują jakość życia mieszkańców i które są ważne dla ludzi przy podjęciu decyzji o zamieszkanianiu danego obszaru [6].

Bibliografia

- [1] Bourdieu P.: *The forms of capital* [w:] *Handbook of theory and research for sociology of education*, red. J.G. Richardson, New York–Westport–Connecticut–London 1986.

- [2] Bourdieu P.: *Medytacje pascaliańskie*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
- [3] Bourdieu P.: *Co tworzy klasę społeczną? O teoretycznym i praktycznym istnieniu grup*, „Recykling Idei” 2008, vol. 11.
- [4] Erikson B.: *Culture, Class and Connections*, „American Journal of Sociology” 1996, vol. 102, nr 1.
- [5] Florida R.: *Cities and the Creative Class*, Routledge, New York–London 2005.
- [6] Florida R.: *The Creative Compact: An Economic and Social Agenda for the Creative Age*, 2007, <https://creativeclass.com/>.
- [7] Florida R.: *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- [8] Frykowski M.: *Kapitał społeczny jako sieć wsparcia mieszkańców wsi i małych miast województwa łódzkiego* [w:] *Sieci wsparcia społecznego jako przejaw integracji i dezintegracji społecznej*, red. J. Grotowska-Leder, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- [9] Lewenstein B.: *Społeczeństwo rodzin czy obywateli – kapitał społeczny Polaków okresu transformacji*, „Societas/Communitas” 2006, nr 1(1).
- [10] Lin N.: *Building a Network Theory of Social Capital*, sna.pl/wiki/index.php.
- [11] Lin N.: *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
- [12] Lompart A.: *Imperializm ekonomiczny – czy zagraża socjologii?* [w:] *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, red. J. Kochanowicz, S. Mandes, M. Marody, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- [13] Strzyczkowski K.: *O (nie)użyteczności pojęcia kapitału kulturowego z perspektywy ustaleń socjologii amerykańskiej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2007, LI (3).
- [14] Świątkiewicz W.: *Wokół socjologicznej koncepcji kapitału kulturowego* [w:] *Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój regionalny i lokalny*, red. M. Szczepański, Śląskie Wydawnictwa Naukowe, Tychy 2000.
- [15] Zarycki T.: *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre’a Bourdieu*, „Psychologia Społeczna” 2009, t. 4, 1–2 (10), nr 12–25.

Piotr Maziarz

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

7.

SPOŁECZNO-JAKOŚCIOWE ASPEKTY REKLAMY W KONTEKŚCIE DECYZJI ZAKUPOWYCH KONSUMENTÓW

Abstrakt

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie społecznych i jakościowych aspektów reklamy w kontekście decyzji zakupowych konsumentów. Wspomniany cel zrealizowano przedstawiając zarys postrzegania reklamy we współczesnym świecie, z uwzględnieniem aspektów społecznych i jakościowych. Uwagę skupiono także na problematyce dotyczącej decyzji i zachowań konsumenc- kich oraz czynników wpływających na decyzje zakupowe. W końcowej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych.

Słowa kluczowe: jakość, reklama, decyzje zakupowe, zachowania konsu- mentów, zarządzanie organizacją.

7.1. Wstęp

W dobie postępującej produkcji, nieustannie rozszerzającej się oferty handlowej i silnej konkurencji zagadnienia związane z konsumentem oraz podejmowa- nymi przez niego decyzjami zakupowymi nabierają doniosłego znaczenia. Wśród podmiotów rynkowych konsument w aktywny sposób bierze udział w procesie

zakupowym. Zachowania konsumentów mają wymiar czasowy i przestrzenny, są reakcją na określone czynniki o charakterze zewnętrznym (otoczenie) i wewnętrznym (związane z potrzebami, pragnieniami jednostki). Bodźce wewnętrzne mogą być uzależnione bądź związane z czynnikami zewnętrznymi [27]. Spośród czynników determinujących potrzeby ludzkie, z których wynika następnie konsumpcja, wyróżnić można czynniki [4]: biologiczne (fizjologiczne) i ekologiczne, ekonomiczne (przede wszystkim zasoby finansowe w odniesieniu do dostępności dóbr, poziom cen, podaż artykułów konsumpcyjnych), demograficzne i społeczne (poziom i rodzaj wykształcenia, pozycja zawodowa) oraz kulturowe (zwyczaje, przyzwyczajenia, system wartości).

Konsument podejmując decyzję zakupową często stara się zdobyć informacje dotyczące poszukiwanego produktu. Zaangażowanie niejednokrotnie bywa zróżnicowane, uwarunkowane stopniem aktywności konsumenta. Skala i intensywność poszukiwań informacji w znacznej mierze uzależniona jest od bodźca kierującego potencjalnym nabywcą. Owym bodźcem niejednokrotnie jest reklama, która może być poważnym impulsem dla konsumenta. Warto nadmienić, iż w literaturze przedmiotu niektóre zakupy określa się mianem impulsowych. Dzieje się tak wówczas, „kiedy konsument doświadcza nagłej, często silnej i uporczywej potrzeby kupienia czegoś natychmiast”; zakupy takie są nieplanowane, podejmowane w danym miejscu w rezultacie oddziaływania bodźca [22].

7.2. Reklama we współczesnym świecie – wybrane aspekty

Reklama jest wszechobecnym zjawiskiem społecznym we współczesnym świecie [14], niezbędnym w zarządzaniu organizacjami. Rzeczywistość społeczna będąca wytworem powstającym w toku interakcji międzyludzkich doświadczana jest przez wszystkich odbiorców, intuicyjnie odczuwana oraz interpretowana [9].

Reklama przedstawiając rzeczywistość, poddaną procesom eksternalizacji, obiektywizacji czy internalizacji, stanowi „obiekt” wytworzony przez człowieka, któremu nadawane są przeróżne znaczenia, ukierunkowany na kształtowanie postaw oraz zachowań, wytwarzany niejako na „zamówienie” [26]. Sposoby definiowania terminu „reklama” zaprezentowano w tabeli 7.1.

Należy nadmienić, iż reklama, odwołując się do typowych dla konkretnej kultury wartości i, wykorzystując lub przekształcając istotne dla określonej kultury symbole, stanowi produkt i składnik kultury. W swoim założeniu powinna przekonać odbiorców o słuszności użytej formy, symbolu bądź wartości [1].

Reklama stanowi instrument w sposób bezpośredni oddziałujący na rynek, zwłaszcza na postawy, motywy oraz decyzje konsumentów [11]. Wśród wielu czynników wpływających na skuteczność reklamy warto zwrócić uwagę chociażby na czas, miejsce i odbiorcę przekazu [5].

Tabela 7.1. Reklama – wybrane definicje

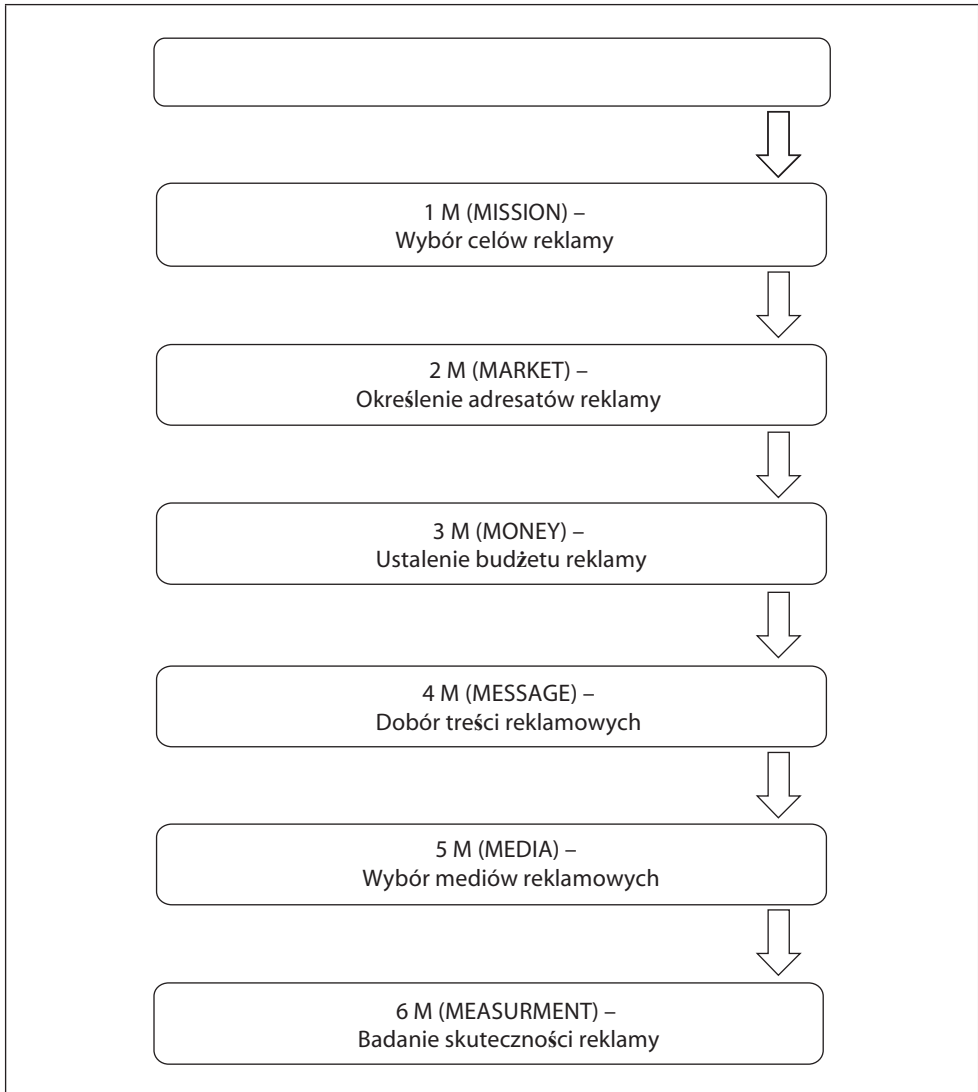
Definicja	Autor
Specjalnie zaprogramowane działanie przy użyciu różnego typu zespołu środków przekazu, aby zjednać odbiorców i osiągnąć zaplanowane cele, które zostały zaprezentowane w samej reklamie	W. Śmida
Płatna, pośrednia komunikacja (za pomocą różnych środków przekazu) firm albo innych organizacji bądź jednostek, które są kojarzone z treścią przekazu i mają na celu poinformować lub przekonać zainteresowanych odbiorców	A. Grzegorzcyk
Płatny sposób nieosobistego prezentowania i popierania zakupu towarów, idei, usług, wartości przy pomocy określonych środków, w określonych ramach prawnych i w określonych warunkach, wraz z podawaniem informacji o samych towarach, ich zaletach, ewentualnie cenie, miejscach realizacji zakupu	M. Golka
Sposób wyłączenia inteligencji ludzi na odpowiednio długi czas, aby wyciągnąć od nich pieniądze	S. Leacock
Najpotężniejsze narzędzie budowania świadomości firmy, produktu, usługi lub pomysłu	P. Kotler
Każda odpłatna forma nieosobistej prezentacji i wspierania idei, dóbr bądź usług poprzez konkretnie wskazaną i znaną, zainteresowaną osobę	American Marketing Association
Każdy przekaz, nie pochodzący od nadawcy, zmierzający do promocji sprzedaży albo innych form korzystania z towarów lub usług, popierania określonych spraw lub idei albo osiągnięcia innego efektu pożądanego przez reklamodawcę, nadawany za opłatą lub inną formą wynagrodzenia	Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji

Źródło: [26; 8; 6; 14; 12; 13; 25].

Podkreślić należy, iż niezmiernie istotną rolę odgrywa jakość, która jest obecna w codziennym życiu każdego człowieka (por. [25; 16; 24]). Istota jakości jest nierozzerwalnie związana z zaspokajaniem różnorodnych potrzeb człowieka. W tym aspekcie określenie jakości zawsze jest powiązane z wytwarzaniem określonych produktów [28], z którym nierozzerwalnie związana jest reklama.

Biorąc powyższe pod uwagę, jakość reklamy uwidocznioma jest najbardziej w takich jej sferach jak treść, forma i pomysł na nią. Owe sfery w ogromnej mierze wpływają na kreowanie potrzeb i preferencji klientów, ukazując wartość reklamowanych produktów. Odpowiednia jakość reklamy przyczynia się do chęci dokonania zakupu produktu przez konsumenta. Stąd w wieloaspektowym procesie tworzenia reklamy (rysunek 7.1) należy przykładać szczególną wagę również do jej aspektów jakościowych.

Rysunek 7.1. Proces tworzenia reklamy



Źródło: [3].

Społeczne i jakościowe aspekty reklamy związane są z jej funkcjonalnością. Wśród funkcji reklamy wyodrębnić można [21]:

- informowanie, pokazywanie oraz przekazywanie,
- wpływanie na reakcje zainteresowanych grup odniesienia,
- porozumienie,
- operowanie sugestywnym charakterem komunikacji,

- odwołanie do wyobraźni,
- skoncentrowanie uwagi.

Spośród paradygmatycznych funkcji reklamy wskazuje się przede wszystkim [18]:

- transportowanie świata przeżyć danej marki oraz wyposażanie w znaczenie określonego produktu czy usługi,
- realizowanie wymogów komunikacji oraz gospodarki, tj. odniesienie się do możliwości komunikacyjnych, a także możliwości gospodarki,
- umożliwienie konstytuowania się znaczenia,
- wykluczanie publiczności poprzez wytwarzanie ofert komunikacyjnych skierowanych do konkretnej grupy osób.

7.3. Decyzje i zachowania konsumentckie. Czynniki wpływające na decyzje zakupowe

Obecnie dokonujące się zmiany rynkowe sprawiają, że dla zarządzających organizacjami kluczową kwestią staje się znajomość potrzeb i oczekiwań konsumentów, a tym samym zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa. Ów sukces uwarunkowany jest, oprócz odpowiedniej jakości cech produktu, przede wszystkim ich satysfakcją. Wiedza o konsumentach i ich zachowaniach umożliwia przedsiębiorcom podjęcie wobec nich stosownych, skutecznych kroków [22].

Decyzją konsumentką jest decyzja, w której to decydentem jest konsument. Z uwagi na zakres przedmiotowy decyzji konsumentckich oraz stopień ich szczegółowości wyodrębnić można trzy rodzaje decyzji [16]:

- decyzje dotyczące wyboru potrzeb (decyzje budżetowe), które tworzone są w procesach podziału globalnych dochodów gospodarstw domowych; polegają one na wyznaczeniu określonych kierunków oraz celów rodzinnego budżetu,
- decyzje związane ze środkami zaspokojenia potrzeb (wyborem produktu) – związane są z uświadomieniem sobie przez konsumenta związku między potrzebą a produktem mającym zdolność zaspokojenia jego potrzeby,
- decyzje dotyczące wariantów zaspokajania potrzeb jak wybór rodzaju produktu czy technicznych czynności zakupowych; są to decyzje mające związek z wyborem konkretnego produktu reprezentującego wiązkę cech pożądaných przez konsumenta i z czasem oraz miejscem zakupu, jak również osobami, które zakupu chcą dokonać.

Proces decyzyjny zbudowany jest z kilku faz, przedstawionych w tabeli 7.2.

Tabela 7.2. Proces decyzyjny w ujęciu Engela-Blackwella-Kollata

Etap procesu decyzyjnego	Składowe
Dostrzeganie potrzeby	źródło potrzeby – problem czy okazja
Zbieranie informacji	rodzaj źródła ilość i szczegółowość gromadzonych informacji koszt gromadzonych informacji zaangażowanie w poszukiwanie informacji rodzaj gromadzonych informacji
Ocena możliwości	reguły decyzyjne (zasady podejmowania decyzji)
Zakupy	wybór miejsca zakupu oddziaływanie miejsca zakupu rodzaj produktu towarzyszenie (<i>co-shopping</i>)
Zachowanie pozakupowe	sądy oceniające lojalność wobec produktów/marek

Źródło: na podstawie [16].

Powyższe etapy procesu decyzyjnego dotyczącego zakupów mogą przebiegać w różnych horyzontach czasowych, ze względu na konkretną sytuację, rodzaj produktu czy nastawienie decydenta. Odnosząc się do „zachowań konsumentów”, termin ten bywa rozmaicie rozumiany. Wybrane ujęcia zaprezentowano w tabeli 7.3.

Tabela 7.3. Zachowania konsumentów – definicje

Definicja	Autor
O zachowaniach nabywców można mówić głównie wtedy, kiedy uwzględnia się postępowanie jednostki w procesie zaspokajania potrzeb, przede wszystkim podczas zakupów czy spożywania towarów lub usług	G. Światowy
Odczuwanie potrzeby oraz ocena potrzeb i ustalenie subiektywnej hierarchii własnych potrzeb; także sposób zdobywania środków konsumpcji oraz dokonywanie wyboru wśród dostępnych środków i wykorzystanie takich środków	J. Szczepański
Całokształt działań oraz zachowań człowieka, które zmierzają do pozyskania środków konsumpcji, jak również sposoby użytkowania takich środków podczas zaspokajania potrzeb	C. Bywalec
Zespół czynności lub działań, który na celu ma doprowadzenie do zaspokojenia potrzeby konsumpcyjnej grupy bądź jednostki, przez uzyskiwanie dóbr lub usług, zharmonizowany z odczuwalnymi preferencjami i sposobem obycia się z nabytym dobrem. Postępowanie konsumentów określa zazwyczaj każdą reakcję jednostki na bodźce odczuwalne ze środowiska oraz dostosowanie się do tego środowiska	T. Zalege

Źródło: [16; 21; 18; 2].

Zachowania konsumenckie obejmują wszystkie czynności poprzedzające nabycie przez konsumentów dóbr lub usług, zachodzą podczas tego procesu i następują po nim [19].

Wśród czynników determinujących decyzje konsumenckie można wskazać czynniki obiektywne oraz subiektywne. W ramach pierwszej z wymienionych grup wyodrębnić można przede wszystkim czynniki ekonomiczne (podaż, ceny, polityka sprzedaży, systemy informacji instytucjonalnej, poziom dochodów, kredyty, oszczędności, dotychczasowy poziom i struktura spożycia) oraz pozaekonomiczne, demograficzne, społeczne, społeczno-zawodowe, geograficzno-przyrodnicze, cywilizacyjno-kulturowe. Z kolei wśród czynników subiektywnych warto zwrócić uwagę na nawyki i zwyczaje, motywy i postrzeganie, styl życia, percepcję, postawy i osobowość, tradycję, proces uczenia się [10].

7.4. Metodologia badań

Badaniami dotyczącymi reklamy w kontekście decyzji zakupowych konsumentów objęto grupę respondentów liczącą 100 dorosłych osób zamieszkujących województwo podkarpackie. Badanie przeprowadzono w dniach 2–3 marca 2020 r. w jednym ze sklepów sieci Auchan w miejscowości Krasne k. Rzeszowa. Dobór osób biorących udział w ankiecie miał charakter losowy. Ankietowani w trakcie robienia zakupów poproszeni zostali o wypełnienie kwestionariusza ankiety, zawierającego metryczkę oraz dziesięć pytań wielokrotnego wyboru. Ankieta miała charakter anonimowy.

7.5. Wyniki badań

Wśród respondentów dominowały kobiety (70%) w stosunku do mężczyzn (30%). Biorąc pod uwagę wiek, 40% badanych mieściło się w przedziale 30–40 lat, 35% stanowiły osoby poniżej 30 lat, zaś 25% osoby powyżej 40 lat. Pod względem wykształcenia, wyższym legitymowało się 30% ankietowanych, średnim 25%, zawodowym 45%.

W odniesieniu do częstotliwości kontaktów z reklamą 70% respondentów wskazało, że bardzo często spotyka się z reklamą, 15% – często, 5% – sporadycznie, zaś 10% nie ogląda reklam. Uwzględniając preferencje badanych co do formy reklamy, 35% opowiedziało się za reklamą telewizyjną, 25% banerami reklamowymi, po 15% reklamami emitowanymi w radiu i Internecie, zaś 10% reklamami prasowymi.

O wiarygodności reklam przekonanych było 10% ankietowanych, również 10% wychodziło z założenia, że reklama jest mało wiarygodna, 20% nie odpowiedziało jednoznacznie (trudno powiedzieć), 60% było przekonanych o wiarygodności

niektórych reklam. Większość badanych (65%) było obojętnych wobec reklam, 15% reklamy nie przeszkadzały, zaś 20% denerwowały reklamy.

Wśród respondentów 40% zostało zachęconych przez reklamy do dokonania zakupu, 15% reklamy bawią, poprawiają humor (również 15%), dla 10% reklamy są przydatne, dla 15% reklamy są zbędne, 5% odczuwało zniechęcenie reklamami do zakupów.

Biorąc pod uwagę determinanty zwiększające chęć nabycia reklamowanych produktów, ankietowani wskazali na uczestnictwo w reklamie eksperta (35%), pojawienie się znanej osoby (25%), elementy humorystyczne (20%), pozytywne emocje (10%) i powołanie się na wiarygodne informacje o produktach (10%).

Reklama w opinii 60% respondentów zdecydowanie wpływa na podejmowane decyzje zakupowe, 30% badanych nie określiło jednoznacznie wpływu reklamy na decyzje zakupowe, zaś 10% było przekonanych, iż reklama nie ma związku z podejmowanymi decyzjami.

Zważając na częstotliwość dokonywania zakupu reklamowanych produktów, 60% ankietowanych rozważając zakupy bardzo często zwraca uwagę na reklamy, 30% czasami sugeruje się reklamami, zaś dla 10% reklamy nie mają wpływu na ich decyzje zakupowe.

W badaniu respondenci odnieśli się również do kwestii najchętniej kupowanych pod wpływem reklamy produktów. Badani najchętniej kupowali kosmetyki (35%), sprzęt AGD/RTV (30%), produkty spożywcze (25%) i odzież (10%).

Podsumowując wyniki badań, trudno na ich podstawie jednoznacznie określić siłę oddziaływania reklamy na proces podejmowania decyzji zakupowych konsumentów. Respondenci bowiem z jednej strony stwierdzili, iż wykazują się obojętnością w stosunku do reklam, z kolei w innych pytaniach wyrazili przekonanie o zdecydowanym wpływie reklam na podejmowane przez nich decyzje zakupowe oraz częstym zwracaniu uwagi na reklamy.

Jedno jednak jest bezsporne – reklamy towarzyszą nam na co dzień i nie sposób nie zwracać na nie uwagi.

7.6. Podsumowanie

W dzisiejszym świecie trudno jest sobie wyobrazić życie codzienne bez reklamy, która traktowana bywa jako środek doskonalenia skuteczności biznesu, zapewniający wzajemne korzyści pomiędzy sprzedawcą a konsumentem, dynamizujący relacje pomiędzy firmami i klientami, urzeczywistniający się przez operatywne działania finansowe, administracyjne i organizacyjne. Reklama oddziałuje na emocje i zachowania ludzi w procesie sprzedaży. Jednym z głównych zadań reklamy jest przekonywanie, nakłanianie odbiorcy do podjęcia określonych działań, czyli wywieranie realnego wpływu na odbiorcę poprzez perswazję.

Postawy, opinie i zachowania konsumenta w dużej mierze determinują współczesną gospodarkę rynkową. Zarządzający doskonale zdają sobie sprawę z faktu, iż to właśnie od decyzji konsumenta zależy sukces bądź porażka firmy, stąd w procesie zarządzania organizacją, zwłaszcza podczas formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa, bardzo ważne jest zdobywanie wiedzy na temat zachowań konsumentów oraz czynników, które je kształtują. Należy również podejmować działania obejmujące ocenę efektów reklamy, które uzyskano od strony celowości działania, wyrażoną relacją pomiędzy osiągniętymi wynikami a nakładami poniesionymi na działalność reklamową [7]. Metody badań efektywności reklamy polegają na analizowaniu zmian wielkości sprzedaży pod wpływem kampanii reklamowej, zarówno w perspektywie krótko- jak i długookresowej.

Bibliografia

- [1] Benedikt A.: *Reklama jako proces komunikacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 13.
- [2] Budzanowska-Drzewiecka M.: *Specyfika procesu podejmowania decyzji o zakupie przez młodych konsumentów*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 72.
- [3] Budzyński W.: *Reklama – techniki skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2007, s. 32.
- [4] Bywalec C.: *Konsumpcja w teorii i praktyce gospodarowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 46 i nast.
- [5] Dyba A.: *Komunikacja marketingowa: instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 63.
- [6] Golka M.: *Świat reklamy*, Agencja Badawczo-Promocyjna Artia, Warszawa 1994.
- [7] Grabowska J.Ł.: *Efektywność reklamy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 88.
- [8] Grzegorzczak A.: *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [9] Jaska E.: *Wpływ reklamy na postawy konsumentów jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1(354), s. 123.
- [10] Karczewska M.: *Determinanty zachowań konsumentów na rynku*, materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych, nr 5, Kraków 2010.
- [11] Knecht Z.: *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 84.
- [12] Kotler P.: *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Wydawnictwo One-Press, Warszawa 2010.
- [13] Kozłowska A.: *Cele reklamowe. Weryfikacja założeń*, „Zarządzanie” 2016, rok XLIII, nr 2.
- [14] Kubiak K.: *Reklama jako zjawisko społeczne* [w:] *Socjotechnika Reklamy*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2016, s. 5 i nast.

- [15] Lisiecka K.: *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, s. 4.
- [16] Maciaszek M.: *Teoretyczne aspekty zachowań konsumenckich osób niepełnosprawnych ruchowo*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 9.
- [17] Maik R.: *Praktyka informowania o jakości produktów w reklamie telewizyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 866, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 39, s. 58.
- [18] Mącik R., Mącik D.: *Style podejmowania decyzji zakupowych konsumenta oraz ich pomiar*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 236, Katowice 2015.
- [19] Mierzińska L., Janusz P., Stanek M.: *Wpływ marketingu sensorycznego na preferencje zakupowe studentów*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 6(347), s. 413.
- [20] Oczachowska A.: *Kierunki w rozwoju reklamy telewizyjnej*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 32, s. 420.
- [21] Pikuła-Małachowska J.: *Rola Internetu w podejmowaniu decyzji zakupowych przez młodych dorosłych*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 2 (52), s. 159.
- [22] Piron F.: *Defining Impulse Buying*, „Advances in Consumer Marketing” 1991, vol. 17, nr 5, s. 511–512.
- [23] Skrzypek E.: *Ekonomiczne aspekty jakości życia*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, s. 8.
- [24] Urbaniak M.: *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.
- [25] Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 1993, nr 7).
- [26] Wójciuk A.: *Perswazja w reklamach społecznych*, Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ Nauki Humanistyczne, nr 13(2), Kraków 2016, s. 111.
- [27] *Zachowania podmiotów rynkowych a proces integracji Polski z Unią Europejską (aspekt metodyczny)*, red. K. Karcz, Z. Kędzior, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2000, s. 7.
- [28] *Zarządzanie jakością. Metody i instrumenty controllingu jakości*, red. N. Grzenkowicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 9.

Paulina Orzelska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

8.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – WYBÓR CZY KONIECZNOŚĆ PRZY WNIOSKOWANIU O DOFINANSOWANIE UNIJNE?

Abstrakt

W artykule omówiono najważniejsze zagadnienia związane z realizacją zasady zrównoważonego rozwoju w projektach unijnych. Celem było dokonanie analizy uwarunkowań realizacji tej zasady ze względu na charakter interwencji, instrumenty wpływu na wnioskodawców oraz charakter działań w projekcie. Zastosowaną metodą badawczą było *desk research*. Dokonano przeglądu dokumentów urzędowych dotyczących procesu wnioskowania o dofinansowanie unijne w poszczególnych programach operacyjnych realizowanych w latach 2014-2020 w Polsce. Na podstawie zebranych danych porównano wymogi w zakresie stosowania zasady zrównoważonego rozwoju. Przedstawiono również praktyczne przykłady zastosowania realizacji tej zasady. Opracowane wyniki stanowią zestaw dobrych praktyk i wzorców dla innych przedsiębiorstw gospodarczych i praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: projekt, projekt europejski, zarządzanie projektami, zrównoważony rozwój, fundusze strukturalne UE.

*Cywilizacja ludzka osiągnęła już granice
wyznaczone zamkniętym układem naszej planety
Dalej jest tylko ekorozwój...*

prof. Maciej Nowicki

8.1. Wprowadzenie

Zasada zrównoważonego rozwoju to jedna z polityk horyzontalnych Unii Europejskiej i jest przejawem społecznej odpowiedzialności działań, jakie podejmowane są w jej ramach. I choć tematyka zrównoważonego rozwoju nie jest nową ideą, to w coraz większym stopniu determinuje charakter rozwoju wielu organizacji. Jest ona powszechnie stosowana w ramach działań realizowanych w formie projektów unijnych. To przede wszystkim w tych projektach od przystąpienia Polski do UE mamy do czynienia z jej stosowaniem. Jednak praktyka realizacji zrównoważonego rozwoju w projektach europejskich jest w niewielkim stopniu opisywana i rozwijana na gruncie teorii nauk o zarządzaniu. Ponadto, o ile polityka horyzontalna dotycząca równości szans, niedyskryminacji i dostępności, jest szeroko opisywana i można łatwo znaleźć poradniki i wytyczne dla wnioskodawców w tym zakresie, to już zasadzie zrównoważonego rozwoju poświęcono dużo mniej uwagi. Istotne jest zatem, aby podejmować tę tematykę, gdyż doświadczenia z realizacji projektów unijnych stanowić mogą dobre praktyki i wzorce również dla innych przedsięwzięć gospodarczych, a także do rozwijania teorii i praktyki zarządzania.

W niniejszym artykule dokonano analizy porównawczej założeń i wymagań w zakresie stosowania zasady zrównoważonego rozwoju w projektach unijnych w ramach programów operacyjnych realizowanych w latach 2014–2020 w Polsce. Postawiono następujące pytania badawcze:

- czy zasada zrównoważonego rozwoju istotnie determinuje sposób realizacji projektów unijnych?
- czy wnioskodawca ma dowolność w sposobie określenia zakresu realizacji zrównoważonego rozwoju w projekcie?
- czy pomiędzy poszczególnymi programami operacyjnymi istnieją istotne różnice w zakresie stosowania zasady zrównoważonego rozwoju?

Jako metodę badawczą przyjęto *desk research*. W jej ramach dokonano przeglądu dokumentów dotyczących realizacji poszczególnych programów operacyjnych i procesu wnioskowania o dofinansowanie unijne. Dokonano syntezy zebranych informacji celem określenia uwarunkowań realizacji zasady zrównoważonego rozwoju w projektach unijnych ze względu na charakter interwencji, instrumenty wpływu na wnioskodawców oraz charakter działań w projekcie. Wyniki badania, jak również praktyczne przykłady realizacji zrównoważonego rozwoju w projektach i możliwości ich wykorzystania przedstawione zostały w niniejszym artykule.

8.2. Przegląd literatury przedmiotu

W ramach przeglądu literatury zdefiniowano pojęcie projektów dofinansowanych z UE, programów unijnych i zrównoważonego rozwoju, a także przeanalizowano sposób, w jaki są one ze sobą powiązane.

M. Trocki wprowadził do praktyki zarządzania najbardziej kompleksową definicję projektu. Określa on projekty jako „złożone i niepowtarzalne przedsięwzięcia, czyli zorganizowane ciągi działań ludzkich zmierzające do osiągnięcia zamierzonego wyniku, rozciągnięte znacznie w czasie, z wyróżnionym początkiem i końcem, wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich, finansowych, realizowane zespołowo przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin (interdyscyplinarne), związane z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym oraz wymagające zastosowania specjalnych metod przygotowania i realizacji” [20]. Projekt dofinansowany ze środków UE, nazywany też projektem unijnym lub projektem europejskim, został zdefiniowany w słowniku Funduszy Europejskich dostępnych na stronie funduszeuropejskie.gov.pl (2020) jako „przedsięwzięcie realizowane w ramach działania, będące przedmiotem umowy o dofinansowanie projektu między beneficjentem a instytucją zarządzającą, instytucją wdrażającą albo działającą w imieniu instytucji zarządzającej instytucją pośredniczącą”, które jest „najmniejszą dającą się wyodrębnić jednostką stanowiącą przedmiot pomocy”. M. Trocki istotnie zastrzega, że w przypadku projektów europejskich przymiotnik „europejski” nie odnosi do obszaru geograficznego czy podmiotowego – ale dotyczy źródła finansowania [20]. Podobnie argumentują I. Perechuda, W. Idzikowski, W. Słoń, dla których projektem europejskim jest każde „przedsięwzięcie bez względu na skalę działalności, w których zaangażowane są środki pochodzące z funduszy europejskich” [13].

Według „Podręcznika zarządzania cyklem życia projektu” pojęcie projektu odnosi się do grupy działań mających na celu przyczynienie się do osiągnięcia celu bezpośredniego projektu w ramach ściśle ustanowionego harmonogramu działań, natomiast program oznacza „serię projektów, których wspólne cele przyczyniają się do osiągnięcia ogólnego celu na poziomie oddziaływania wobec danego sektora, kraju lub w skali ponadkrajowej” [11]. Podobną definicję programów przedstawiło PMI określając je jako „zbiory powiązanych ze sobą projektów, które zarządzane są w skoordynowany sposób, tak aby możliwe stało się osiągnięcie wspólnego celu nadrzędnego, który bez powyższej koordynacji byłby niemożliwy do osiągnięcia przez poszczególne projekty osobno” [14]. W praktyce realizacji projektów unijnych mamy zatem do czynienia zarówno z „programami”, które wyznaczają ogólne cele i priorytety oraz z „projektami”, które te cele i priorytety realizują.

J. Podgórska-Rykała wskazuje, że projekty europejskie „stanowią specyficzną grupę przedsięwzięć, gdyż ich realizacja jest uwarunkowana szczegóło-

wymi wytycznymi przepisów unijnych i krajowych, a wdrożenie przyczynia się do rozwoju społecznego i gospodarczego kraju oraz całej UE” [15]. Dodaje też, że „wszystkie projekty podlegają wspólnym, wysoce sformalizowanym regułom, przejawiającym się pod postacią precyzyjnego systemu m.in. ich planowania, wdrażania, finansowania, kontrolowania i ewaluowania. Szczegółowe wytyczne w tym zakresie stanowią więc poręczne wskazówki dla beneficjentów, jak prawidłowo realizować projekty” [15]. Zwraca również uwagę, iż projekty unijne mają istotny wpływ na rozwój dziedziny zarządzania projektami ze względu na ogromną ich liczbę w Polsce i w całej Europie oraz szeroki zakres tematyczny tych przedsięwzięć [15]. Potwierdza to T. Szot-Gabryś, według której „na upowszechnienie zagadnień zarządzania projektami w Polsce ma niewątpliwie wpływ powstanie możliwości ubiegania się o dotacje przez podmioty realizujące określone projekty, spełniające wymogi unijnych programów” [18]. Praktyka realizacji projektów unijnych stanowić zatem może wzorce i przykłady do realizacji pozostałych projektów „nieunijnych”, a także ogólnej praktyki zarządzania. T.A. Grzeszczyk zwraca jednak uwagę na niski poziom zaawansowania teorii zarządzania w dziedzinie metod oceny wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów z funduszy UE w krajach UE i praktycznie zerowy w Polsce [9]. Również wyniki badania w zakresie oceny efektywności projektów europejskich przy wykorzystaniu kluczowych miar oceny dokonanych potwierdzają niski poziom teoretyczny w tym zakresie, a miary te odnoszą się właśnie m.in. do zrównoważonego rozwoju czy wykorzystania zasobów [13].

Fundusze strukturalne UE są narzędziem wykorzystywanym w państwach członkowskich do trwałego wspomagania rozwoju gospodarczego i społecznego. Głównym celem „Strategii Europa 2020” jest wzrost gospodarczy, przy czym szczególną uwagę zwrócono na zrównoważenie tego procesu. Strategia ta skupia się głównie na „gospodarce bazującej na wiedzy, promującej przyjazne środowisku technologie, oszczędnie dysponującej zasobami, kreującej nowe miejsca pracy, a przy tym zachowującej dbałość o spójność społeczną” [12].

Sam termin „rozwój zrównoważony” według Encyklopedii PWN oznacza „rozwój społ.-ekonomiczny współczesnych społeczeństw, polegający na zaspokajaniu ich potrzeb w taki sposób, aby nie zmniejszać możliwości zaspokajania potrzeb przyszłym pokoleniom” [5]. Zgodnie ze „Strategią Europa 2020” zrównoważony wzrost rozumiany jest jako „wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej, w której cele środowiskowe są dopełnione działaniami na rzecz spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej” [16]. Dzięki funduszom unijnym możliwe jest przyciągnięcie inwestycji do finansowania nowych technologii, w tym wykorzystania odnawialnych źródeł energii czy wzrostu efektywności energetycznej, które są zdecydowanie mniej popularne ze względu na istniejący konkurencyjny rynek energii tradycyjnej oraz wysokie koszty początkowe [4]. Szczegółowy kierunek działań w zakresie zrównoważonego rozwoju określa „Strategia na rzecz inteli-

gentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, tj.: „wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej”, co powinno zostać osiągnięte m.in. poprzez „uniezależnienie wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów, przejście na gospodarkę niskoemisyjną, większe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, modernizację transportu oraz propagowanie efektywności energetycznej” [7].

Z analizy literatury wynika ponadto, iż realizacja projektów w coraz większym stopniu powiązana jest z realizacją działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. F. Ali, C. Boks, N. Bey zauważają, iż „wzrost znaczenia zrównoważonego rozwoju wpłynął na sposób, w jaki projekty są skonceptualizowane, zaplanowane, zrealizowane i ocenione w poszczególnych branżach” [1]. A.J.G. Silvius, R.P.J. Schipper również zwracają uwagę, że projekty odgrywają kluczową rolę w realizacji bardziej zrównoważonych praktyk biznesowych, a jakiś czas temu koncepcja zrównoważonego rozwoju została również powiązana z zarządzaniem projektami [19]. Zdefiniowali oni ją jako „planowanie, monitorowanie i kontrolowanie realizowanych w ramach projektu dostaw i procesów wsparcia, z uwzględnieniem aspektów środowiskowego, ekonomicznego i społecznego cyklu życia zasobów, procesów, rezultatów i efektów projektu, mające na celu realizację korzyści dla interesariuszy oraz realizację ich w sposób przejrzysty, sprawiedliwy i etyczny, uwzględniający aktywny udział interesariuszy projektu” [17]. D. Toljaga-Nikolić, M. Todorović, M. Dobrota, T. Obradović, V. Obradović podkreślają, że ze względu na wciąż rosnące zainteresowanie zrównoważonym zarządzaniem projektami, konieczne jest zbadanie i rozwinięcie praktyki dla zrównoważonego zarządzania projektami [19].

Na podstawie przytoczonej literatury należy stwierdzić, że realizacja zrównoważonego rozwoju może istotnie wpływać na procesy i praktyki zarządzania projektami europejskimi, jednak na gruncie teorii i prowadzonych badań nie zostało to dotąd w sposób jednoznaczny potwierdzone.

8.3. Metoda badawcza

Metodą zastosowaną do zgromadzenia i analizy danych było *desk research*. Zgodnie z „Encyklopedią zarządzania” *desk research* to „metoda badawcza polegająca na kompilacji, analizowaniu oraz przetwarzaniu danych i informacji pochodzących z istniejących źródeł, a następnie formułowaniu na ich podstawie wniosków dotyczących badanego problemu” [6]. Zalety oraz sposób wykorzystania tej metody w badaniach społecznych opisują m.in. E. Babbie [2], Z. Bednarowska [3], L. Hofferth [10]. Według Z. Bednarowskiej „dane zastane pomagają przede wszystkim uzyskać szeroko zakrojony kontekst wiedzy na dany temat, ale można je także zbierać i analizować pod kątem ściśle określonego tematu badań” [3]. Dane

wtórne były w tym przypadku najbardziej dostępnymi istniejącymi danymi dla danego problemu badawczego. Natomiast zastosowana metoda badawcza – najbardziej trafną.

8.4. Próba badawcza

W ramach badania dokonano analizy danych zastanych zawartych w dokumentach urzędowych dot. realizacji programów współfinansowanych ze środków UE w okresie programowym 2014–2020 w Polsce. Do badania wybrano wszystkie aktualnie realizowane ze środków UE programy operacyjne dostępne w Polsce¹ (z wyjątkiem programów pomocy technicznej i współpracy terytorialnej) – ogólnokrajowe i regionalne, tj.:

- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ)²,
- Program Operacyjny Polska Wschodnia (POPW)³,
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (POIR)⁴,
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa (POPC)⁵,
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój (POWER)⁶,
- Programy Regionalne dla 16 województw (RPO)⁷.

¹ Informacje uzyskano ze strony <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl> w okresie 13-16.11.2020 – zakładka: Serwisy programów.

² Program ogólnokrajowy, w ramach którego finansowane są projekty infrastrukturalne krajowe lub międzynarodowe w zakresie obszarów: gospodarka niskoemisyjna, ochrona środowiska, przeciwdziałanie i adaptacja do zmian klimatu, transport i bezpieczeństwo energetyczne oraz ochrona zdrowia i dziedzictwo kulturowe. Więcej: <https://www.pois.gov.pl>.

³ Program wsparcia ze środków EFRR rozwoju społeczno-gospodarczego 5 województw: lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego dot. innowacyjnej przedsiębiorczości oraz ważnych inwestycji w komunikację miejską, drogi i kolej. Więcej: <https://www.polskawschodnia.gov.pl>.

⁴ Program ogólnokrajowy finansowanym ze środków EFRR skierowany do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw dot. głównie rozwoju innowacji i prac w zakresie B+R. Więcej: <https://www.poir.gov.pl>.

⁵ Program ogólnokrajowy dofinansowujący projekty w zakresie inwestycji poszerzających dostęp do sieci szerokopasmowych, e-administrację publiczną oraz rozwój kompetencji cyfrowych społeczeństwa. Więcej: <https://www.polskacyfrowa.gov.pl>.

⁶ Program ogólnokrajowy realizowany z EFS wspierający m.in. aktywizację osób młodych, szkolnictwo wyższe i edukację, innowacje społeczne, mobilność i współpracę ponadnarodową, zmiany w obszarze zatrudnienia, zdrowie. Więcej: <https://www.power.gov.pl>.

⁷ Programy Regionalne określają obszary i szczegółowe działania podejmowane w poszczególnych województwach na rzecz wsparcia ich rozwoju w takich obszarach jak zdrowie, edukacja, społeczne włączenie, wzrost zatrudnienia, przedsiębiorczość, innowacje, inwestycje w infrastrukturę i transport, środowisko, energetyka przyjazna środowisku, turystyka, dziedzictwo kulturowe. Są finansowane z EFS i EFRR.

Programy te zostały finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i/lub Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

Dobór dokumentów miał charakter celowy i odbył się poprzez przeglądanie i selekcjonowanie następujących dokumentów urzędowych:

1. Opisów poszczególnych programów operacyjnych.
2. Instrukcji wypełnienia wniosków o dofinansowanie projektów dla poszczególnych programów.
3. Regulaminów wybranych konkursów w ramach programów.

Dokumenty zostały pobrane z rządowych stron internetowych dedykowanych programom operacyjnym UE. Są to podstawowe dokumenty, z którymi mają styczność potencjalni wnioskodawcy projektów. Z tych dokumentów wnioskodawcy najczęściej dowiadują się o zasadzie zrównoważonego rozwoju, co potwierdzają wyniki raportu pn. „Ewaluacja wdrażania zasady zrównoważonego rozwoju w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020”, gdzie jako główne źródło informacji o zasadzie zrównoważonego rozwoju „77% beneficjentów wskazało dokumentację programową” [8]. W ramach analizy wyszukano zapisy dotyczące założeń i wymagań stosowania zasady zrównoważonego rozwoju ujęte w wymienionych dokumentach w każdym z programów, a następnie porównano otrzymane wyniki pomiędzy poszczególnymi programami.

8.5. Wyniki badania

W ramach analizy dokonano porównania następujących kategorii:

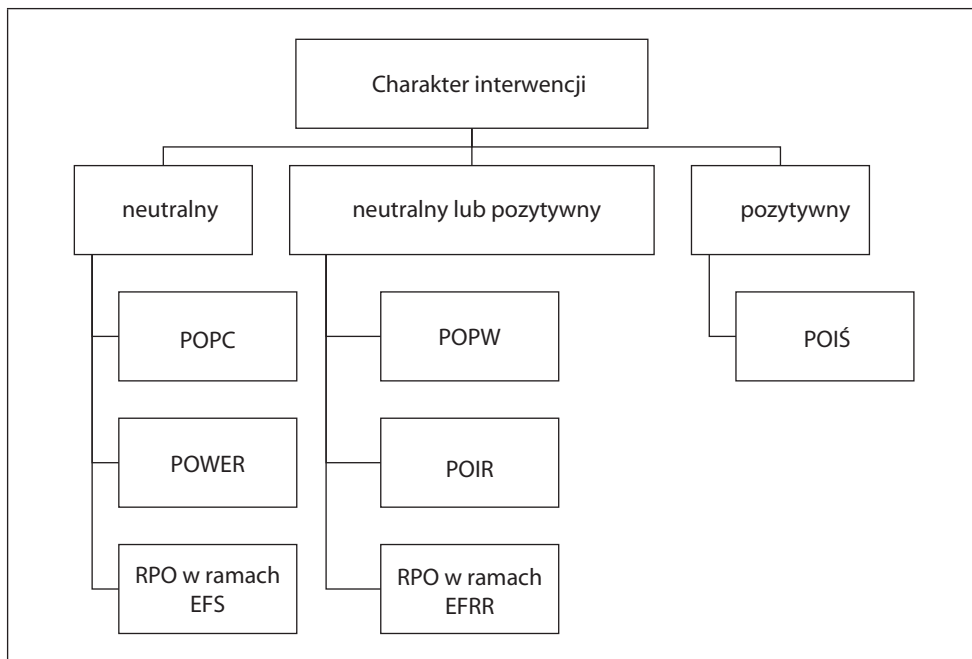
1. wpływu charakteru interwencji przewidzianej do realizacji w programach operacyjnych na realizację zasady zrównoważonego rozwoju (rysunek 8.1),
2. instrumentów wpływu na wnioskodawców w zakresie realizacji zrównoważonego rozwoju (tabela 8.1),
3. charakteru działań realizowanych w projektach unijnych w odniesieniu do zasady zrównoważonego rozwoju (rysunek 8.2).

Wyniki analizy porównawczej zostały przedstawiona na rysunkach 8.1 i 8.2 oraz tabelach 8.1–8.3, jak również szczegółowo omówiono poszczególne programy pod kątem wyżej wymienionych kategorii.

W pierwszej kolejności przeanalizowano **Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko**, który zasadniczo dedykowany jest działaniom związanym ze zrównoważonym rozwojem. Tu warto przytoczyć cel główny programu, którym jest: „wsparcie gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów i przyjaznej środowisku oraz sprzyjającej spójności terytorialnej i społecznej”⁸.

⁸ Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko – Wersja 17.0, 2020, s. 5.

Rysunek 8.1. Wpływ charakteru interwencji przewidzianej do realizacji w programach operacyjnych na realizację zasady zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie opisów Programów Operacyjnych na lata 2014–2020.

POIŚ określa zakres oraz współfinansuje działania wpisujące się w cele zrównoważonego rozwoju, tj.:

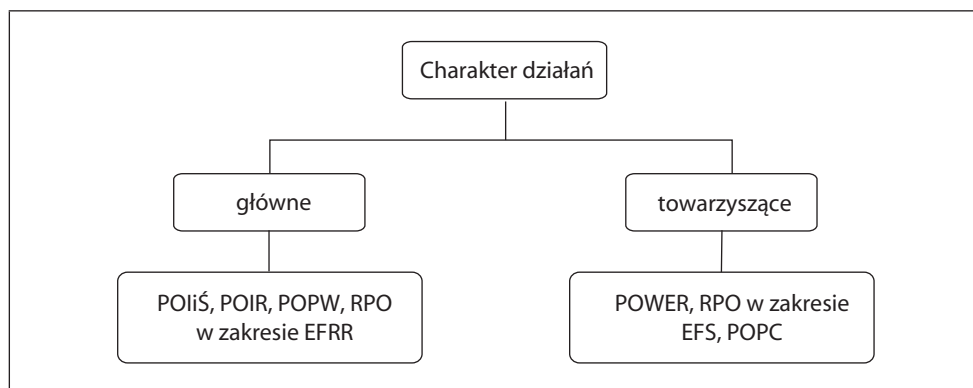
- budowanie gospodarki niskoemisyjnej,
- dostosowanie do zmian klimatu,
- ochrona środowiska naturalnego,
- efektywne wykorzystywanie zasobów,
- zrównoważony transport,
- inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia i kultury.

Projekty realizowane z POIŚ realizują zrównoważony rozwój w sposób bezpośredni, gdyż ich efekty i produkty w zasadniczy i trwały sposób przekładają się na poprawę środowiska naturalnego i wykorzystania zasobów. Są to najczęściej projekty uzasadnione nadrzędnym interesem publicznym, których realizacja bez zewnętrznego finansowania byłaby niemożliwa lub nieopłacalna np. projekty infrastrukturalne. Poniżej wymieniono przykłady projektów zrealizowanych w ramach POIŚ⁹:

⁹ Szerzej: <https://www.pois.gov.pl/strony/o-programie/projekty/przyklady-najciekawszych-projektow/>, data dostępu: 20.11.2020.

1. „Zwiększenie wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych w MPEC Sp. z o.o. w Olsztynie poprzez budowę instalacji wykorzystującej biomasę”.
2. „Przywrócenie ciągłości ekologicznej i realizacja działań poprawiających funkcjonowanie korytarza swobodnej migracji rzeki Białej Tarnowskiej”.
3. „Prace na liniach kolejowych na odcinku Chybie – Żory – Rybnik – Nędza/Turze”.
4. „Budowa ścieżki dydaktycznej Czahary” w Poleskim Parku Narodowym.

Rysunek 8.2. Charakter działań realizowanych w projektach unijnych w odniesieniu do zasady zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie opisów Programów Operacyjnych na lata 2014-2020 oraz regulaminów wybranych konkursów w ramach tych programów.

W opisie priorytetów **Programu Operacyjnego Polska Wschodnia** natomiast znaleźć można tylko jedno działanie z zakresu zrównoważonego rozwoju tj. zrównoważony transport, w tym infrastruktura kolejowa. Jak zaznaczono w opisie „realizacja kompleksowych ekologicznych zintegrowanych sieci transportu miejskiego oraz poprawa standardu sieci istniejących linii kolejowych stwarzają warunki do korzystania z bardziej przyjaznych środowisku środków transportu”¹⁰. Zrównoważony rozwój jest celem tych działań i realizowany jest w sposób bezpośredni. Wspierany jest również rozwój przedsiębiorczości na terenie Polski Wschodniej, w ramach którego promowane jest wdrażanie rozwiązań czystych i innowacyjnych technologii, ekozarządzania i ekomarketingu, które to przyczyniają się do promocji zielonej i zrównoważonej gospodarki.

Wśród zrealizowanych projektów w obszarze transportu warto wymienić rozbudowę sieci komunikacji zbiorowej dla potrzeb Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego dla Lubelskiego Obszaru Funkcjonalnego (promowanie transportu publicznego na terenie miasta Lublin), w tym wybudowanie nowych odcinków

¹⁰ Program Operacyjny Polska Wschodnia – wersja z 2020 r., s. 85.

trakcji trolejbusowej (tj. transport ekologiczny). Rozbudowano również lub przebudowano wiele odcinków linii kolejowych.

Warto też zauważyć, że każdy wnioskodawca POPW musi we wniosku o dofinansowanie przedstawić uzasadnienie, w którym znajdują się konkretne działania realizowane w ramach projektu potwierdzające neutralny lub pozytywny wpływ na środowisko, np. realizowana jest przynajmniej jedna z zasad 4R¹¹:

- *reduce* – redukcja ilości opakowań i odpadów,
- *reuse* – użycie w produkcji surowców przetworzonych oraz możliwości wielokrotnego użycia produktów,
- *recycle* – przetwarzanie opakowań i odpadów, których nie daje się użyć ponownie,
- *repair* – wydłużenie cyklu życia produktu poprzez jego opłacalną naprawę.

Podobnie w **Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój** w sposób szczegółowy określono działania realizujące wymogi zasady zrównoważonego rozwoju. Nie są to jednak priorytety tego programu, tylko instrumenty służące premiowaniu ich realizacji, tj:

- dedykowane nabory na wsparcie projektów, które mają pozytywny wpływ na zapewnienie zrównoważonego rozwoju (ekoinnowacje, produkcja czystszej energii, wykorzystanie odpadów w procesie produkcyjnym),
- preferencje punktowe dla projektów w naborach w ramach działań o ogólnym charakterze (np. wspierających projekty B+R przedsiębiorstw), których celem jest np. ograniczenia energo-, materiałochłonności towarów i usług, ograniczenia zużycia wody i innych zasobów naturalnych, rozpowszechniania wzorców zrównoważonej produkcji i konsumpcji.

Wnioskodawcy POIR zobligowani są do wykazania co najmniej neutralnego lub tylko pozytywnego wpływu projektu na realizację zasady zrównoważonego rozwoju (w zależności od priorytetu lub konkursu). Zgodnie z „Instrukcją wypełnienia wniosku o dofinansowanie projektu w ramach POIR 2014–2020 działanie 1.1 – poddziałanie 1.1.1”¹² pozytywny wpływ projektu może być wykazany poprzez zastosowanie odpowiednich rozwiązań w zakresie:

- sposobu realizacji projektu np. poprzez dokonywanie zakupów dostaw i usług niezbędnych do realizacji projektu w oparciu o wybór ofert najbardziej korzystnych pod względem gospodarczym i oddziaływania na środowisko (np. mniejsza energochłonność, zużycie wody),
- osiągnięcia odpowiedniego rezultatu projektu, tj. produktu lub technologii ograniczającej obciążenie środowiska lub pozytywnie oddziałującej na nie, np.

¹¹ Szerzej: Instrukcja wypełnienia wniosku o dofinansowanie projektu w ramach POIR 2014–2020 działanie 1.1 – poddziałanie 1.1.1.

¹² https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/gfx/ncbir/userfiles/_public/fundusze_europejskie/inteligentny_rozwoj/1_1_1_1_2016/4_instrukcja_wypelniania_wniosku_1.1.1_msp.pdf, data dostępu: 20.11.2020.

usuwanie zanieczyszczeń uwolnionych do środowiska, naprawa szkód ekologicznych,

- realizowania co najmniej jednej z zasad 4R.

W odróżnieniu od dwóch wcześniej omówionych programów, do realizacji bezpośrednich działań w zakresie zrównoważonego rozwoju w POIR wnioskodawcy nie są zobligowani, tylko odpowiednio zachęceni. Pojawia się tu natomiast obowiązek realizacji projektu w sposób zgodny ze zrównoważonym rozwojem.

Jako przykłady projektów z POIR warto wymienić¹³:

1. „Zeroemisyjny motorowy transport wodny śródlądowy”.
2. „Rozwój Fotowoltaicznego Centrum Badawczo-Rozwojowego ML System”.
3. „Autonomiczny system solarny z modułem komunikacyjnym”.
4. „Opracowanie serii szamponów naturalnych bez dodatku środków syntetycznych”.

Tabela 8.1. Instrumenty wpływu na wnioskodawców w zakresie realizacji zrównoważonego rozwoju

Instrument wpływu / Nazwa programu	Wymóg realizacji działań w zakresie zrównoważonego rozwoju	Premiowanie realizacji działań w zakresie zrównoważonego rozwoju (np. dodatkowe punkty na etapie oceny)	Wymóg realizacji projektu w sposób zrównoważony (w tym obsługa projektu)
POIiŚ	Wszystkie działania wpisują się w zrównoważony rozwój	Nie dotyczy	Nie dotyczy
POPW	Częściowy – tylko nabory dot. zrównoważonego transportu	Nie dotyczy	Opcjonalne
POIR	Częściowy – tylko dedykowane nabory	Tak, ale tylko w niektórych naborach	Tak
POPC	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Tak
POWER	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Tak
RPO (EFRR)	Częściowy – dedykowane nabory	Tak, ale tylko w niektórych naborach	Tak
RPO (EFS)	Nie dotyczy	Nie dotyczy	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie opisów Programów Operacyjnych na lata 2014–2020 oraz regulaminów wybranych konkursów w ramach tych programów.

¹³ Szerzej: <https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/projekty/przyklady-najciekawszych-projektow/>, data dostępu: 21.11.2020.

W kolejnych programach ogólnokrajowych zrównoważony rozwój nie jest już celem samym w sobie. Kładziony jest jednak nacisk na realizację projektu w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. I tak w przypadku **Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa** we wniosku o dofinansowanie Wnioskodawcy zobligowania są do potwierdzenia zgodności realizowanego projektu z zasadami horyzontalnymi UE, w tym zasadą zrównoważonego rozwoju. Tutaj należy zauważyć, że w przypadku działań dotyczących e-usług publicznych projekty co do zasady będą przyczyniać się do bardziej efektywnego gospodarowania zasobami m.in. poprzez: ograniczenie tradycyjnego obiegu pism i dokumentów czy zdalny dostęp obywateli do informacji sektora publicznego lub załatwienia spraw urzędowych bez konieczności osobistego stawiennictwa.

Podobnie w przypadku **Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja i Rozwój**, gdzie literalnie określono, że „ze względu na charakter interwencji przewidzianej do realizacji w programie, co do zasady będzie ona miała charakter neutralny wobec zasady zrównoważonego rozwoju. Niemniej, tam gdzie będzie to uzasadnione będzie ona realizowana poprzez włączenie zagadnień z nią związanych do tematyki wsparcia realizowanego przy współfinansowaniu EFS”¹⁴. Dlatego tu również wnioskodawcy we wniosku o dofinansowanie opisują zgodność realizowanego projektu z zasadami horyzontalnymi UE, w tym zasadą zrównoważonego rozwoju. Poszczególne regulaminy konkursów doprecyzowują przykłady zastosowania zasady zrównoważonego rozwoju., np. dla konkursu nr POWR.04.01.00-IZ.00-00-003/16¹⁵ określono następujące przykłady zastosowania zasady zrównoważonego rozwoju:

- „wybieranie takich miejsc spotkań, do których można dotrzeć środkami komunikacji zbiorowej oraz informowanie o takiej możliwości dojazdu w zaproszeniu,
- wybieranie obiektów dbających o ochronę środowiska, realizujących strategię społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i zrównoważonego rozwoju (posiadające stosowne certyfikaty), w tym obiekty:
 - zapewniające dostępność dla osób z niepełnosprawnościami,
 - w których prowadzona jest segregacja śmieci,
 - energooszczędne (takie, w których zużycie energii, potwierdzone świadectwem) jest mniejsze niż 80 kWh/m²/rok,
 - zapewniające wyposażenie i sprzęt energooszczędny (certyfikat EnergyStar, TCO lub równoważne),
- minimalizowanie ilości drukowanych materiałów (a jeśli już to w opcji druku dwustronnego, oszczędności tonera, na papierze z odzysku), preferowanie formy elektronicznej,

¹⁴ Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój – wersja 22.10.2020, s. 317.

¹⁵ <https://www.power.gov.pl/nabory/41-innowacje-spoeczne-4-5/> – „Załącznik nr 2 Instrukcja wypełniania wniosku o dofinansowanie”, data dostępu: 20.11.2020.

- preferowanie cateringu z wykorzystaniem produktów lokalnych, sezonowych, ekologicznych, fair trade, przygotowanego przez podmioty ekonomii społecznej”.

W POWER wnioskodawcy zobligowani są do zapoznania się i stosowania praktyk zrównoważonego rozwoju, które na etapie realizacji projektu podlegają monitorowaniu we wnioskach o płatność. Część działań dotyczy przede wszystkim pracy biura projektu (np. drukowanie dwustronne dokumentów). Promowane jest również korzystanie z efektów lub rozwiązań zastosowanych przez inne podmioty np. wynajmowanie obiektów energooszczędnych. Dużo więcej rozwiązań w tym zakresie i dobrych praktyk można odnaleźć w dokumentacji **Programów Regionalnych dla 16 województw (RPO)** w priorytetach i działaniach wspartych z EFS (tabela 8.2). W tych działaniach również charakter interwencji przewidzianej do realizacji co do zasady będzie neutralny wobec zasady zrównoważonego rozwoju i nie będzie to cel sam w sobie. Jednak wnioskodawcy są zobligowani do uzasadnienia i opisanie sposobu realizacji tej zasady w ramach wniosku o dofinansowanie, a następnie do przedstawiania zakresu jej wypełniania we wnioskach o płatność.

Tabela 8.2. Przykłady stosowania zasady zrównoważonego rozwoju w projektach RPO (EFS)

Obszar projektowy	Przykłady stosowania zasady zrównoważonego rozwoju
Rekrutacja uczestników	– elektroniczna – poprzez maile, strony internetowe, formularze elektroniczne, portale branżowe/społecznościowe i/lub telefon/telewizję,
Działania promocyjno-informacyjne	– minimalizowanie drukowania ulotek i broszur, wykorzystywanie papieru ekologicznego, – materiały informacyjne (np. prezentacje) przekazywane w formie elektronicznej (e-mail) i/lub umieszczane na stronach internetowych, – ograniczanie liczby zamawianych gadżetów, – dbałość o jakość i pochodzenie materiałów i gadżetów,
Realizacja zadań	– zakup energooszczędnego sprzętu, – zamawianie cateringu na naczyniach wielorazowych lub biodegradowalnych, najlepiej w oparciu o sezonowe owoce i warzywa, w tym pochodzące z gospodarstw ekologicznych, – organizacja szkoleń/kursów w miejscach, do których możliwy jest dojazd komunikacją publiczną i/lub zaprojektowanych w systemie energooszczędnym, – zobligowanie prowadzącego szkolenie do oszczędzania energii, – stosowanie ankiet elektronicznych (np. przez stronę internetową),
Zarządzanie projektem	– drukowanie tylko gdy jest to niezbędne, najlepiej obustronnie w szarościach, wykorzystanie papieru z recyklingu, – stosowanie klauzul społecznych i kryteriów ekologicznych przy zamówieniach publicznych – tzw. zielone zamówienia publiczne,

	<ul style="list-style-type: none"> - ustawianie w mailach stopki z uwagą zniechęcającą do drukowania wiadomości, - współpraca z firmami, które posiadają dobrą opinię i spełniają określone wymogi jakościowe (np. normy ISO), - segregacja odpadów, - wyłączenie urządzeń z prądu po zakończeniu pracy, - świadome używanie klimatyzacji, częstsze otwieranie okien, - korzystanie z niezbędnego (najlepiej naturalnego) źródła światła, - wskazane przygotowanie i rozmieszczenie w kluczowych miejscach informacji o konieczności dbałości o środowisko,
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy zapisów „Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w ramach RPO Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020 w zakresie osi priorytetowych VII-IX RPO WP 2014-2020” oraz Regulaminu konkursu nr RPWM.10.07.00-IZ.00-28-002/18 w ramach RPO Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020.

Natomiast w przypadku działań priorytetowych **RPO** finansowanych z **EFRR** – tutaj również, podobnie jak w POIiŚ, znajdują się działania, których celem jest realizacja zasady zrównoważonego rozwoju np. efektywność energetyczna, gospodarka niskoemisyjna, ekologiczny transport, efektywne wykorzystanie zasobów, energia przyjazna środowisku. Należy uznać, że praktycznie każda inwestycja realizowana w ramach projektów z tych priorytetów wpisuje się w realizację zrównoważonego rozwoju. Ponadto stosowane są tu również inne instrumenty (podobnie jak w POIR) promujące i premiujące stosowanie zasady zrównoważonego rozwoju (tabela 8.3).

Tabela 8.3. Przykłady stosowania zasady zrównoważonego rozwoju w projektach RPO (EFRR)

Nazwa obszaru dotyczącego projektu	Przykłady zastosowania zasady zrównoważonego rozwoju
Kryteria wyboru projektów (preferencje)	<ul style="list-style-type: none"> - ukierunkowanie na oszczędność energii i/lub efektywne wykorzystanie zasobów, - tworzenie i/lub rozwijanie „zielonych przedsiębiorstw” (np. poprzez ekoinwestycje), - tworzenie „zielonych miejsc pracy”. - uwzględnianie problemów zmian klimatycznych
Wymogi odnoszące się do projektów	<ul style="list-style-type: none"> - wysokie standardy efektywności energetycznej w przypadku budowy lub modernizacji budynków, - wymóg oceny inwestycji infrastrukturalnych pod kątem zagrożenia ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi czy powodzią,
Wskaźniki	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnianie wskaźników dotyczących zrównoważonego rozwoju,

Zamówienia	– stosowanie „zielonych” zamówień publicznych, tj. promowanie uwzględniania aspektów środowiskowych w dokumentacji przetargowej i/lub postępowań konkurencyjnych,
Dokumentacja	– przygotowanie oceny oddziaływania na środowisko jako załącznika lub dokumentu niezbędnego do przygotowania wniosku o dofinansowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wielkopolski RPO 2014+”.

8.6. Podsumowanie

Realizacja zasady zrównoważonego rozwoju w Programach Operacyjnych UE zakłada podejmowanie działań ukierunkowanych na racjonalne gospodarowanie zasobami, utrzymanie równowagi przyrodniczej i przestrzennej, uwzględnianie efektów środowiskowych w zarządzaniu i ograniczanie presji na środowisko. Na pytanie postawione w tytule należałoby zatem odpowiedzieć, iż realizacja zasady zrównoważonego rozwoju to zdecydowanie wymóg przy wnioskowaniu o dofinansowanie unijne. Jest to warunek niezbędny, który trzeba spełnić, aby móc pozyskać i rozliczyć dofinansowanie projektu (nawet jeśli główne cele i działania realizowane w projekcie nie dotyczą zrównoważonego rozwoju).

Na podstawie przeprowadzonego badania należy również stwierdzić, iż:

1. Zasada zrównoważonego rozwoju istotnie determinuje sposób realizacji projektów unijnych. W niektórych programach wymagana jest jej realizacja jako celu i zakresu głównego projektu – interwencje infrastrukturalne, badawczo-rozwojowe, innowacyjne, np. stworzenie rozwiązań w zakresie energii odnawialnej. W innych natomiast realizowana jest jako działania towarzyszące w zakresie sposobu zarządzania i administrowania projektem oraz realizacji poszczególnych działań, np. minimalizowanie ilości drukowanych materiałów, segregacja odpadów, używania energooszczędnego sprzętu. Wnioskodawcy ponadto są zobligowani do opisanie we wniosku sposobu jej realizacji, a w niektórych programach również do przedstawienia i uzasadnienia co najmniej neutralnego wpływu projektu na jej realizację.
2. Wnioskodawcy mają ograniczoną dowolność w sposobie określenia zakresu realizacji zrównoważonego rozwoju w projekcie. Każdy projekt musi w jakimś stopniu się do niego przyczyniać. Jeśli zakres projektu i interwencji nie jest ogólnie określony, wnioskodawca może w ramach przyjętych praktyk określić, w jaki sposób będzie go realizował.
3. Pomędzy poszczególnymi programami operacyjnymi istnieją różnice w zakresie stosowania zasady zrównoważonego rozwoju. Różnice te przejawiają się w stosowanych instrumentach wpływu na wnioskodawców w zakresie reali-

zacji zrównoważonego rozwoju, jak również w charakterze działań możliwych do realizacji w projektach unijnych.

Ograniczeniem w przeprowadzonych badaniach było skupienie się przede wszystkim na dokumentach dotyczących założeń programu i procesu wnioskowania. Było to uzasadnione przyjętymi założeniami badawczymi. Problematyka ta jest jednak bardzo szeroka i może być analizowana również w innych aspektach lub wymiarach, co może zostać rozwinięte w dalszych badaniach w tym zakresie.

Przedstawione wyniki badania stanowią mogą zestaw dobrych praktyk i wzorców dla osób i instytucji chcących ubiegać się o dofinansowanie unijne lub zajmujących się realizacją projektów europejskich. Mogą być również wykorzystane do rozwoju teorii i praktyki zarządzania w tym zakresie.

Bibliografia

- [1] Ali F., Boks C., Bey N.: *Design for Sustainability and Project Management Literature – a Review*, „Procedia CIRP” 2016, vol. 48, s. 28–33.
- [2] Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 341.
- [3] Bednarowska Z.: *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” nr 7, 2015, s. 18–26.
- [4] Dapkus R., Streimikiene D.: *The Use of EU Structural Funds for Sustainable Development in Lithuania*, „International Journal of Social Science and Humanity” 2014, vol. 4, nr 2, s. 108–112.
- [5] *Encyklopedia PWN*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/zrownowazony-rozwoj>, data dostępu: 25.11.2020.
- [6] *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl>, data dostępu: 19.11.2020.
- [7] *EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A52010DC2020>, data dostępu: 25.11.2020.
- [8] Główny Instytut Górnictwa: *Ewaluacja wdrażania zasady zrównoważonego rozwoju w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014–2020*, Katowice 2018.
- [9] Grzeszczyk T.A.: *Konstruowanie systemu oceny projektów europejskich*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10 (801), s. 36–38.
- [10] Hofferth L.: *Secondary Data Analysis in Family Research*, „Journal of Marriage and Family” 2005, vol. 67 (4), s. 891–907.
- [11] Komisja Europejska: *Podręcznik zarządzanie cyklem projektu*, <http://www.ozewortal.ekspert-sitr.pl>, data dostępu: 26.11.2020.
- [12] Pawlicki R.: *Strategia finansowa dla Polski 2014-2020*, Difin, Warszawa 2014, s. 45.
- [13] Perechuda I., Idzikowski W., Słoń W.: *Kluczowe miary oceny dokonań w projektach europejskich – ścieżki badań [w:] Fundusze Europejskie w regionach. Dotychczasowe*

- doświadczenia i wyzwania*, red. E. Małecka-Ziembińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020, s. 47–57.
- [14] PMI: *The Standard for Program Management*, 2nd ed., Project Management Institute, 2008, s. 15.
- [15] Podgórska-Rykała J.: *Specyfika zarządzania projektem europejskim. Charakterystyka, elementy i możliwości współfinansowania* [w:] *Zarządzanie projektami i funduszami unijnymi w świetle standardów międzynarodowych*, red. M. Lis, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 91–113.
- [16] *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko – Wersja 17.0, 2020*, <https://www.pois.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/program-operacyjny-infrastruktura-i-srodowisko-2014-2020/>, data dostępu: 25.11.2020, s. 5.
- [17] Silvius A.J.G., Schipper R.P.J.: *Sustainability in project management: A literature review and impact analysis*, „Social Business” 2014, vol. 4, nr 1, s. 63–96.
- [18] Szot-Gabryś T.: *Studium wykonalności jako narzędzie zarządzania ryzykiem w projektach infrastrukturalnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 91 (18), Siedlece 2011, s. 129–147.
- [19] Toljaga-Nikolić D., Todorović M., Dobrota M., Obradović T., Obradović V.: *Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet*, „Sustainability” 2020, vol. 12 (8619), s. 1–20.
- [20] Trocki M., Grucza B.: *Zarządzanie projektem europejskim*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 14.

Marta Małecka-Dobrogowska

Politechnika Białostocka

9.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I ORGANIZACJE NON-PROFIT W POLSCE. PRZYCZYNEK DO STUDIÓW NAD PROJEKTAMI ORGANIZACJI NON-PROFIT

Abstrakt

Zasadniczą podwaliną funkcjonowania organizacji non-profit jest jej misyjność. Niemniej jednak tak jak organizacje komercyjne, tak i te z sektora non-profit potrzebują sprawdzonych sposobów działania, by realizować swoje cele. Problemem naukowym podejmowanym w artykule jest zidentyfikowanie tła naukowego do podejścia projektowego w organizacjach non-profit oraz zarządzania projektami w świetle postępującej projektyzacji sektora prywatnego i publicznego. Aby móc poddać rozważaniom naukowym zidentyfikowany obszar, zastosowany zostanie przegląd literatury dotyczącej projektu, zarządzania projektami i organizacją non-profit.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, organizacje non-profit, przegląd literatury,

9.1. Wprowadzenie

Rutynowe działania organizacji coraz częściej zastępowane są upowszechniającymi się formami projektowymi, ograniczonymi celem, budżetem i zakresem. Projektyzacja jest rozwijającą się formą zarządzania organizacją, zwłaszcza w sektorze publicznym i prywatnym. Jednocześnie trzeci sektor, organizacje non-profit przyjmują sprawdzone rozwiązania zarządcze, adaptując praktyki z biznesu, samorządów, od darczyńców. Wzrost liczby fundacji i stowarzyszeń może korelować ze wzrostem liczby realizowanych projektów przez te organizacje, zapożyczeniem

zachowań organizacyjnych przy jednoczesnym nieznacznym wzroście stopnia profesjonalizacji w zakresie zarządzania projektami i dojrzałości projektowej tych organizacji.

Aby móc poddać rozważaniom naukowym zidentyfikowany obszar aktywności organizacji non-profit, problemem naukowym podejmowanym w artykule jest zdiagnozowanie charakteru i potencjalnego wpływu projektów na organizacje non-profit, w świetle doświadczeń innych sektorów. W tym celu zastosowany został przegląd literatury, dotyczący kluczowych pojęć z obszaru „projektu” w organizacjach różnych typów, w tym w świetle organizacji profesjonalnych zarządzania projektami oraz nurtów w zarządzaniu projektami.

9.2. Projekty w naukach o zarządzaniu i metodykach zarządczych organizacji profesjonalnych

Definiowanie „projektu” jest związane z metodami zarządzania projektami wypracowanymi w XX wieku. Jednocześnie podejście projektowe do rozwiązywania skomplikowanych wyzwań ewoluuje wraz z potrzebami cywilizacyjnymi, sytuacją społeczno-gospodarczą oraz doświadczeniami rzeczywistości wymagającej niestandardowego podejścia.

Metodyki zarządcze dotyczące realizacji projektów promowane są przez organizacje skupiające profesjonalistów i są przykładem łączenia praktyków z akademikami. Od 1963 r., kiedy ukazała się publikacja „Project Management” J.S. Baumgartnera, równoległe powstały organizacje zrzeszające project menedżerów i innych profesjonalistów z tej dziedziny. W 1965 powstało International Project Management Association (Szwajcaria, certyfikacja i standardy kompetencji IPMA), w 1969 Project Management Institute (USA, PMBoK i certyfikacja PMI); w 1972 r. Association for Project Management (Wielka Brytania; metodyka PROMPT i jej publiczna licencja PRINCE oraz w 1976 r. Australian Institute of Project Management (AIPM, Australia, z certyfikacją RegPM) [12, s. 25–47].

Projekt według International Project Management Association (IPMA) jest wyjątkowym zestawem skoordynowanych działań, ze zdefiniowanym początkiem i końcem, przedsięwziętych przez osobę lub organizację, aby osiągnąć określone cele w obrębie zdefiniowanego harmonogramu i kosztu [23, s. 273–284].

Według amerykańskiego Project Management Institute (PMI) „projekt to tymczasowe przedsięwzięcie mające na celu stworzenie unikalnego produktu i usługi”. Przy czym każdy projekt kreuje wyjątkowy, niepowtarzalny produkt, usługę lub rezultat. Pomimo powtarzalności niektórych wyników nie zmienia to jego wyjątkowego charakteru – każdorazowo nie występuje możliwość powtórzenia identycznego projektu chociażby ze względu na jego przebieg [25].

Dla porównania definicja projektów, w których donatorem jest Unia Europejska, to „seria czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie czasu i określonym budżecie” [20, s. 1–10]. Projekty takie wyróżnia silne skoncentrowanie na zakładanym rezultacie jako wskaźniku skuteczności udzielonego wsparcia finansowego. Poza tym należy podkreślić, że projekty wspierane przez Unię Europejską nie różnią się od innych typów projektów. Dlatego możliwe jest używanie znanych metod planowania, wdrażania i narzędzi oferowanych przez praktykę i teorię zarządzania projektami [11, s. 43].

Projekty w organizacji są częścią działalności transformacyjnej (*change the business, transformation*), w odróżnieniu do działalności operacyjnej (*run the business, business as usual*) [9, s. 257–272].

Podsumowując, projekt to według M. Trockiego „(...) niepowtarzalne przedsięwzięcie o wysokiej złożoności, określone co do okresu wykonania – początkiem i końcem, wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych zasobów (m.in. rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności” [21]. Definicja ta uwzględnia założenie, że projekty wiążą się z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym, i w związku z tym wymagają zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrożenia. Potwierdza to skomplikowanie materii, dla której projekty są remedium niosącym rozwiązania i ułatwienia zarządcze.

9.3. Projekty w czasach niepewnych

Zarządzanie „projektem” wiąże się z wielością metod i podejść. To konsekwencja bardzo szerokiego zastosowania metody projektowej w różnych typach organizacji, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, międzynarodowych, krajowych czy regionalnych o różnym zasięgu. Zastosowane metody zarządzania projektem i jej modyfikacje przede wszystkim wynikają z doświadczeń projektów prowadzonych w sektorze prywatnym. Podstawowy podział, który porządkuje te zagadnienia wyróżnia metodyki tradycyjne i zwinne zarządzania projektami [31, s. 249].

Wszystkie podejścia i ich mutacje uzupełnić należy o nowoczesne podejście do zarządzania projektami, w którym oprócz założenia, że projekt jest odpowiedzią na problem, analizuje się proces zarządzania, z wysokim poziomem dwuznaczności i niepewności [28]. Większość współczesnych teorii zarządzania koncentruje się na dostarczeniu przez projekty zakładanych produktów i rezultatów. Wielodyscyplinarne podejście do zarządzania projektami pozwala na spojrzenie na projekt również w ujęciu złożoności i różnorodności projektów, zanurzenia często w lokalnym otoczeniu społeczno-gospodarczym [31]. Z perspektywy organizacji,

w szczególności sektora non-profit czy osób będących pracownikami projektu (zwanymi projektariuszami), projekt to „(..) sposób na przeżycie, nadaje rytm pracy, organizuje czas wolny, dostarcza dreszczyku emocji, pozwala zachować «niezależność»” [32].

Pomimo, że zarządzanie projektami przez lata zgromadziło dobre praktyki w postaci opisanych metodyk zarządzania projektami, część projektów zakończonych jest niepowodzeniem. Wyniki analiz zaprezentowane przez PMI wskazują na to, iż rządowe organizacje realizujące projekty ryzykują 148 milionów dolarów na każdy wydany bilion dolarów (<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/navigating-complexity.pdf>, data dostępu: 8.01.2018). To wskazywać może na zaczerpnięcie doświadczeń zarządczych, tych sprawdzonych w przedsięwzięciach biznesowych. Potwierdza to analiza informacji dotyczących skali niepowodzeń podkreślających braki zarządcze w wielu projektach [20].

O sukcesie projektu można mówić, gdy generuje określone rezultaty, na przykład wyniki finansowe. Inaczej ma się jednak sytuacja, gdy przedmiotem oceny staje się organizacja misyjna, będąca ze swojej natury organizacją non-for-profit.

9.4. Projekty w praktyce aktywności organizacji

Analiza naukowa zastosowania projektów w aktywności organizacji prowadzona jest w kontekście gospodarek [25], społeczeństw [13], miast [5] i organizacji o charakterze globalnym [6] i lokalnym [33]. Projekty realizowane są przez organizacje badawczo-rozwojowe, stowarzyszenia, fundacje, podmioty ekonomii społecznej, organizacje kulturalne czy społeczne. Dla instytucji biorących czynny udział w rozwoju lokalnym, takich jak: samorządy, przedsiębiorcy czy podmioty non-profit, projekty stają się codziennym narzędziem rozwiązywania zidentyfikowanych problemów, osiągnięcia założonych celów, eksperymentowania rozwiązań czy też wdrożenia organizacyjnych zmian.

W analizach dotyczących stopnia zaangażowania projektów stwierdza się, że w sektorze prywatnym około 1/3 wszystkich ekonomicznych aktywności jest pracą w projektach – odpowiednio w przebadanych gospodarkach: 34,7% w Niemczech, 32,6% w Norwegii i 27,7% w Islandii [36; 21]. W Polsce według badań sondażowych prowadzonych przez M. Juchniewicza ponad 60% badanych osób poświęca na projekty ponad 60% swojego czasu pracy. Prawie 50% osób spędza na pracy w projektach ponad 80% czasu swojej pracy, przy czym prawie 60% kierowników wyższego szczebla wskazuje, że tworzenie sprawnej kultury zarządzania projektami stanowi jeden z trzech głównych priorytetów ich firm [8].

Podobnie działalność sektora publicznego poddawana jest analizom w świetle aspektów metodyk zarządzania projektami i ich składowych: portfela projektów,

biura projektowego, kompetencji menedżerskich w organizacjach publicznych [4] [23]. Badane jest, jak zarządzanie przez projekty wywiera wpływ na organizacje publiczne. S. Godenhjelm, R. Lundin i S. Sjöblom nie mają wątpliwości, że wykorzystanie projektów w sektorze publicznym wzrasta dramatycznie w wielu krajach „(...) ponieważ są one nie biurokratycznymi formami organizacji aktywności sektora publicznego, zwłaszcza w pracy rozwojowej, gdzie ustalenia pomiędzy i wewnątrz agencjami, instytucjami są potrzebne jako reakcja na nowe i pilące wyzwania i korespondujące zadania do koordynacji i współpracy” [2].

Projekty w aktywności uczelnianej i podejmowanych działaniach badawczych to kolejny obszar. Wymuszane przez organizacje finansujące badania w sektorze B+R są zjawiskiem powszechnym na całym świecie [7; 26]. Projekty i zarządzanie projektami staje się znacznym polem zainteresowań naukowych. Poniższe zestawienie (tabela 9.1) wskazuje na zainteresowanie tą tematyką w pracy badaczy i akademików.

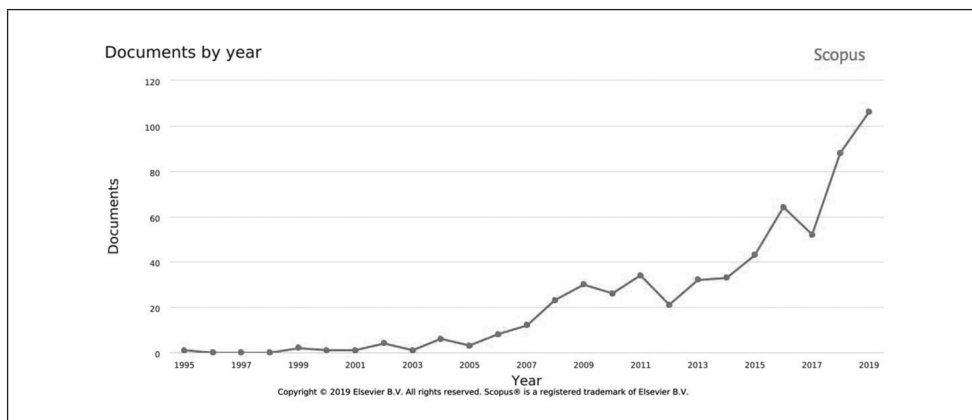
Tabela 9.1. Zarządzanie projektami w publikacjach w bazach naukowych. Wielkość próby względem frazy

Badanie słowa kluczowe	Google scholar	Scopus	WoS
Project management	6360000	332932	151914
Project management and nonprofit or nongovernment* or notforprofit and ORGANISATION/w tym artykułów	52900 /19800	1376 /1107	5870 /4967

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz: Google Scholar, Scopus, Web of Science, data dostępu: 2.03.2021.

9.5. Projektyzacja i jej rodzaje

Na tle prowadzonych analiz projektów ich otoczenia w naukach o zarządzaniu i jakości, szerzej w naukach społecznych, rozwija się debata o zjawisku projektyzacji. Zdefiniowanym początkiem dyskusji o nowym podejściu w zarządzaniu organizacją jest praca Ch. Midlera, który jako pierwszy opublikował w 1995 r. wyniki analiz obserwowanego zjawiska *projectisation* – projektyzacji. Analizował on stopniowy wzrost działalności projektowej w firmie Renault, co powodowało zmiany w sposobie zarządzania i efektywności, prowadząc do transformacji organizacji poprzez projekty [18]. Projektyzacja w tym znaczeniu stała się zjawiskiem badanym naukowo, procesem transformacji organizacji, będącej konsekwencją zwiększającej się liczby projektów w organizacjach. Od tego czasu wypracowano co najmniej kilka znaczeń projektyzacji, a studia literaturowe (por. rysunek 9.1) wskazują rosnący trend w analizach naukowych tego zjawiska.

Rysunek 9.1. Publikacje ze słowem projectisation od 1995 r. do 2019 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS, data dostępu: 1.2020.

Przegląd literatury wskazuje na definiowanie jej jako racjonalizację, formalizację i proceduralizację działań projektowych i rosnące poleganie na organizacjach tymczasowych, zazwyczaj projektach, w celu zwiększenia działania i realizacji strategii organizacji [17; 2].

Na gruncie nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności w nurcie studiów nad projektami, wzrasta znaczenie zarządzania projektami ze względu na postępującą projektyzację – stopień, do którego aktywność organizacji jest bazowana na projektach i projektyfikację – zmiany organizacyjne wynikające z rosnącej liczby (wolumenu) projektów w organizacji [12]. Według H. Maylora i in. rozprzestrzenianie się projektów i rozwój wieloprojektowych organizacji zakłada organizację projektów w grupy i programy, czyli programifikację [17].

9.6. Projekty w organizacjach w sektorze non-profit

Sektor non-profit według klasycznej definicji L.M. Salomona i H.K. Anheiera to zbiór organizacji, które mają formalny charakter, co oznacza że są w pewnym stopniu zinstytucjonalizowane, choć nie musi to być jednoznaczne z posiadaniem statusu prawnego; są prywatne, to znaczy niezależne strukturalnie od sektora publicznego (*non-governmental* – NGO); nie dystrybuują zysków, a ewentualne nadwyżki przeznaczają na działania statutowe (*not-for-profit*), są samorządne – mają własne procedury zarządzania i nie podlegają bezpośrednio innym podmiotom; działają w oparciu o wolontariat, co nie wyklucza możliwości korzystania z pracy płatnego personelu [27]. W Polsce organizację pozarządową prawnie reguluje art. 3 ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zgodnie z którym organizacjami pozarządowymi

są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia [34]. Organizacje pozarządowe tworzą trzeci sektor, obok sektora publicznego (władz, administracji publicznej) i prywatnego (przedsiębiorców). Misyjność organizacji sektora non-profit, w odróżnieniu od organów publicznych, a podobnie jak u przedsiębiorców, wiąże się z inicjatywą ich założycieli, na przykład prywatnych osób, ale, w odróżnieniu od przedsiębiorstw, a podobnie jak sektorze publicznym, realizowana jest w interesie publicznym, *non-for-profit*, a nie prywatnym.

Organizacje pozarządowe w Polsce działają głównie jako stowarzyszenia lub fundacje. Aktami regulującymi działalność fundacji jest Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, natomiast działalność stowarzyszenia reguluje Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. NGO mogą działać w obszarze szeroko rozumianego pożytku publicznego – regulowanego zapisami Ustawy o działalności pożytku i wolontariacie, która wymienia ponad 30 sfer [35]. Wśród nich między innymi działalność na rzecz wspólnot czy współpracy. Organizacje mogą działać w oparciu o pracę swoich pracowników lub wolontariuszy.

Organizacje pozarządowe w Polsce odgrywają coraz większą rolę w rozwoju lokalnym, regionalnym, uczestniczą w realizacji polityk ważnych z punktu widzenia społecznego. Ich rola we wzmacnianiu społeczeństwa obywatelskiego, partycypacji, realizacji idei zrównoważonego rozwoju staje się coraz bardziej widoczna. Wzrasta znaczenie profesjonalizacji części z nich, zwłaszcza w kontekście zarządzanych przez nie projektów.

Aktywność sektora non-profit łączy się z polityką rozwoju lokalnego i regionalnego Unii Europejskiej. Od 2004 r. zrealizowano w jej ramach ponad dwieście pięćdziesiąt tysięcy projektów. Od 2014 r. ze środków funduszy strukturalnych organizacje non-profit (fundacje i stowarzyszenia) w Polsce zrealizowały ponad pięć tysięcy projektów. Wartość projektów realizowanych przez sektor non-profit stanowi ok. 4,5% wartości wszystkich projektów realizowanych w obecnej perspektywie 2014–2020 (<https://mapadotacji.gov.pl/> – stan 31.12.2019). W Unii Europejskiej prawie 10% budżetu na lata 2014–2020 przeznaczony jest na wsparcie w obszarze włączenia społecznego – będącego domeną sektora non-profit, a mierzalnymi oczekiwanymi rezultatami jest między innymi liczba projektów angażujących partnerów społecznych i NGOs (<https://mapadotacji.gov.pl/> – stan 31.12.2019).

Sektor non-profit w Polsce systematycznie rośnie. Wraz z tą tendencją wzrasta liczba projektów, co związane jest ze sposobem przekazywania środków finansowych między innymi przez Unię Europejską czy dotacje na realizację zadań publicznych administracji rządowej i samorządowej. Poziom finansowania organizacji z krajowych i zagranicznych środków publicznych nie zmienia się stanowiąc w 2017 r. około 55% budżetu sektora [30]. Można wnioskować, że konsekwencją

dla organizacji może być dalsza profesjonalizacja podejścia do zarządzania projektami, tak jak w przypadku organizacji z sektora publicznego czy prywatnego. Projektom w sektorze non-profit towarzyszy również ekonomizacja i marketyzacja charakteru podejmowanych działań. Jak twierdzi O. Kosińska, projekty połykają organizacje [9]. Z drugiej strony ilościowy wzrost liczby realizowanych projektów wskazuje na obszary wymagające rozwoju.

Rosnący wolumen realizowanych projektów wiąże się z realizacją kilku projektów jednocześnie w organizacji, a rekordziści są ich w stanie realizować nawet kilkadziesiąt. Przegląd niektórych badań prowadzonych nad projektami w organizacjach pozarządowych wskazuje na wiele konsekwencji tak prowadzonych działań. Badania zarządzania projektami w polskich organizacjach pozarządowych wskazują na zróżnicowaną w poszczególnych organizacjach gotowość kadry do zarządzania projektami w sensie zbyt małej liczby pracowników z określonymi kompetencjami [16]. Prowadzone badania dojrzałości projektowej wskazują na potrzebę profesjonalizacji działań przez organizacje pozarządowe w obszarze zarządzania projektami, wskazując na braki w poszczególnych obszarach wiedzy w świetle analizowanej w badaniach koncepcji dojrzałości PMBoK [15]. Stan ten też potwierdzają wyniki badań P. Major i S. Spałek nad zarządzaniem projektami w organizacjach pozarządowych, wskazując, iż w 82% badanych przypadków organizacje nie znają dostępnych na rynku metod zarządzania projektami, ale intuicyjnie wykorzystywane są ich wybrane elementy [14]. Jak twierdzi E. Bogacz-Wojtanowska może to być element zjawiska hybrydyzacji – przenikania z sektora prywatnego do pozarządowego metod i technik zarządzania przynależnych pierwotnie tylko przedsiębiorstwom [1].

9.7. Zakończenie

W artykule podjęto próbę analizy „projektu” pod kątem skali zastosowania, kontekstu oraz konsekwencji dla organizacji nie tylko związanych naturalnie z metodyką zarządzania projektami (biznes), ale również tych poza sektorem prywatnym. W artykule zweryfikowano przenikanie się trendów zarządczych i skali zastosowań projektu, również w ilościowym znaczeniu dla sektora non-profit. Oprócz ilościowej zmiany polegającej na szerokim zastosowaniu projektu do organizacyjnych i zarządczych zmian, zaobserwować można również symptomy zmiany jakościowej, będącej konsekwencją ich wielorakich zastosowań. Zmiana jakościowa, w tym dotycząca organizacji w sektorze non-profit, wymaga pogłębionych analiz w zakresie zastosowania projektu, zmian, z jakimi wieloprojektowe środowiska, w tym organizacji non-profit, muszą się mierzyć. Rekomendacją do dalszych badań będzie ich pogłębianie, szczególnie w zakresie zastosowania projektu w kontekście szeroko zakrojonej profesjonalizacji sektora.

Bibliografia

- [1] Bogacz-Wojtanowska E.: *Problemy organizacji pozarządowych przekształcających się w podmioty ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2012, vol. 1, s. 33–42.
- [2] Godenhjelm S., Lundin R., Sjöblom S.: *Projectification in the public sector – the case of the European Union*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2015, vol. 8, nr 2, s. 324–348.
- [3] Ingason H.T., Fridgeirsson T.V., Jonasson H.I.: *Projectification in Iceland measured – a comparison of two methods*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12, nr 3, s. 602–616.
- [4] Jałocha B.: *Projectification of the European Union and its implications for public labour market organisations in Poland*, „Journal of Project, Program & Portfolio Management” 2012, vol. 3, nr 2, s. 1–16.
- [5] Jałocha B., Ćwikła M.: *Observing the Process of Culture Projectification and its Agents. A Case Study of Kraków* [w:] *The Projectification of the Public Sector*, eds. D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall, Routledge, New York–London 2019, s. 209–228.
- [6] Jałocha B., Góral A., Bogacz-Wojtanowska E.: *Projectification of a global organization – case study of the Roman Catholic Church*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2018, vol 12, nr 2, s. 298–324.
- [7] Jałocha B., Zawadzki M.: *Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 231–152.
- [8] Juchniewicz M.: *Projektyzacja-koncept, zakres, konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 159, s. 43–60.
- [9] Kosińska O.: *Kiedy projekt polyka organizację. Problem projektyzacji w organizacjach pozarządowych w kulturze a zagadnienie wyobraźni organizacyjnej*, „Zarządzanie w Kulturze” 2018, nr 19, s. 257–272.
- [10] Kostalova J., Tetreanova L., Patak M.: *Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds*, „Inżynierine Ekonomika-Engineering Economics” 2017, vol. 28(3), s. 301–310.
- [11] Kulejewski J.: *Zarządzanie projektem według PRINCE2 (cz. 2)*, „Przegląd Budowlany” 2009, nr 6, s. 43.
- [12] Kuura A., Lundin R.: *Process perspectives on entrepreneurship and projects*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2019, vol. 12, nr 1, s. 25-47.
- [13] Lukić A., Obad O.: *New Actors in Rural Development – The LEADER Approach and Projectification in Rural Croatia*, „Sociologija i Prostor” 2016, vol. 54, s. 71–90.
- [14] Major P., Spałek S.: *Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 3 (950), s. 21–26.
- [15] Marciszewska A.: *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
- [16] Marciszewska A.: *Zarządzanie projektami w polskich organizacjach non-profit*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. XX, z. 4, cz. I, s. 51–61.
- [17] Maylor H., Brady T., Cooke-Davie T., Hodgson D.: *From Projectification to Program-mification*, „International Journal of Project Management” 2006, vol. 24, nr 8, s. 663–674.

- [18] Midler Ch.: *Projectification of the Firm – The Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, vol. 11, nr 4, s. 363–375.
- [19] Ministerstwo Gospodarki i Pracy: *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu*, Warszawa 2004, s. 5–9.
- [20] Mroz K.: *The Importance of an Effective Project Management Approach to EU Projects; a Case Study: Cbrn Coe Project Failure Means Putting the Eu’s Security at Risk*, „PM Word Journal” 2015, vol. IV, nr VIII, s. 1–10.
- [21] *Nowoczesne zarządzanie projektami*: red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [22] Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA, wersja 4.0.
- [23] Prawelska-Skrzypek G., Jałocha B.: *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce – implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, s. 273–284.
- [24] Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Sixth Edition, USA 2013.
- [25] Radujkovic M., Mišić S.: *Projectification of economy in a smaller country: A case from Croatia*, „The International Journal of Business Management and Technology” 2019, vol. 3, nr 2.
- [26] Rapior W.: *Dylematy życia w projekcie naukowym. Relacja autoetnograficzna*, „Zarządzanie w Kulturze” 2018, vol. 3, s. 211–231.
- [27] Salomon L.M., Anheier H.K.: *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, „VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 1998, vol. 9, s. 213–248.
- [28] Sato Yamasaki E.C.: *Making Sense of the modern Project Management: A Multi – Level View*, „The Journal of Modern Project Management” 2016, s. 57.
- [29] Söderlund J.: *Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation*, „International Journal of Management Reviews” 2011, vol. 13 s. 153–176.
- [30] Stowarzyszenie Klon Jawor: *Kondycja Organizacji Pozarządowych*, Warszawa 2018, <https://api.ngo.pl/media/get/108904>.
- [31] Strojny J., Szmigiel K.: *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*, „Modern Management Review” 2015, vol. 3, s. 249.
- [32] Szreder K.: *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja Nowej Kultury, Bęc Zmiana, Warszawa 2016.
- [33] Szymańska E., Małecka-Dobrogowska M.: *Innowacyjność projektów turystycznych. Przyczynek do badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 2, cz. 2, s. 171–185.
- [34] Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2018, poz. 450 z późn. zm.
- [35] Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2019, poz. 688.
- [36] Wald A., Spanuth T., Schneider C., Schoper Y.: *Towards a Measurement of „Projectification” – A Study on the Share of Project Work in the German Economy* [w] *Advanced Project Management, Flexibility and Innovative Capacity*, eds. A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, M. Gschwendtner, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nuremberg 2015.

Justyna Salamon
Uniwersytet Jagielloński

10.

HALAL A FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓŁCZESNYM MEKSYKU

Abstrakt

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania przedsiębiorstw w Meksyku w perspektywie rozwoju nowej kategorii produktów, adresowanych bezpośrednio do konsumentów muzułmańskich. Oprócz analizy źródeł zastanych zaplanowano przegląd publikacji dotyczących działalności firm oraz rynku *halal*. Uwzględniając kontekst współczesny odwołano się do wyników ankiet dotyczących wpływu pandemii na dobrobyt i samopoczucie społeczeństwa meksykańskiego. Inspiracją do podjęcia wskazanej tematyki badawczej był dynamicznie rozwijający się na świecie rynek *halal*. Biorąc pod uwagę wzrost znaczenia tego typu produktów na świecie podjęto próbę odpowiedzi na pytanie badawcze: czy w przypadku firm meksykańskich wprowadzenie tego typu produktów byłoby szansą na wyjście z kryzysu ekonomicznego. Producenci z branży *halal* w krajach niemuzułmańskich decydują się na dywersyfikację produktów w celu maksymalizacji zysku. Wymiar religijny odgrywa drugorzędne znaczenie.

Słowa kluczowe: gospodarka, Meksyk, rynek, społeczeństwo.

10.1. Wstęp

Wprowadzenie produktów *halal* jest podyktowane motywacją ekonomiczną ze strony właścicieli firm w przypadku lokalizacji poza obszarem regionu MENA, czyli na obszarze tzw. strefy poza *dar al-islam*. Związane jest to z faktem, iż niemuzułmańscy przedsiębiorcy przede wszystkim dążą do zwiększenia grupy odbiorców swoich produktów. Gdy zauważają niszę rynkową, postanawiają odpo-

wiedzieć na rosnące zapotrzebowanie ze strony muzułmańskich konsumentów. Wzrost produkcji jest bezpośrednio skorelowany ze wzrostem potencjalnej liczby konsumentów, o czym świadczą raporty branżowe autorstwa chociażby hiszpańskiego Instytutu *Halal*. Należy podkreślić, że dystrybucja produktów *halal* jest zróżnicowana. Produkty *halal* pojawiają się w międzynarodowych dyskontach, takich jak Tesco, ale także w lokalnych, dzielnicowych sklepikach. Meksykańskie firmy zazwyczaj oferują produkty *halal* jako uzupełnienie swojej zróżnicowanej oferty. Nie są to przedsiębiorstwa dedykowane tylko dla muzułmańskich konsumentów, ale mają zdywersyfikowane grono odbiorców. W konsekwencji dominuje czynnik ekonomiczny – dążenie do maksymalizacji zysku przez pozyskanie nowych klientów. Ze strony klientów motywacje mogą być dwójakiego rodzaju: ciekawość poznania nowych produktów – przekonanie, że żywność *halal* może być zdrowsza oraz pobudki religijne – kreowanie własnej tożsamości i odrębności [1, s. 144].

Jedną z przesłanek motywującą do podjęcia niniejszego tematu była także dynamicznie zmieniająca się sytuacja w Meksyku, gdzie jednym z najbardziej niepokojących zjawisk jest tzw. współczynnik Giniego, obrazujący nierówności społeczne. Wprowadzenie nowych produktów przez meksykańskie firmy, ukierunkowanie się na import i kreacja nowych miejsc pracy mogą być tzw. złotym środkiem.

10.2. Rozważanie definicyjne i metodologiczne

Analizując rynek *halal* należy zdefiniować sam termin. Jest to arabskie słowo, które oznacza wszystko, co jest dozwolone w religii muzułmańskiej. Według Y. Al-Qaradawiego¹ aktem może być:

1. „Halal” (legalne, dozwolone i zdrowe „Halalan tayeaban”) termin, który odnosi się do wszystkiego, co jest dozwolone przez Boga, nie tylko żywność,
2. „Haram” (nielegalne, zabronione, zabronione) wszystko, czego Bóg wyraźnie zakazuje [4, s. 177].

W artykule zasadne było zastosowanie metody wnioskowania, w której można czerpać z wiedzy już istniejącej tworząc przy tym tzw. nową wiedzę – wywnioskowaną lub pośrednią. Definicja wnioskowania w najprostszym ujęciu to proces myślowy polegający na tym, że przyjmuje się jako podstawę rozumowania pewne zdanie (twierdzenie) lub kilka zdań jako prawdziwe i za tym pośrednictwem dochodzi do przeświadczenia o prawdziwości innego, nowego zdania (wyprowadza się nowe prawdziwe twierdzenie) [11, s. 78]. Z kolei wnioskowanie indukcyjne określa się współcześnie jako szczególnego rodzaju postać wnioskowania redukcyjnego. Redukcję traktuje się jako bezpośrednią przeciwstawność dedukcji

¹ Yusuf Al-Qaradawi-egipski teolog islamu, przewodniczący International Union of Muslim Scholars.

(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. Metodą indukcyjną jest ogólny, typowy dla nauk realnych (indukcyjnych, empirycznych) sposób postępowania poznawczego tzn. postępowanie polegające na zbieraniu faktów jednostkowych, ich uogólnienie (m.in. indukcyjne), stawianie hipotez objaśniających nowe fakty [5, s. 55].

10.3. Sytuacja gospodarcza

Meksyk to gospodarka dominująca w sektorze usług. W III kwartale 2020 r. sektor usług reprezentował 63,48% PKB i 62% siły roboczej. Dla porównania sektor przemysłowy osiągnął wartość 28,64% PKB i 24% siły roboczej, a sektor rolnictwa 3,76% PKB i 12% siły roboczej. W latach 2010–2018 gospodarka meksykańska rosła średnio o 2,8%, jednak ze względu na spadek cen ropy w 2019 r. oraz światowy kryzys gospodarczy wywołany przez COVID-19 w 2020 r. gospodarka meksykańska ucierpiała.

Strategia rozwoju gospodarczego rządu Meksyku zmierza do wzmocnienia konsumpcji za pomocą licznych programów społecznych. Podkreślono także znaczenie inwestycji w infrastrukturę i sektory strategiczne. Gini Index (wskaźnik Giniego) obrazujący nierówności społeczne wynosi dla Meksyku 0,454 (2018). W konsekwencji Meksyk znajduje się w grupie 25% państw o największych nierównościach, a 40% bogactwa skupione jest w rękach 1% populacji. Ostatni kryzys spowodował m.in. obniżki płac oraz zwolnienia (począwszy od końca marca 2020 r., kiedy epidemia COVID-19 została uznana za stan zagrożenia zdrowia). Wpłynęło to na już osłabiony rynek pracy. W pierwszych miesiącach pandemii nastąpiło masowe wycofanie się ludzi z rynku pracy i utrata milionów miejsc pracy. Stopa bezrobocia wzrosła do 5,5% w czerwcu 2020 r., a w 2021 r. może wzrosnąć do ponad 10%. Łączna liczba miejsc pracy, na które może mieć wpływ pandemia, przekracza 24 miliony, co stanowi 44% całkowitego zatrudnienia w Meksyku. Niektóre grupy ludności są bardziej narażone na skutki kryzysu zdrowotnego i gospodarczego. Wirus i wynikający z niego kryzys gospodarczy niekorzystnie wpływają na rynek pracy w trzech podstawowych aspektach:

1. Wielkość zatrudnienia
2. Jakość pracy (w zakresie wynagrodzeń i dostępu do ochrony socjalnej).
3. Skutki dla określonych grup najbardziej narażonych na niekorzystne konsekwencje na rynku pracy.

Od marca w niektórych branżach zaobserwowano przestoje techniczne ze względu na brak importowanych środków produkcji i anulowanie niektórych rodzajów działalności. Na początku kwartału 2020 r. odnotowano spadek PKB

o –1,2%. W sumie utracono 1 117 584 formalnych miejsc pracy w okresie od marca do lipca 2020 r. W sierpniu 2020 r. udało się zatrudnić 92 390 osób [7, s. 15].

Dla poprawy sytuacji ekonomicznej ludności wprowadzono powszechne emerytury dla osób starszych i niepełnosprawnych, które były wypłacane z wyprzedzeniem. Pod koniec marca 2021 r. wszyscy uprzywilejowani otrzymali wypłatę w wysokości odpowiadającej okresowi 4 miesięcy. Program ubezpieczenia od bezrobocia został rozszerzony na większą liczbę beneficjentów o środki programu „Wsparcie dla mieszkańców Meksyku, którzy stracili formalne zatrudnienie podczas sytuacji kryzysowej wywodzi się z SARS-COV2 (COVID-19)”. Składa się na niego wsparcie w wysokości 1500 peso na dwa miesiące dla osób, które straciły pracę. Ustanowiono również „Nagłe wsparcie dla niezarobkowych pracowników rezydentów miasta Meksyk, w obliczu sytuacji kryzysowej SARS-COV2 (COVID-19)” w analogicznej wysokości 1500 peso za dwa miesiące [7, s. 22–23].

10.4. Podstawy prawne funkcjonowania przedsiębiorstw w Meksyku

Podstawowym aktem prawnym, regulującym funkcjonowanie przedsiębiorstw jest Konstytucja Polityczna Stanów Zjednoczonych Meksyku („La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”), a w szczególności art. 25 określający obowiązek państwa w zakresie planowania, prowadzenia, koordynowania i kierowania działalności firm. Pozostałe ważne ustawy to: „La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones”, „La Ley de Comercio Exterior”, „La Ley de Concursos Mercantiles”, „La Ley de la Inversión Extranjera”, „La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal”, „Leyes Fiscales”.

Na podstawie zapisów zawartych w ustawie Prawo Handlu Zagranicznego („La Ley de Comercio Exterior”) określono funkcje i atrybuty federalnych organów administracji publicznej, takich jak Ministerstwo Gospodarki, które jest głównym podmiotem regulującym i stymulującym rozwój biznesu. Prawo handlu zagranicznego reguluje i promuje handel zagraniczny, aby zwiększyć konkurencyjność gospodarki narodowej, promować efektywne wykorzystanie zasobów produkcyjnych kraju, zintegrowanie gospodarki narodowej i przyczyniać się do podnoszenia dobrobytu ludności [2, s. 32–33].

Z kolei ustawa federalna o wspieraniu mikroprzemysłu i działalności rzemieślniczej jako cel zasadniczy wskazuje promowanie rozwoju mikroprzemysłu i działalności rzemieślniczej poprzez przyznawanie ulatwień fiskalnych, finansowych, rynkowych i udzielanie pomocy technicznej. Ułatwia także tworzenie i działanie osób prawnych, upraszcza procedury administracyjne przed organami federalnymi oraz promuje koordynację z władzami lokalnymi lub gminnymi [2, s. 33].

10.5. Zarys historyczny kryzysu ekonomicznego w Meksyku

Rok 2016 był dla Meksyku rokiem lekkiego spowolnienia gospodarczego. Dynamika PKB wyniosła 2,3% (w porównaniu z 2,6% w 2015 r.). Jedynym pozytywnym aspektem były rosnące transfery pieniężne od osób pracujących za granicą. W 2016 r. bezrobocie w Meksyku spadło do poziomu 3,9%, jednak blisko 60% aktywnych zawodowo pracowało w tzw. szarej strefie. Tylko 45% kobiet jest zatrudnionych [9, s. 7–8].

Motywacją do zaangażowania w produkcję *halal* może być fakt, iż Meksyk w ostatnich latach stał się dziesiątą globalną potęgą w rolnictwie i produkcji żywności. Przedsiębiorstwa w sektorze rolnym dywersyfikują swoje rynki zbytu, poszukując jednocześnie nowych produktów innowacyjnych z całego świata. Eksport przemysłu spożywczego osiągnął w 2016 r. 29 mld USD. W ostatnich latach rósł średnio o 8%. Według Ministerstwa Rolnictwa, sektor rolno-spożywczy wytwarza 8,2% krajowego PKB. Meksyk jest największym producentem awokado, drugim zielonego chili, trzecim ziarna zbożowego i kiełków lucerny, szóstym trzciny cukrowej, siódmym ziarna kukurydzy i dziesiątym pomidorów [9, s. 9].

10.6. Podsumowanie

Zgodnie z przewidywaniami Banku Meksyku w roku 2021 strategia rozwoju gospodarczego rządu Meksyku pozwoli na wzmocnienie konsumpcji dzięki efektom programów społecznych i na większe inwestycje publiczne oraz zwiększony eksport. Bank Meksyku zdecyduje się również utrzymać swoje referencyjne stopy procentowe, a nawet nieco je obniżyć, aby wesprzeć poziom wzrostu gospodarczego. Pojawiła się satysfakcjonująca wiadomość, że Meksyk zachowa swój poziom inwestycyjny, a zatem nadal będzie atrakcyjny dla inwestycji kapitałowych. Ważne jest jednak monitorowanie poziomu długu publicznego. N. Poplawsky Berry, prezes Izby Handlu, Usług i Turystyki Meksyku, stwierdził, że jedynym sposobem przewyciężenia obecnego kryzysu jest odejście od konfliktów politycznych i zastosowanie przez władze uniwersalnych środków, które uwzględniają stan zagrożenia zdrowia oraz poważną sytuację gospodarczą i społeczną. Dodał również, że po 10 miesiącach pandemii nikt nie wie na pewno, jak długo jeszcze trzeba będzie stawiać czoła tej sytuacji. Wyjaśnił, że formalne firmy wchodzące w skład trzeciego sektora wykazały swoją solidarność i wsparcie przez cały okres kryzysu. N. Poplawsky argumentował, że według szacunków Izby Handlu, Usług i Turystyki Meksyku, jeśli zamknięcie będzie kontynuowane, ponad 40 000 firm zostanie zamkniętych na stałe, a 200 000 miejsc pracy zostanie zlikwidowanych [6].

Jedną z dróg wyjścia z kryzysu ekonomicznego oraz kreacji nowych miejsc pracy może być inwestycja w produkty *halal*. Przydatna jest już rozwijająca się współpraca bilateralna z Hiszpanią za pośrednictwem Instytutu *Halal*. Wspomniany podmiot jest jednocześnie firmą certyfikującą przedsiębiorstwa *halal* zarówno w Hiszpanii, jak i w Meksyku.

W kontekście dalszych rozważań należy się także odwołać do teorii, zgodnie z którą ze względu na niedoskonały podział czynników produkcji niektóre podmioty na rynku mają większe możliwości czerpania zysków [10, s. 32].

Bibliografia

- [1] Azmi J.: *Halal Food: A Guide to Good Eating*, Pollock, Londyn 2003.
- [2] Bardan Esquivel C.: *Micro, pequeñas y medianas empresas en Mexico. Evolución, funcionamiento y problemática*, Instituto De Investigaciones Legislativas Del Senado De La República Meksyk 2002.
- [3] *Boletín Canaco*: Boletín, nr 414, <https://www.ccmexico.com.mx/es/prensa-canaco/1470-40-mil-empresas-habran-cerrado-definitivamente-para-fin-del-mes-de-enero-canaco-cdmx>, data dostępu: 2.05.2021.
- [4] Bolifa F., Cuesta P., Loranca C.: *Razones para apostar por el turismo halal*, „International Journal of Scientific Management and Tourism” 2017, nr 3–4.
- [5] Cieślarczyk M.: *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2003.
- [6] *Experto Tec explica cuáles son las perspectivas económicas para el cierre del 2020 y también cómo se comportarán dichas variables económicas en el 2021*, <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/educacion/que-pasara-en-mexico-respecto-su-economia-al-cierre-del-2020>, data dostępu: 1.04.2021.
- [7] Feix N.: *Nota técnica país. X Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*, Organización Internacional del Trabajo, Genewa 2020.
- [8] Malamud C.: *Elecciones, crisis y pandemia en América Latina en la „nueva normalidad”*, „ARI” 2020, nr 108, s. 1–12.
- [9] *Meksyk. Przewodnik po rynku*: PAIH, Warszawa 2017.
- [10] Różga Luter R.: *Gospodarka oparta na wiedzy a rozwój regionalny na przykładzie Regionu Środkowego Meksyku*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2004, nr 1 (15), s. 29–44.
- [11] Wiśniewski E.: *Metodyka wojskowych badań naukowych*, cz. 1, z. 3, Warszawa 1990.

Dominik Krzysztof Tama

Politechnika Łódzka

11.

KOMUNIKACJA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACYJNYM WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Abstrakt

Komunikacja jest procesem właściwym dla wszystkich istot żywych od początków istnienia świata. Stanowi ona fundament relacji międzyludzkich i warunkuje przepływ informacji – zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych. Komunikację można zatem uznać za *condicio sine qua non* istnienia kapitału relacyjnego każdej organizacji, czyli ogółu jej relacji z otoczeniem interesariuszy. Wraz z nadejściem ery informatyzacji upowszechniono nowe środki porozumiewania się, których egzemplifikacją są media społecznościowe. Umożliwiły one łatwiejszy kontakt z ludźmi z całego globu, przyczyniły się do wzrostu aktywności konsumenckiej, jak również miały niebagatelny wpływ na wzrost prędkości transferu informacji. Celem niniejszego artykułu jest zestawienie najistotniejszych aspektów dotyczących budowania i kształtowania kapitału relacyjnego nowoczesnych organizacji poprzez proces komunikacji organizacji z jej interesariuszami w mediach społecznościowych. W pierwszym rozdziale pracy omówiono definicję komunikacji i jej wpływ na relacje interpersonalne, a także wyjaśniono, czym jest kapitał relacyjny organizacji. Przedstawiono również warunki powstania komunikacji wirtualnej oraz zmiany w zachowaniach konsumenckich, które wraz z nią nadeszły. W drugim rozdziale artykułu zaprezentowano historię, istotę oraz rodzaje mediów społecznościowych. Rozdział trzeci koncentruje się wokół roli serwisów społecznościowych w relacjach organizacji z jej interesariuszami. Wypunktowane zostały zalety i wady owych mediów w kontekście kapitału relacyjnego oraz etapy dojrzałości, w których mogą znajdować się organizacje podczas implementowania rozwiązań relacyjno-społecznościowych w biznesie. W podsumowaniu doko-

nano repetycji najważniejszych wiadomości oraz zawarto wnioskami. Niniejszy artykuł, powstały na bazie źródeł polskich i zagranicznych, pozwolił dojść do konkluzji, iż w nowoczesnej gospodarce kapitał relacyjny oraz media społecznościowe są pojęciami ściśle ze sobą powiązanymi, zaś bez współistnienia obydwu z nich jednocześnie żadna nowoczesna organizacja nie byłaby w stanie wykorzystywać w pełni swojego potencjału.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny, zarządzanie relacjami, media społecznościowe, komunikacja wirtualna, cyberprzestrzeń, cyfryzacja, wirtualizacja, nowa gospodarka.

11.1. Przez komunikację do kapitału relacyjnego nowoczesnej organizacji

Termin *komunikacja* bierze swój początek ze starożytności, kiedy to w języku łacińskim ukształtował się czasownik *communicare* – czyli „czynić wspólnym”. Ten zaś wywodzi się od przymiotnika *communis* – „wspólny” [1]. Sama zatem etymologia *komunikacji*, czyli czegoś, co łączy, „czyni wspólnym”, wskazuje na to, jak istotne miejsce zajmuje ona w procesie budowania i kształtowania relacji międzyludzkich. Relacje z kolei w coraz większym stopniu łączą nie tylko pojedyncze jednostki, lecz także grupy i organizacje. Dostrzegalne jest to choćby na współczesnym rynku, który w dobie tzw. Nowej Gospodarki daje olbrzymie, niespotykane wcześniej możliwości wielokierunkowej wymiany informacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. Wszystko to za sprawą nieustannie postępującej informatyzacji, cyfryzacji i digitalizacji. Rozwijająca się technika stanowiła bowiem przyczynek do stworzenia nowych form łączności interpersonalnej, określanych mianem komunikacji wirtualnej, cyfrowej lub internetowej. Komunikacja wirtualna polega tym samym na włączeniu do procesu porozumiewania się technik teleinformatycznych zintegrowanych z międzysięcią. Ukształtowała się stosunkowo niedawno, a jej ewidentną zaletą może być fakt, że prowadzona jest ze wszystkich miejsc na świecie, do których dociera zasięg Internetu, przez co dystans dzielący interlokutorów przestał być inhibitorem procesu wymiany informacji. Pośrednictwo technologii sprawia zaś, że osoby bojaźliwe, odznaczające się dużą niepewnością w trakcie komunikacji wokalnej (bezpośredniej lub telefonicznej), w środowisku wirtualnym stają się odważniejsze, a tym samym mają większą szansę skutecznego zaangażowania się w proces relacyjny. To właśnie komunikacja wirtualna, a w szczególności media społecznościowe, w tak znaczący sposób doprowadziła do niepomiernego wzrostu aktywności konsumenckiej w pierwszych dekadach XXI wieku. dawniej bowiem – w erze gospodarki industrialnej – klient pełnił na ogół funkcję biernego uczestnika rynku, czyli odbiorcy wartości, przede wszystkim podejmującego decyzje zakupowe. Powstanie nowych środków przekazu umożliwiło nabywcom oraz pozostałym interesariuszom szybszy i łatwiejszy

kontakt z przedsiębiorstwami. Klienci zaczęli współtworzyć wartość, tzn. chętniej dzielić się swoimi opiniami na temat oferowanych produktów i usług, jak również własnymi pomysłami i sugestiami, a nawet włączać się w proces projektowania, tworzenia, testowania, promocji i dystrybucji towarów i usług – por. [2; 5; 6; 10]. Ugruntowująca się współpraca organizacji z klientem oraz pozostałymi interesariuszami zaczęła owocować zacieśnianiem więzi pomiędzy nimi. Nie ulega zatem wątpliwości, że dzięki nowoczesnym narzędziom komunikacji w dużej mierze możliwe jest budowanie oraz kształtowanie wielopłaszczyznowych, trwałych i częstych relacji na linii organizacja–interesariusz. A to właśnie szeroko pojęta jakość relacji stanowi jeden z najważniejszych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na dynamicznie zmieniającym się i coraz bardziej wymagającym rynku. Zrozumienie wagi relacji pozwoliło w istocie na ukonstytuowanie wciąż młodej i niedostatecznie wyeksplorowanej koncepcji tzw. kapitału relacyjnego, który pojmowany jest jako ogół wszystkich powiązań organizacji z jej otoczeniem. Ścisłej rzecz ujmując, ów kapitał stanowią niematerialne zasoby organizacji bazujące na interakcjach z podmiotami otoczenia, do których zaliczają się klienci, dostawcy, konkurenci oraz szeroko rozumiani partnerzy [12]. Innymi zaś słowami, *kapitał relacyjny to zbiór wszystkich relacji – rynkowych, władzy i współpracy – ustanowionych między przedsiębiorstwami, instytucjami i ludźmi; przy czym relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej współpracy, typowej dla podobnych pod względem kulturowym osób i instytucji* [3]. Generalnie w literaturze dostrzec można jednak różnorodność definicji kapitału relacyjnego. Niemniej pewne jest, że nie mógłby on zaistnieć bez dobrej i skutecznej komunikacji organizacji z jej interesariuszami.

11.2. Media społecznościowe jako środek współczesnej komunikacji

Media społecznościowe (*social media*) to serwisy web 2.0, poprzez które użytkownicy mogą ze sobą korespondować, dzielić się doświadczeniami, zdjęciami i filmami oraz tworzyć wirtualne grupy i współpracować w ich ramach. Wykorzystany w nazewnictwie termin *media* może rodzić chęć przyrównania mediów społecznościowych do takich środków komunikacji, jak: prasa, radio i telewizja. Generalnie te trzy ostatnie są jednak mediami odznaczającymi się przede wszystkim jednokierunkowym przepływem informacji. Serwisy społecznościowe cechuje zaś przepływ dwustronny, bazujący na interakcjach pomiędzy podmiotami rynkowymi – klientami, firmami, ich współpracownikami oraz wszystkimi innymi osobami chętnymi do zaangażowania się w proces dialogu [16]. Dzięki m.in. temu podejściu stanowią one obecnie najnowocześniejszy i najdynamiczniej rozwijający się kanał komunikacji, będący fundamentem nowego zjawiska zwanego biznesem

społecznościowym. Tym samym media społecznościowe – spośród wszystkich dostępnych kanałów komunikacji – posiadają przed sobą bodaj najwięcej perspektyw z punktu widzenia relacji organizacja–klient.

Warto odnotować, iż pierwsze portale społecznościowe na świecie zostały założone pod koniec lat 90. XX wieku. Za ich prekursora uznaje się amerykański serwis classmates.com, w ramach którego użytkownicy mieli możliwość odnalezienia znajomych ze szkolnych lat, a co za tym idzie – ponownego nawiązania i podtrzymania kontaktu z nimi. Jak można wywnioskować, portal ten stanowił pierwowzór dla jego polskiego odpowiednika nasza-klasa.pl, który z kolei był jedną z pierwszych platform społecznościowych użytkowanych przez Polaków. [Classmates.com](http://classmates.com) posłużył również za inspirację do powstania innych tematycznych portali – gromadzących artystów ([Myspace.com](http://myspace.com)), osoby podróżujące (tripadvisor.com) czy korzystające z usług restauracji oraz kin (foursquer.com) [15]. W roku 2004 uruchomiono serwis Facebook, który w stosunkowo krótkim czasie zdobył przychylną opinię społeczeństwa, urastając do rangi największego portalu społecznościowego na świecie. Rok później powstał kolejny gigant, czyli Youtube, na którym – oprócz dodawania filmów – można zamieszczać nagrania oraz uczestniczyć w transmisjach na żywo. Obecnie liczba mediów społecznościowych działających w świecie cyfrowym wciąż wzrasta. Do innych popularnych serwisów zaliczyć można m.in. – por. [15]:

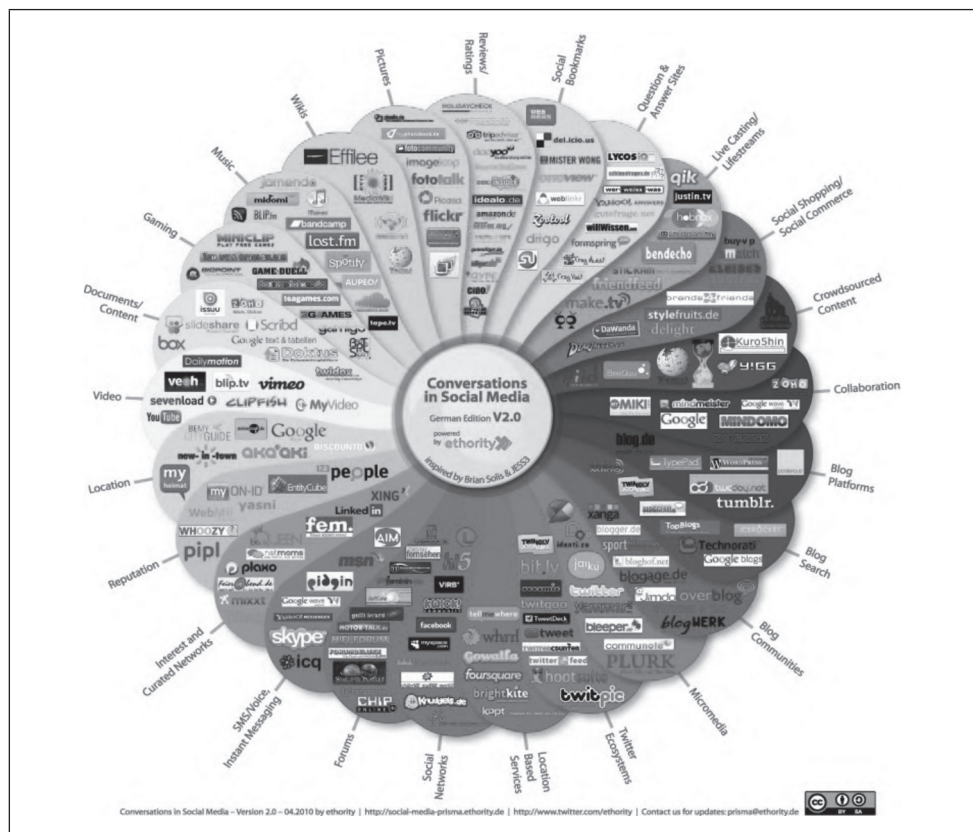
1. [Googleplus.com](http://googleplus.com) – platforma wzorowana na Facebooku, jednakże w skuteczniejszy sposób chroniąca prywatność oraz dane swoich użytkowników. Jest zsynchronizowana z pocztą gmail.com i daje szansę prowadzenia dialogu w ramach grup tematycznych.
2. [Twitter.com](http://twitter.com) – jest mikroblokiem, na którym można publikować krótkie wpisy (dawniej do 140, obecnie do 280 znaków).
3. [Instagram.com](http://instagram.com) – jest fotograficznym serwisem, na którym zamieszcza się oraz edytuje zdjęcia i filmy. Jego właścicielem jest Facebook.
4. [GoldenLine.pl](http://goldenline.pl) oraz [LinkedIn.com](http://linkedin.com) – czyli portale integrujące pracowników i pracodawców. Oprócz wymiany korespondencji z innymi osobami, pracownicy tworzą swoje wirtualne portfolio, stanowiące odpowiednik CV, jak również oceniają i opisują pracodawców lub współpracowników. Przedsiębiorstwa mają zaś możliwość kreowania swojego pozytywnego wizerunku, a także – z czego korzystają bardzo często – poszukiwania nowych, wykwalifikowanych pracowników.
5. [Ask.fm](http://ask.fm) – jest to serwis nakierowany na zadawanie pytań innym użytkownikom, dzięki czemu ludzie mogą lepiej się poznać bądź wymieniać informacje na interesujące ich tematy.
6. [Pinterest.com](http://pinterest.com) – jego celem jest dzielenie się informacjami – głównie w formie wizualnej – oraz przypinanie pisanych komunikatów na swojej tablicy.
7. [Snapchat.com](http://snapchat.com) – umożliwia wysyłanie komunikatów, zdjęć i filmów innym użytkownikom. Specyfika tego serwisu polega na tym, że wszystkie wiadomości

muszą być na bieżąco odbierane, bowiem po 60 sekundach zostają samoczynnie usunięte.

8. Foursquare.com – portal, na którym użytkownicy opiniują różne miejsca, w tym restauracje, lokale oraz kluby. Serwis pozwala również na „meldowanie się” w odwiedzanych miejscach, co pozwala znajomym na bieżąco monitorować aktywność użytkownika.

Jak można zaobserwować, niemal każde z ww. mediów społecznościowych wyposażone jest w pewne cechy, które pozwalają na efektywne budowanie relacji pomiędzy organizacją a jej klientem. Cechy te w dużej mierze determinują wybór medium najwłaściwszego dla danej organizacji, podlegającego implementacji do realizacji jej konkretnych celów. Tym samym mnogość oferowanych platform komunikacyjnych, wyrażona na rysunku 11.1, umożliwia organizacji dobór takiego narzędzia społecznościowego, które będzie optymalnym w procesie zarządzania jej wewnętrznym oraz zewnętrznym kapitałem relacyjnym.

Rysunek 11.1. Spektrum mediów społecznościowych



Źródło: <http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/>, data dostępu: 25.02.2021.

Na rysunku 11.1 przedstawione zostało spektrum mediów społecznościowych dostępnych w Internecie. Jak widać, liczba serwisów social media jest bardzo duża i – co warto mieć na uwadze – wciąż wzrasta. O ile większość firm ogranicza swe działania przede wszystkim do Facebooka (a w dalszej kolejności do Twitera, Youtube’a i LinkedIn), to jednak w każdym serwisie organizacja może znaleźć potencjał do kreowania własnej marki oraz współpracy z interesariuszami.

11.3. Media społecznościowe a kapitał relacyjny nowoczesnej organizacji

Coraz więcej ludzi dostrzega pozytywy płynące z uczestnictwa w wirtualnych społecznościach, przez co owym środkiem masowego przekazu posługują się nie tylko pojedyncze osoby, lecz także różnej wielkości przedsiębiorstwa, organizacje publiczne i pozarządowe, a to z kolei ułatwia proces budowania oraz kształtowania kapitału relacyjnego pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami. O popularności i potencjale mediów społecznościowych w procesie relacyjnym świadczy fakt, że korzysta z nich obecnie ok. 4 miliardów ludzi, co stanowi mniej więcej połowę światowej populacji¹. Dzięki temu wszystkie informacje, w tym opinie konsumentów i tworzone przez nich idee, mają duży zasięg oddziaływania, w szybkim tempie docierając do pokaźnej liczby użytkowników cyfrowego świata. Jeszcze szerszych możliwości dostarczają prowadzone w ramach serwisów społecznościowych fanpage’*e*, dzięki którym wpisy zamieszczane przez organizacje mogą być śledzone przez ludzi z całego globu. Daje to wszystkim interesariuszom sposobność systematycznego obserwowania działań organizacji, zaś samej organizacji – możliwość kształtowania pozytywnego wizerunku firmy, wzmacniania jej marki (w tym podejmowania działań *employer brandingowych*) oraz powiększania i umacniania jej kapitału relacyjnego. Do zalet należy zaliczyć także to, że część serwisów społecznościowych umożliwia znaczącą dywersyfikację sposobów komunikacji pomiędzy interesariuszem (w szczególności klientem) i organizacją. Może się ona odbywać m.in. poprzez:

1. Korespondencję dwustronną na czacie.
2. Wpisy organizacji oraz klienteli na firmowym fanpage’u.
3. Współpracę w ramach grup społecznościowych.
4. Rozmowę audiowizualną (możliwość ta jest coraz częściej dostępna).

Stwierdza się, że media społecznościowe mogą odgrywać istotną rolę facylitatora na linii organizacja-interesariusz oraz wspierać proces zarządzania kapitałem relacyjnym organizacji pod różnymi postaciami, co przedstawia tabela 11.1.

¹ <https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-social-media>, data dostępu: 27.02.2021; <https://statusbrew.com/insights/social-media-statistics/#global-social-media-statistics>, data dostępu: 27.02.2021.

Tabela 11.1. Charakterystyka roli wybranych mediów społecznościowych w relacjach przedsiębiorstwo–klient

Rodzaj medium	Charakterystyka
Serwisy społecznościowe	Skupiają internautów, umożliwiają im wzajemny kontakt, rozrywkę i dzielenie się informacjami oraz grupowanie się wokół pewnych tematów i zagadnień. Ich głównym zadaniem jest kształtowanie wizerunku, nawiązywanie i utrzymywanie interakcji z klientami. Przyczyniają się do budowania zaangażowanej społeczności – tzw. orędowników marki wokół produktu lub usługi
Mikroblogi	Pozwalają na publikowanie krótkich wiadomości w czasie rzeczywistym grupie osób obserwujących dany profil. Umożliwiają dwustronną komunikację z klientem, dają możliwość szybkiej reakcji, wymiany spostrzeżeń i uwag
Serwisy wideo	Umożliwiają zamieszczanie filmów przez użytkowników prywatnych i korporacyjnych, wraz z możliwością komentowania i oceniania materiałów. Umożliwiają budowanie wizerunku, dotarcie do klientów za pośrednictwem przekazu wideo, pełniejsze przedstawienie produktów. Stanowią uzupełniającą formę tradycyjnej komunikacji tekstowej
Serwisy social-shoppingowe	Umożliwiają ocenę produktów i firm przez internautów oraz rekomendacje marek. Przyczyniają się do zwiększenia sprzedaży i popularyzacji marki. Stanowią narzędzie budowania relacji z klientami oraz porównania oferty firmy z ofertą konkurencji
Serwisy social-bookmarkingowe	Internauci rekomendują treści znalezione w Internecie i oceniają je. Przyczyniają się do nawiązywania relacji z klientami, budowania wizerunku i wartości marki, promowania marki oraz wzrostu liczby odwiedzin na stronie firmowej
Społecznościowe serwisy crowd-sourcingowe	Pozwalają na wymianę informacji między firmą a klientami-internautami oraz np. opiniowanie projektów firmy przez społeczności klientów. Umożliwiają zdobywanie wiedzy i nowych pomysłów i badania marketingowe. Przyczyniają się do kreowania nowych produktów lub usług, pozyskiwania wiedzy z rynku, budowania wizerunku
Ekspertckie serwisy społecznościowe	Skupiają społeczność mającą wiedzę lub kompetencje z wybranej dziedziny nauki lub obszaru działalności. Ich głównym celem jest zdobycie eksperckiej wiedzy oraz poparcia liderów opinii. Przyczyniają się do budowania wizerunku firmy opartej na wiedzy
Społecznościowe serwisy geolokacyjne	Dzięki wykorzystaniu funkcji GPS w urządzeniach przenośnych umożliwiają wymianę informację między znajomymi o aktualnym miejscu przebywania oraz odkrywanie ciekawych miejsc i ofert. Ich zadaniem jest oferowanie zniżek i promocji dla użytkowników. Przyczyniają się do budowania relacji z klientami, budowania więzi z lokalizacją

Źródło: [19, s. 311].

Widać zatem, jak wieloma drogami może być kreowana relacja w mediach społecznościowych. Warto także zauważyć, że pewne wirtualne ruchy konsumenne inicjowane w tym środku komunikacji mają szansę organizowania się i podejmowania działań także w rzeczywistości, m.in. w formie happeningów.

Przy wszystkich powyższych zaletach przytoczanej tutaj formy komunikacji uwzględnić należy fakt, że wciąż nie jest ona popularna w pewnych środowiskach, np. wśród osób starszych. Niektórzy zaś dobrowolnie rezygnują z uczestnictwa w wirtualnej społeczności, dostrzegając czasochłonność tego sposobu rozrywki. Nie sposób nie wspomnieć również o *fake newsach* rozszerzających się w sieci, w szczególności właśnie w mediach społecznościowych, które są bardzo podatne na tego rodzaju manipulacje. W zasadzie każdy może założyć fikcyjne konto i wystawić – często bardzo krzywdzącą i niezgodną z prawdą – opinię na temat organizacji lub drugiego człowieka. Tymczasem za nieetycznymi zachowaniami stać może konkurencja, zamierzająca osłabić pozycję rywala na rynku. Fałszywe informacje rozpowszechniane na portalach o tak dużym zasięgu mogą w konsekwencji przyczynić się do znaczącego pogorszenia wizerunku pokrzywdzonego i osłabienia jego kapitału relacyjnego z otoczeniem. Otwarta pozostaje również kwestia prywatności użytkowników i wymienianych za pośrednictwem mediów społecznościowych idei oraz danych pomiędzy organizacją a interesariuszem. Potwierdzone jest bowiem, iż pewne social media mają wgląd w korespondencję swoich użytkowników, a nawet przekazują ją innym podmiotom². Gdy więc – tytułem przykładu – organizacja buduje kapitał relacyjny i rozważa uruchomienie procesu współtworzenia wartości z interesariuszami poprzez ww. serwisy, należy na samym początku zastanowić się nad potencjalnym ryzykiem związanym z ewentualną możliwością przepływu informacji do osób niepożądanych – tym bardziej w świecie opartym na konkurencji, w którym wdrażane przez organizacje innowacje, nierzadko zaproponowane przez klientów w procesie współtworzenia, mogą decydować o ich przewadze konkurencyjnej. Przykład portali społecznościowych i komunikatorów internetowych pozwala wobec tego postawić pytanie o bezpieczeństwie przesyłu danych w cyfrowych kanałach komunikacji.

Pozytywy oraz negatywy wykorzystania serwisów społecznościowych w związku z kapitałem relacyjnym organizacji w sposób sumaryczny zaprezentowane zostały w tabeli 11.2.

² <https://netzpolitik.org/2018/facebook-liest-mit-gespraechen-im-messenger-sind-nicht-privat/>, data dostępu: 28.02.2021; <https://www.internet-abc.de/eltern/aktuelles/meldungen/archiv-meldungen/meldungen-2017/wo-bleibt-die-privatsphaere-facebook-liest-whatsapp-daten/>, data dostępu: 28.02.2021; <https://techpolska.pl/facebook-czyta-wiadomosci-ktore-wysylasz-przez-messenger/>, data dostępu: 28.02.2021; <https://www.focus.pl/artykul/facebook-oferowal-gigantom-technologicznym-z-nacznie-wiecej-danych-uzytownikow-niz-wczesniej-przyznawal>, data dostępu: 28.02.2021; <https://www.antyradio.pl/Technologia/Mobile/Pracownicy-Snapchata-podgladali-sobie-prywatne-dane-uzytownikow-32080>, data dostępu: 28.02.2021.

Tabela 11.2. Zestawienie pozytywnych i negatywnych czynników związanych z użytkowaniem mediów społecznościowych w odniesieniu do kapitału relacyjnego organizacji

Media społecznościowe a kapitał relacyjny organizacji	
Zalety	Wady
Cena – posiadanie konta jest na ogół bezpłatne	Właściciel portalu może mieć wgląd w dane i treści przysyłane pomiędzy użytkownikami oraz udostępniać je innym organizacjom
Umożliwienie szybkiej komunikacji pomiędzy organizacją i jej interesariuszami z dowolnego miejsca	Użytkowanie serwisów zależne od wieku klienta – trudność zbudowania relacji ze starszym pokoleniem
Coraz powszechniejsza opcja konwersacji audiowizualnych, dających możliwość zobaczenia rozmówcy w czasie rzeczywistym	Nie tworzą tak silnej, wyjątkowej relacji jak kontakt bezpośredni
Duży zasięg oddziaływania dokonywanych wpisów	Część osób nie posiada konta, gdyż rezygnuje z udziału w wirtualnej społeczności
Liczne sposoby komunikacji dostępne w ramach jednego portalu społecznościowego	Duża podatność na fałszywe informacje (<i>fake news</i>)
Łatwość zorganizowania akcji promocyjnych produktów i usług na szeroką skalę	Ryzyko aktywności tzw. trolli internetowych
Systematyczny wgląd interesariuszy w działania podejmowane przez organizację	Konieczność dokonywania regularnych wpisów wiążąca się z dużym nakładem czasu
Zamieszczona pozytywna opinia interesariusza jest widoczna nie tylko dla organizacji, lecz także całej społeczności	Zamieszczona negatywna opinia interesariusza jest widoczna nie tylko dla organizacji, lecz także całej społeczności
Część wirtualnych inicjatyw konsumenckich transferowana jest do świata realnego	Media społecznościowe uzależniają, w skutek czego coraz więcej osób preferuje kontakt wirtualny niż realny
Możliwość wzajemnej integracji interesariuszy (w szczególności konsumentów)	Łatwiejszy wgląd konkurencji w działania organizacji, wskutek czego konkurenci mogą szybciej reagować ofertowo, a także zapożyczać strategie relacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie relacji organizacja–interesariusz w mediach społecznościowych może odbywać się na różne sposoby. Jednym z nich jest bieżące ocenianie oraz komentowanie produktów, marek, jak i całych firm przez klientów, co z uwagi na duży zasięg oddziaływania komunikatu zachęca część przedsiębiorstw do zrewidowania swoich dotychczasowych działań. Również poprzez ten kanał komunikacji

firmy starają się zachęcić klientów do wzięcia udziału w konkursach na najlepszą propozycję hasła lub plakatu reklamowego, czy też nowego produktu.

Za kolejny przykład mogłoby posłużyć powstanie w ramach wirtualnych grup inicjatywy konsumenckiej, która w środowisku cyfrowym mogłaby kontrolować działania firm oraz – m.in. poprzez nagłaśnianie złych praktyk – wywierać wpływ na kształtowane przez nich oferty handlowo-usługowe. N. Merchant uznaje, że wartość generowana jest w wirtualnych społecznościach poprzez interakcje (zwane sieciami, połączeniami) pomiędzy użytkownikami o podobnych celach i zainteresowaniach. Autorka przyjmuje, że spopularyzowanie portali społecznościowych umożliwi klientom coraz większy wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej firm. Do najważniejszych determinantów mediów społecznościowych zalicza wspólnotę, współpracę oraz współtworzenie [11]. Współtworzenie wartości oparte na dzieleniu się przez partnerów swoimi doświadczeniami stwarza szansę spojrzenia na różne aspekty pod innym, lepszym, nieznanym dotąd kątem, co może wpłynąć na wzrost innowacyjności i produktywności, redukcję ryzyka, a w efekcie końcowym – na osiągnięcie większych zysków [4]. Za przykład można podać firmę Starbucks, która w 2008 r. wprowadziła na rynek platformę internetową dla klientów MyStarbucksIdea.com. Jej zamiarem było zachęcenie klientów do partycypacji w procesie współtworzenia wartości, m.in. poprzez tworzenie nowych pomysłów stanowiących wartość zarówno z perspektywy konsumenta, jak i przedsiębiorstwa. W ciągu kilku miesięcy klienci nadesłali 65 000 zgłoszeń, na które społeczność oddała 658 000 głosów. Do etapu realizacji zakwalifikowano 58 idei. Ich implementacja skutkowała finalnie znaczącym polepszeniem się kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Należy także dodać, że poza nabywcami ważną rolę odgrywali również specjaliści pracownicy firmy, tzw. Idea Partners, do których zadań należało nawiązywanie dialogu i utrzymywanie relacji z klientami, a w dalszej kolejności przedstawianie ich pomysłów firmie [4].

Tworzenie się wirtualnych społeczności może zostać zainicjowane przez organizację (wówczas społeczności skupiają się wokół pewnej firmy lub marki) bądź też może przebiegać samoistnie (oddolnie), bez wpływu i nadzoru przedsiębiorstwa [9]. Istotna jest jednak forma oraz stopień zaangażowania firm w mediach społecznościowych. Ponad 80% przedsiębiorstw znajdujących się na liście Fortune 500 jest użytkownikami serwisów społecznościowych, lecz mimo to „polubienie” strony w mediach społecznościowych wcale nie musi przekładać się na uzyskiwane przez firmę rezultaty [14]. Altimeter Group – podmiot doradczy w zakresie marketingu i budowania marki – wyeksponował sześć etapów dojrzałości, w których mogą znajdować się organizacje podczas implementowania rozwiązań społecznościowych w biznesie. Każda z faz może nieść ze sobą typowe dla niej korzyści, jak również zagrożenia [8], por. [9]:

1. Etap planowania („słuchanie w celu nauki”, *listen to learn*) – obejmuje obserwację zachowań konsumenckich oraz ich sposobu posługiwania się mediami społecznościowymi. W tej fazie dochodzi do dialogu z klientelą, jej zrozu-

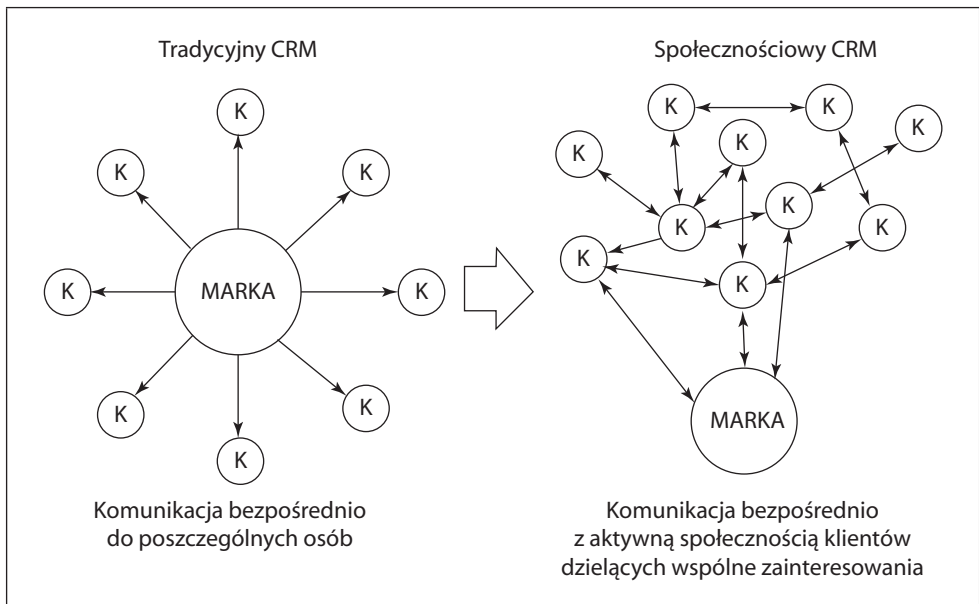
mienia, rozeznania potrzeb i oczekiwań. Jak twierdzi D. Kerpen, współczesna komunikacja opiera się w 50% na mówienia oraz w 50% na słuchaniu [7]. Na etapie planowania może zająć także obserwacja konkurencji i pilotaż różnorodnych projektów oparty na zastosowaniu portalów społecznościowych.

2. Etap obecności – czyli realne uczestnictwo w mediach społecznościowych. Firma wykorzystuje zasoby firmy oraz opracowuje sposoby, jakimi zamierza zarządzać zamieszczanymi w sieci treściami.
3. Etap zaangażowania („dialog pogłębia relacje”, *dialog deepens relationships*) – firma już nie tylko zdaje sobie sprawę, że warto partycypować w wirtualnych społecznościach, lecz również zaczyna dostrzegać, jak powinna wykorzystywać to uczestnictwo do budowy relacji z klientami.
4. Etap formalizacji – koordynacja podejmowanych przez firmę działań, które stają się bardziej sformalizowane. Tworzy się centrum organizacyjne (zwane „Centrum Doskonałości, *Center of Excellence*), którego zadaniem jest m.in. organizowanie, rozwój oraz wdrażanie strategii społecznościowej w firmie.
5. Etap strategiczny dotyczy koncentracji na biznesie społecznościowym. Podejmowane w jego ramach aktywności są widoczne dla większej liczby klientów oraz podlegają implementacji w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.
6. Etap zbieżności obejmuje dalsze działania mające na celu wzrost pozycji przedsiębiorstwa w zakresie biznesu społecznościowego.

Media społecznościowe stawiają przed organizacjami wyzwania oraz szanse. Wyzwania dotyczą tego, czy firmom uda się sprostać potrzebom i oczekiwaniom konsumentów na coraz bardziej wymagającym rynku, szansą zaś jest możliwość podjęcia współpracy z klientami na szeroką skalę i wykorzystania ich potencjału [9]. Wiele organizacji uważa jednak, że konsumenci angażują się w relacje w mediach społecznościowych wyłącznie bezinteresownie, w formie tzw. wolontariatu konsumenckiego. W rzeczywistości wielu klientów nie podejmuje tego rodzaju aktywności wyłącznie z pobudek altruistycznych. Jak wskazują badania, motywują ich takie aspekty, jak możliwość zdobycia wiedzy na temat produktu, partycypowanie w danej społeczności, a także interaktywność [13]. Jednym z kluczy do sukcesu mediów społecznościowych jest właśnie fakt, że łączą one ludzką potrzebę przynależności do grupy z chęcią wykorzystywania przez współczesne społeczeństwo nowoczesnych technologii. Charakter wirtualnych społeczności – ich upowszechnienie, tempo rozwoju oraz możliwość nieustannego dostępu do informacji – sprawia, że dużo uwagi zaczęto poświęcać pozycji i znaczeniu konsumenta oraz jego wpływie na współczesne procesy i relacje biznesowe [9]. Warto również podkreślić, co pokazał choćby wyżej omówiony przykład Starbucksa, iż organizacje mogą w znaczący sposób przyczynić się do poprawy jakości komunikacji z klientami oraz wzrostu efektywności i wydajności procesu współtworzenia wartości w mediach społecznościowych (i nie tylko). Mogą to uczynić poprzez powołanie pracowników bądź nawet całych działów firmy, których głównym bądź wyłącznym zadaniem będzie współtworzenie wartości z konsumentami [9].

Media społecznościowe – wpływając na relacje zachodzące między firmą i klientem – nie tylko upowszechniły proces współtworzenia wartości, lecz także doprowadziły do ukształtowania się nowych koncepcji zarządzania i marketingu. Egzemplifikacją tego zjawiska jest fakt, że zamiast tradycyjnego, opartego na jednokierunkowej komunikacji podejścia do zarządzania relacjami z klientami coraz częściej mówi się o podejściu społecznościowym, zwanym Social Customer Relationship Management (Social CRM). Koncepcja ta opiera się nie tylko na budowaniu wartości firmy przy pomocy relacji utrzymywanych z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych, lecz także na wymianie doświadczeń zarówno pomiędzy firmą i klientami, jak i pomiędzy samymi klientami. Przedsiębiorstwo wypracowuje wspólnie ze swoimi klientami takie rozwiązania, które będą wartością niosącą satysfakcję dla wszystkich uczestników [17]. Graficzne przedstawienie różnicy pomiędzy tradycyjnym i społecznościowym podejściem do CRM pokazuje rysunek 11.2.

Rysunek 11.2. Tradycyjne i społecznościowe podejście do systemów CRM



Źródło: [18, s. R 9; 17, s. 30].

11.4. Podsumowanie

Komunikacja jest procesem właściwym dla wszystkich istot żywych od początków istnienia świata. To dzięki niej możliwe jest zawieranie relacji międzyludzkich

oraz nieodłącznie z tym związany przepływ informacji – werbalnych i pozawerbalnych. O ile przez wieki ludzkość wypracowała wiele sposobów porozumiewania się, o tyle wejście komunikacji na zupełnie nowe tory spowodowane było masową komputeryzacją i internetyzacją. W przestrzeni wirtualnej konsumenci stali się bardziej aktywni, zaczęli wychodzić z własną inicjatywą, z pasywnych biorców wartości stali się jej czynnymi współtwórcami. Kamieniem milowym w rozwoju procesu komunikacji interpersonalnej było jednak upowszechnienie mediów społecznościowych. Organizacje zyskały sposobność taniego, szybkiego i skutecznego dotarcia ze swoim przekazem do niewyobrażalnej wcześniej liczby odbiorców z całego globu. Daje to wszystkim interesariuszom możliwość regularnego obserwowania działań organizacji, zaś samym organizacjom – szansę kształtowania pozytywnego wizerunku firmy, wzmacniania jej marki oraz powiększania i umacniania jej kapitału relacyjnego. Jest to niezwykle istotne, ponieważ to właśnie kapitał relacyjny – czyli ogół relacji organizacji ze światem – stanowi we współczesnym świecie jeden z głównych, decydujących czynników zdobywania pozycji rynkowej, w tym uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Docenienie wagi relacji, a także mediów społecznościowych przez świat biznesu przyczyniło się do ugruntowania idei społecznościowego zarządzania relacjami. Nie ulega jednak wątpliwości, iż osadzanie kapitału relacyjnego w serwisach społecznościowych ma zarówno istotne zalety, jak i istotne wady.

Omówione w niniejszym artykule aspekty pokazują, jak wciąż wielkie szanse stoją przed mediami społecznościowymi i korzystającymi z nich użytkownikami, w tym organizacjami oraz ich interesariuszami. Dynamicznie rozwijające i upowszechniające się podejście do relacji oparte na koncepcji kapitału relacyjnego będzie z pewnością w jeszcze większym stopniu pociągało za sobą rozwój tego kanału komunikacji i vice versa – permanentne rozwijanie serwisów społecznościowych nie tylko przez firmy informatyczne, lecz także przez zwykłych użytkowników będzie dawać coraz większą przestrzeń, swobodę i różnorodność dla budowy oraz kształtowania kapitału relacyjnego organizacji z jej interesariuszami. Można zatem wysnuć wniosek, że kapitał relacyjny oraz media społecznościowe są niejako zdane na siebie, a jedno stanowi inherentną część drugiego. We współczesnym świecie – bez współlistnienia obydwu z nich jednocześnie – nie byłaby w stanie wykorzystywać pełni swojego potencjału żadna nowoczesna organizacja.

Bibliografia

- [1] Adair J.: *Anatomia Biznesu. Komunikacja*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 17.
- [2] Agrawal A.K., Rahman Z.: *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-Creation*, „International Strategic Management Review” 2015, nr 3, s. 144–160.

- [3] Capello R., Faggian A.: *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies” 2005, vol. 39, nr 1, s. 75–80.
- [4] Frigo L.M.: *How Enterprises Can Drive New Value Creation*, „Strategic Finance” 2010, s. 17–19.
- [5] Grzegorzczak M.: *Zaangażowanie jako determinanta siły relacji w środowisku wirtualnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 105, Szczecin 2016, s. 325–332.
- [6] Iwińska-Knop K., Biesaga-Słomczewska E.J.: *Postawy konsumenckie wobec promocji on-line*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 45–54.
- [7] Kerpen D.: *Likeable Social Media: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Generally Amazing on Facebook (& Other Social Networks)*, McGraw-Hill, New York 2011.
- [8] Li Ch., Solis B., Webber A., Szymanski J.: *The Evolution of Social Business, Six Stages of Social Business Transformation*, Altimeter Group Network on SlideShare, San Mateo 2013.
- [9] Łaszkiwicz A.: *Klient jako współtwórca wartości w społecznościach sieciowych* [w:] *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora*, red. W. Grzegorzczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 57–66.
- [10] Łaszkiwicz A.: *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 112–114.
- [11] Merchant N.: *11 Rules for Creating Value in the Social Era*, Harvard Business Review Press, 2012.
- [12] Michalczuk G.: *Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 171.
- [13] Nambisan S., Baron A.R.: *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, „The Journal of Product Innovation Management” 2009, t. 26, s. 388–406.
- [14] Naylor R., Lambertson W.C.P., West P.M.: *Beyond the „Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings*, „Journal of Marketing” 2012, t. 76, s. 105–120.
- [15] Skowron S., Skrzetuski R.: *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 162–172.
- [16] Stratten S.: *BezMarketing. Przestań kusić klientów, zacznij z nimi rozmawiać!*, Helion, Warszawa 2012, s. 33.
- [17] Sudolska A.: *Social CRM jako nowoczesna koncepcja biznesowa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2013, Zarządzanie, t. XL, z. 413, s. 25–37.
- [18] Sumara K., Krzycki M., Prokurat S., Kubisiak P.: *Raport z badania: polskie firmy w mediach społecznościowych*, „Harvard Business Review Polska” 2012, kwiecień, s. R 9.
- [19] Żak K.: *Media społecznościowe jako narzędzie budowania relacji przedsiębiorstwa z klientem*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117, s. 311.

Natalia Bender
Uniwersytet Warszawski

12.

MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE W PROCESACH NABORU – PERSPEKTYWA POKOLENIA Z, NA PODSTAWIE BADANIA PILOTAŻOWEGO

Abstrakt

Media cyfrowe, mobilne i społecznościowe stały się nieodzowną częścią codziennego życia ludzi na całym świecie. Internet jest obecnie jednym z podstawowych narzędzi wymiany informacji pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, a aplikacje służące komunikacji interpersonalnej, takie jak poczta elektroniczna, komunikatory, fora dyskusyjne wykorzystywane są na skalę dotąd niespotykaną.

Rozwój cywilizacji społeczeństwa informacyjnego zachęca do wytwarzania i udostępniania w przestrzeniach publicznych informacji na masową skalę. Technologia i usługi on-line, zaprojektowane już „na wejściu” tak, by to ich użytkownicy wykonywali konkretne czynności, polegające m.in. na podglądaniu i/lub obserwowaniu innych, komentowaniu czy wreszcie kształtowaniu opinii i wiedzy, spowodowały, że osoby fizyczne nie są już tylko zwykłymi konsumentami informacji, ale również ich producentami. Przekazów o często wysoce osobistych i wrażliwych walorach.

Informacje w ten sposób wytworzone, dostępne niezależnie od czasu i położenia geograficznego, stają się coraz cenniejszym zasobem organizacji również w procesach HR. Pracodawcy coraz chętniej korzystają z zasobów on-line by w procesie selekcji zweryfikować informacje o kandydatach [2], a ich wykorzystanie w procesach naboru, jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, będzie wzrastać [6; 2].

Jednocześnie na rynek pracy zaczynają wkraczać przedstawiciele pokolenia Z, dla których serwisy społecznościowe stanowią jeden ze sposobów wyrażania siebie we współczesnym świecie. Pokolenia dorastającego w świecie,

w którym technologia od zawsze była integralną częścią jego życia codziennego, dla których kontakt on-line z innymi użytkownikami sieci jest stanem zastanym, oczywistym a wręcz oczekiwanym, współczesnym *status quo*.

Integracja Internetu z procesami rekrutacji i selekcji wprowadziła wyjątkowe zmiany do kontekstu naboru. Z jednej strony pojawiły się pytania, w jaki sposób pracodawcy pozyskują informacje o kandydatach ze źródeł dostępnych on-line, jak na nie reagują i w jaki sposób dalej je wykorzystują, z drugiej strony pytania o to, czy kandydaci do pracy mają świadomość stosowania takich metod doboru oraz dlaczego, a także jaka jest ich odpowiedź na takie praktyki.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie perspektywy szczególnej grupy kandydatów do pracy, osób reprezentujących pokolenie Z. Kandydatów, którzy dopiero rozpoczynają swoje doświadczenie z rynkiem pracy. Stanowisko zaprezentowane zostanie z wykorzystaniem materiału empirycznego pozyskanego podczas prowadzonego badania pilotażowego przy wykorzystaniu technik badawczych właściwych dla badań jakościowych. Celem pracy nie jest zatem odniesienie opisanych przez autorkę okoliczności i właściwości jako reprezentatywnych dla pokolenia, a jedynie podzielenie się zaobserwowanymi zachowaniami i wskazanie możliwych kierunków badań oraz działań do podjęcia przez pracodawców podczas procesów naboru kandydatów Z.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, informacje on-line, pokolenie Z.

12.1. Wprowadzenie

Internet – technologia, która bezpośrednio wpłynęła na zmianę sposobu funkcjonowania jednostki w społeczeństwie. Medium społeczne, lub inaczej współczesne medium komunikacji społecznej, którego celem jest właśnie kontakt z innymi osobami, podmiotami czy całymi społecznościami. Dotyka esencji funkcjonowania społecznego człowieka – komunikacji, kontaktów i relacji z innymi.

Dzięki powszechnemu dostępowi oraz nieustannemu rozwojowi umożliwia powstawanie nowych technologii komunikacyjnych. Takich, które dostosowane są do aktywności wybranych środowisk społecznych, adekwatnych dla posiadanych przez nie cech charakterystycznych, motywacji, potrzeb, wieku, wymagań, preferencji czy wreszcie relacji zachodzących pomiędzy jej użytkownikami. I choć sposób funkcjonowania tych technologii nie jest nowy, to nowością wydają się wciąż zmieniające się kombinacje zmiennych, takich jak: zastosowane narzędzia i wykorzystane mechanizmy, oparte na nich modele wymiany informacji, cele takiej rotacji czy wreszcie aktorzy, którym ma ona służyć.

Na początku 2020 r. z Internetu korzystało ponad 4,5 miliarda ludzi, a liczba użytkowników mediów społecznościowych przekroczyła 3,8 miliarda. To oznacza, że prawie 60 procent światowej populacji korzysta z bogactwa sieci on-line. Najpo-

pularniejszymi zasobami internetowymi okazały się platformy społecznościowe Facebook, YouTube, Instagram, DouYin, TikTok, QQ, QZone oraz komunikacyjne WhatsApp, FB Messenger, Weixin (WeChat) [9].

12.2. Serwisy społecznościowe

Media społecznościowe to zarówno serwisy społecznościowe (*social networks*), komunikatory (*instant messengers*), mikroblogi (*microblogs*), gry społecznościowe (*on-line gaming*), jak i portale randkowe (*on-line dating*). We współczesnym świecie traktowane są jako jeden ze sposobów wyrażania siebie. Celem ich funkcjonowania jest budowanie sieci społecznych, opartych na podobnych zainteresowaniach, wspólnych celach lub podobnych potrzebach.

Media te pełnią dla użytkowników dwie ważne funkcje. Pierwsza ma charakter rozrywkowo-towarzyski. Dzięki nim użytkownicy utrzymują kontakty z dawnymi znajomymi, nawiązują nowe przyjaźnie, wymieniają się muzyką, filmami, zdjęciami, tworzą wspólne grupy zainteresowań, wyrażają swoje opinie i komentarze, zapoznają się z wytworzonymi i wspólnie udostępnionymi treściami, są to tzw. media prywatne (*social Network Webs*). Druga grupa platform ma związek z rozwojem zawodowym użytkowników i poszukiwaniem przez nich zatrudnienia/współpracy. Są to głównie serwisy profesjonalne, tzw. media zawodowe czy profesjonalne (*professional Network Webs*). Ich użytkownicy zakładają konta z historią zatrudnienia, w tym w postaci wirtualnego CV, zapoznają się z profilami pracodawców, tworzą swoje portfolio, przedstawiają próbki pracy, komunikują i nawiązują kontakty o charakterze zawodowym [12; 14].

Nic więc dziwnego, że coraz większe znaczenie w procesach doboru zyskują właśnie portale internetowe, które pełnią rolę swego rodzaju pośrednika informacji między pracodawcami a osobami poszukującymi zatrudnienia [15]. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, to w interesie pracodawcy jest, na długo jeszcze przed rozpoczęciem rekrutacji, budowanie jego wiarygodności w procesach naboru, w tym w przestrzeni on-line [17]. Działania te skupiają się w szczególności na prowadzeniu stron internetowych, fanpage'y, zarówno w mediach społecznościowych, jak i w serwisach branżowych, oferując swym interesariuszom informacje o organizacji i jej działalności, w tym o ofertach pracy. Podobnie informacje na profilach kandydatów mogą wpływać i motywować lub wręcz zniechęcać do nawiązania kontaktu czy kontynuowania przez pracodawcę istniejącej już relacji.

Powszechny dostęp do zawartych na stronach www informacji pozwala zatem na wstępne, jeszcze przed nawiązaniem kontaktu, poznanie się zainteresowanych stron i lepsze przygotowanie się do spotkania. Pracodawcom ułatwiają dotarcie do potencjalnego pracownika, przedstawienie mu konkretnej oferty organizacji,

zainteresowanie nią i zmotywowanie do udziału w procesie naboru, a nierzadko również weryfikację kandydatów. Kandydatom natomiast zapewniają nieograniczony położeniem geograficznym dostęp do szerokiej oferty pracodawców, a dzięki coraz efektywniejszym formom komunikacji – ułatwiają wymianę informacji i kontakt z uczestnikami procesów naboru, w tym również z innymi aplikującymi.

12.3. Pokolenie Z w procesach naboru

Generacja Z, osoby urodzone w drugiej połowie lat 90. i po 2000 r., określani także pokoleniem C – od angielskich słów „connect, communicate, change”. Nazywani również „generacją multitasking”, „cichym pokoleniem”, „generacją @”, „Digital Natives” czy też „urodzonymi z cyfrowym DNA” [18; 3].

Osoby otwarte na nowe rozwiązania, twórcze, dla których zaciera się granica między światem wirtualnym i realnym. Równie wysoko cenią sobie bliskie grono przyjaciół, jak i znajomych z mediów społecznościowych. Od dzieciństwa żyją w otoczeniu komputerów, smartfonów i social mediów, a cyfrowy świat jest częścią ich rzeczywistości [13]. Doceniają wszystkie rozwiązania mobilne, skracające drogę prowadzącą do szybkiego i wygodnego działania [14]. Pokolenie, które chce tu i teraz. Przekazywane treści muszą być zatem krótkie, ciekawe i niewymagające zaangażowania, ale spersonalizowane i zachęcające do (gry) rywalizacji [16].

Ze względu na to, że przedstawiciele tego pokolenia są skłonni do publikowania danych o sobie w mediach społecznościowych, dla pracodawców jest to cenne źródło informacji. Pracodawcy coraz chętniej korzystają z mediów społecznościowych, zarówno w początkowych etapach rekrutacji – by opublikować ofertę pracy, jak i w procesie selekcji – by zweryfikować informacje, wiarygodność czy pracę kandydatów. Jak potwierdzają badania, aż 37% spośród 202 osób rekrutujących, korzysta z mediów społecznościowych w celu dokonywania badań wstępnej selekcji potencjalnych pracowników [2].

I choć każde pokolenie niesie ze sobą nowe wyzwania, z którymi muszą poradzić sobie pracodawcy, to wydaje się, że wejście na rynek pracy pokolenia Z spowoduje szczególne zmiany zarówno w zakresie metod poszukiwania nowych współpracowników, jak i technik pozyskiwania i łączenia informacji o nich, oraz ostatecznej ich weryfikacji, tak by umożliwić zwerbowanie najwłaściwszych kandydatów. Dlatego kolejnym wyzwaniem dla pracodawców jest umiejętne produkowanie przekazów w procesie naboru, właściwe wykorzystanie zebranych informacji i obiektywne reagowanie na nie, tak by móc uzasadnić procesy decyzyjne oparte na informacjach, w tym tych dostępnych on-line o kandydacie.

12.4. Badanie

12.4.1. Uczestnicy badania

Badanie pilotażowe przeprowadzone zostało podczas dwóch spotkań – grup fokusowych, które odbyły się w lipcu i sierpniu 2020 r. Udział w spotkaniach wzięli studenci i studentki III, IV i V roku studiów, w głównej mierze prawa (92%). Łącznie udział w obu grupach fokusowych wzięło 30 osób. Osoby w wieku od 21 do 25 lat.

Badanie składało się z trzech części – wstępnej rozmowy, ankiety, którą wypełniły łącznie 24 osoby – 17 kobiet (71%) i 7 mężczyzn (29%) oraz dyskusji, poświęconej omówieniu wyników z udostępnionej uczestnikom podczas spotkania ankiety.

W znacznej mierze były to osoby, które nie miały doświadczenia lub minimalne na rynku pracy (79%). Wśród uczestników było 5 osób – 4 kobiety i 1 mężczyzna, na ostatnim i przedostatnim roku studiów, które posiadały już pracę. Aż trzy z nich były otwarte na inne propozycje pracy. Wszystkie osoby korzystały i posiadały własne media społecznościowe.

12.4.2. Cel badania

Uczestnicy badania zostali wytypowani celowo – przedstawiciele pokolenia Z.

Badaczka zakładała, że dzięki przeprowadzeniu badania pilotażowego metodą zogniskowanego wywiadu grupowego pozna zachowania informacyjne użytkowników – tubylców mediów społecznościowych [18; 3], doszczegółowi, uzupełni lub zweryfikuje pytania badawcze do dalszego etapu badań zasadniczych, doprecyzuje lub zmodyfikuje opracowane pytania ankietowe oraz przyjętą skalę ocen, a także sprawdzi narzędzie, którym zamierzała przeprowadzić badanie zasadnicze. Na tym etapie badaczka zakładała przeprowadzenie badań ilościowych, postawiła hipotezy badawcze, które również zamierzała zweryfikować dzięki przeprowadzonemu spotkaniu w formie grup fokusowych z wykorzystaniem formularza ankiety.

Wykorzystane podczas spotkania pytania ankietowe posłużyć miały zweryfikowaniu skali występowania zjawiska ofertowania pracy za pomocą platform internetowych, pozyskiwania informacji o kandydatach z informacji dostępnych on-line oraz rozpoznaniu poziomu, i częściowo – warunków, akceptacji tego zjawiska przez poszczególne grupy osób biorących udział w procesach naboru – kandydatów do pracy, pracodawców oraz innych niż oni sami osób odpowiedzialnych za procesy naboru w organizacji.

Zgodnie bowiem z teorią oczekiwań V. Varooma im kandydaci do pracy wyżej oceniają proces naboru za niesprawiedliwy, tym mniejszą posiadają motywację, aby w nim uczestniczyć [20]. Negatywna ocena procesu naboru z wykorzystaniem

informacji o kandydacie pozyskanych za pośrednictwem wyszukiwarek internetowych i platform mediów społecznościowych, inaczej zwana w literaturze przedmiotu zjawiskiem cybervettingu lub screeningu, prowadzić może bowiem do wielu negatywnych konsekwencji dla organizacji w postaci, m.in.: upiększania informacji o sobie (kandydacie) w mediach społecznościowych, zaniechania udziału w procesach naboru wybitnych jednostek (talentów), obniżenia wartości marki pracodawcy (employer branding) czy wreszcie zmniejszenia ogólnego poziomu zaufania do organizacji [1; 5; 11; 10; 19; 4; 8; 7].

12.4.3. Wyniki badania

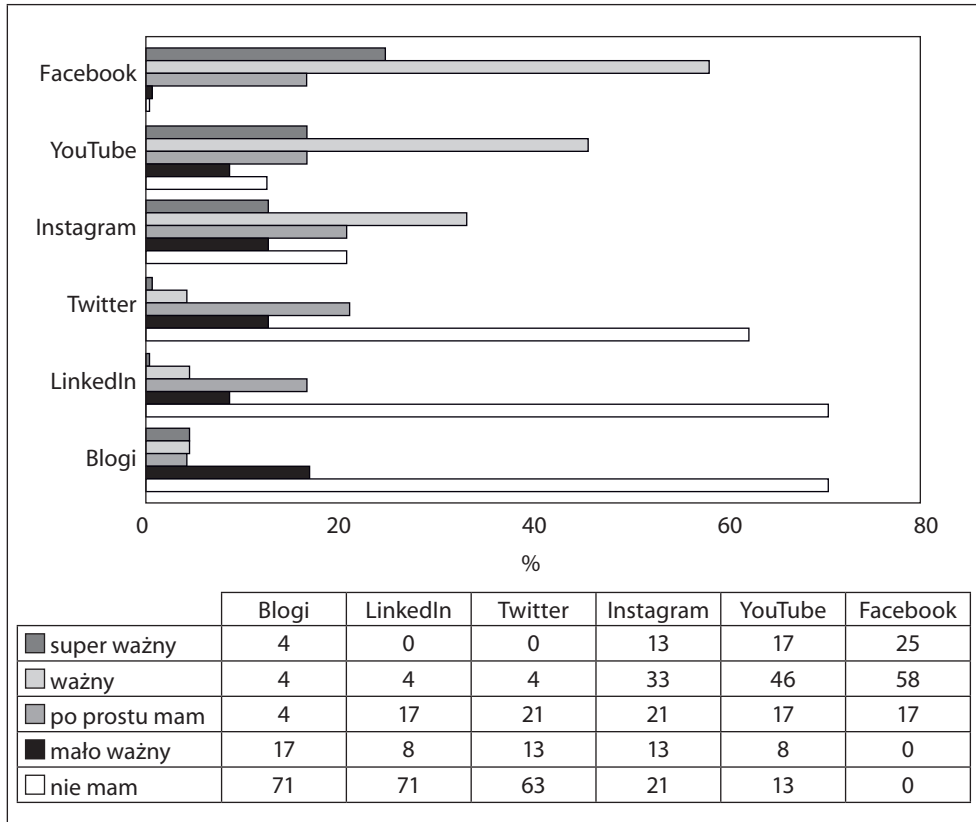
Jak wskazali badani, media społecznościowe są dla nich ważne. Szczególnie ważną platformą jest Facebook, na którym profil posiadali wszyscy respondenci. Portal ten wskazują jako istotny i bardzo istotny (83%). Podobnie, konto YouTube posiada znaczna liczba badanych (88%), przyznając, że jest to jedno z ważniejszych lub nawet najważniejszych kont w mediach społecznościowych, służy bowiem zarówno oglądaniu klipów, śledzeniu ulubionych postaci, jak i pomoc naukowa. Coraz więcej nauczycieli akademickich ma bowiem swoje kanały właśnie na platformie YouTube.

Kolejnym istotnym portalem okazał się Instagram. Konto na tej platformie posiadało aż 19 z 24 osób (79%), a 46% uważa, że jest to istotne lub bardzo istotne medium. Tylko nieliczni badani posiadali konta na Twitterze (38%), LinkedIn (29%) czy prowadziło swoje blogi (29%). Badani cenią sobie również inne media, w szczególności: TikTok, SnapChat, GumTree oraz Tumblr. Co ciekawe dla dalszych rozważań, żaden z badanych aktywnych zawodowo, nie posiadał konta na LinkedIn, GoldenLine czy MySpace, czyli tzw. mediów profesjonalnych. Znaczenie wybranych mediów społecznościowych dla pokolenia Z przedstawia rysunek 12.1.

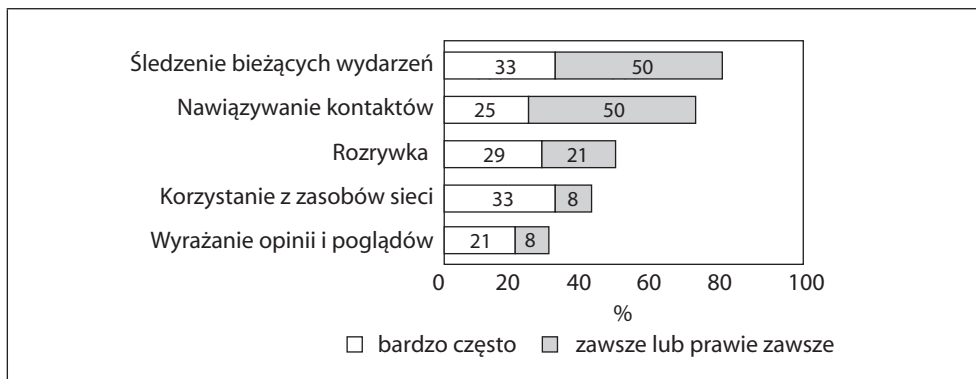
Jak wskazali rozmówcy, media społeczne służą im w szczególności, by śledzić bieżące wydarzenia (83%), by budować relacje i nawiązywać kontakty (75%), w celach rozrywkowych (50%), by móc korzystać z zasobów sieci takich jak filmy, zdjęcia, gry (41%) oraz by wyrażać swoje opinie czy komentować bieżące wydarzenia (29%). Główne cele wykorzystywania mediów społecznościowych przez pokolenie Z przedstawia rysunek 12.2.

Podczas poszukiwania pracy najczęściej korzystają z FB (79%) oraz LinkedIn (29%). Pozostałymi, choć sporadycznie wykorzystywanymi w tym celu, są: blogi (21%) oraz bardzo rzadko Instagram (4%) i YouTube (4%). Uczestnicy badania nigdy nie korzystali z portali GoldenLine czy MySpace, co spójne jest z poprzednimi odpowiedziami.

Badani wskazują, że media społecznościowe służą im najczęściej w znalezieniu oferty pracy, sprawdzeniu strony internetowej lub fanpage'a ogłaszającego się pracodawcy. Czasami chodzi o udostępnienie oferty pracy innym znajomym lub

Rysunek 12.1. Istotność mediów społecznościowych dla pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

Rysunek 12.2. Główne cele wykorzystywania mediów społecznościowych przez pokolenie Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

pomoc w napisaniu dobrego CV lub listu motywacyjnego „pod wymagania ogłoszone w ofercie”. Jak wskazali uczestnicy badania, cechy kandydata często budowane są pod informacje o pracodawcy, które dostępne są właśnie w jego [pracodawcy] mediach i stronach internetowych. „Czasami chodzi o język albo to coś. Wszystko można znaleźć w sieci. Można się domyśleć, o jakie informacje chodzi w tej ofercie, żeby przejść dalej”.

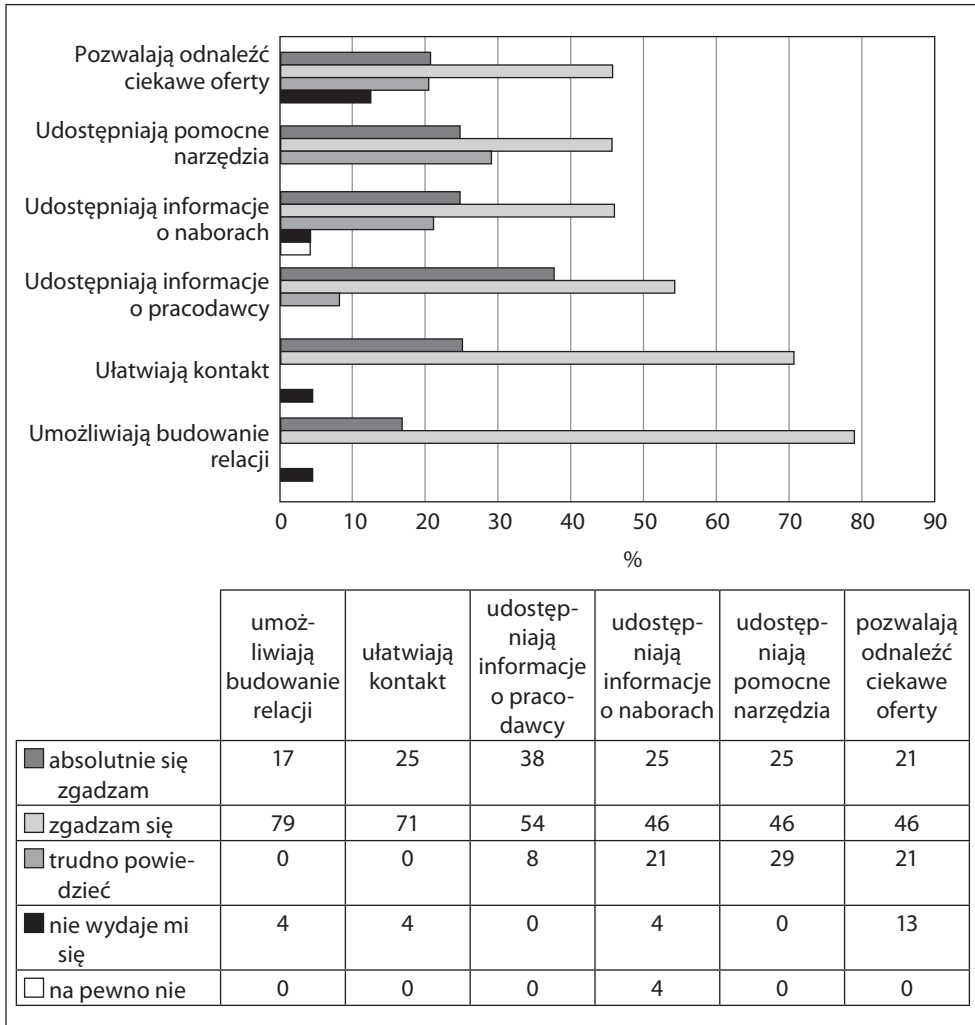
W opinii badanych najistotniejszymi zaletami mediów społecznościowych podczas poszukiwania pracy są: możliwość budowania relacji i sieci powiązań (96%), szybki kontakt z innymi użytkownikami serwisu (96%), łatwy i szybki dostęp do ogólnych informacji o potencjalnym pracodawcy (92%) oraz prowadzonych przez niego naborach (71%). Dość wysoko oceniono również wszelkie ułatwienia, jakie dają media społecznościowe, np. pomocne narzędzia, takie jak kreator CV czy komunikatory dedykowane dla poszczególnych procesów naboru (71%).

Pozostałe zalety, na jakie wskazywali uczestnicy spotkań, to m.in.: dostępność wielu ofert w jednym miejscu, szybki kontakt z pracodawcą i pracownikami organizacji ogłaszającej nabór, możliwość dopytania się o szczegóły w mniej formalny sposób, możliwość szybkiego nawiązania kontaktu z potencjalnym pracodawcą, możliwość konsultowania decyzji albo uzyskiwanie rekomendacji na bieżąco od znajomych oraz poszukiwania pracy właściwie w każdej chwili.

Badani jako zaletę wskazali również sposobność umieszczania w mediach społecznościowych takich treści, które przedstawiają ich szczególnie korzystnie: „można umieszczać treści, które przedstawiają nas w bardzo pozytywnym świetle. Potencjalny pracodawca, który sprawdzi nasz profil, może podjąć decyzję o współpracy z nami. Także istotna jest tu kwestia wypromowania własnej osoby, dzięki czemu to pracodawca może zgłosić się do nas z ofertą pracy”¹.

W opinii uczestników wadą wykorzystywania mediów społecznościowych podczas procesów naboru w pierwszej kolejności są kwestie prywatności i nieograniczony dostęp do informacji tam zawartych (80%). Potwierdziły to rozmowy w obu grupach fokusowych, choć badani przedstawili różne wymiary tego zagadnienia. Z jednej strony podkreślali, że zakładając konto w mediach społecznościowych, prowadząc blog, posiadając własny kanał lub udostępniając jakiegokolwiek materiały w sieci, każdy z użytkowników zgadza się na udostępnianie informacji o sobie. Będą to zdjęcia, komentarze, adres e-mail, pliki cookie, adres, IP komputera, jeżeli zostaną podane, jak również data urodzenia, miejsce zamieszkania, a nawet geolokalizacja. Zgodnie ze stanowiskiem badanych należy jednak pamiętać, że udział w takiej społeczności jest dobrowolny, użytkownik „wie, na co się pisał” zakładając konto. A ponieważ „większość tak robi”, to taka praktyka nie jest niczym nadzwyczajnym. Z drugiej strony badani obu grup dyskusyjnych szybko wskazywali też propozycje przeciwdziałania ewentualnym próbom naru-

¹ Ankieta „Zarządzanie prywatnością w rekrutacji – pilotaż, „Respondent” 2020, nr 10.

Rysunek 12.3. Główne zalety wykorzystywania mediów społecznościowych podczas procesów naboru z perspektywy pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

szenia ich prywatności, tj. wykorzystywanie ustawień prywatności i udostępnianie konkretnych materiałów do wiadomości wcześniej określonej publiczności czy też tworzenie, tzw. grup zamkniętych – tylko dla wybranych członków. Aby dołączyć do takiej grupy, użytkownik musi zostać wcześniej zweryfikowany lub polecony przez innego członka grupy. Wszelkie treści tam publikowane niedostępne są dla reszty społeczności danego medium, co rozmówcy ocenili za „bezpieczne”, szczególnie dla treści „nie do końca formalnych”.

Co ciekawe, żadna z badanych osób nie zapoznała się z Polityką Prywatności lub Regulaminem Użytkowania dostawcy medium przed założeniem konta lub pobraniem aplikacji. Zdaniem badanych dokumenty te są za długie, zbyt zawile, niezrozumiałe, posiadają zbyt dużo załączników, a dostawcy mediów specjalnie formułują je tak, by użytkownik nie był w stanie się z nimi zapoznać.

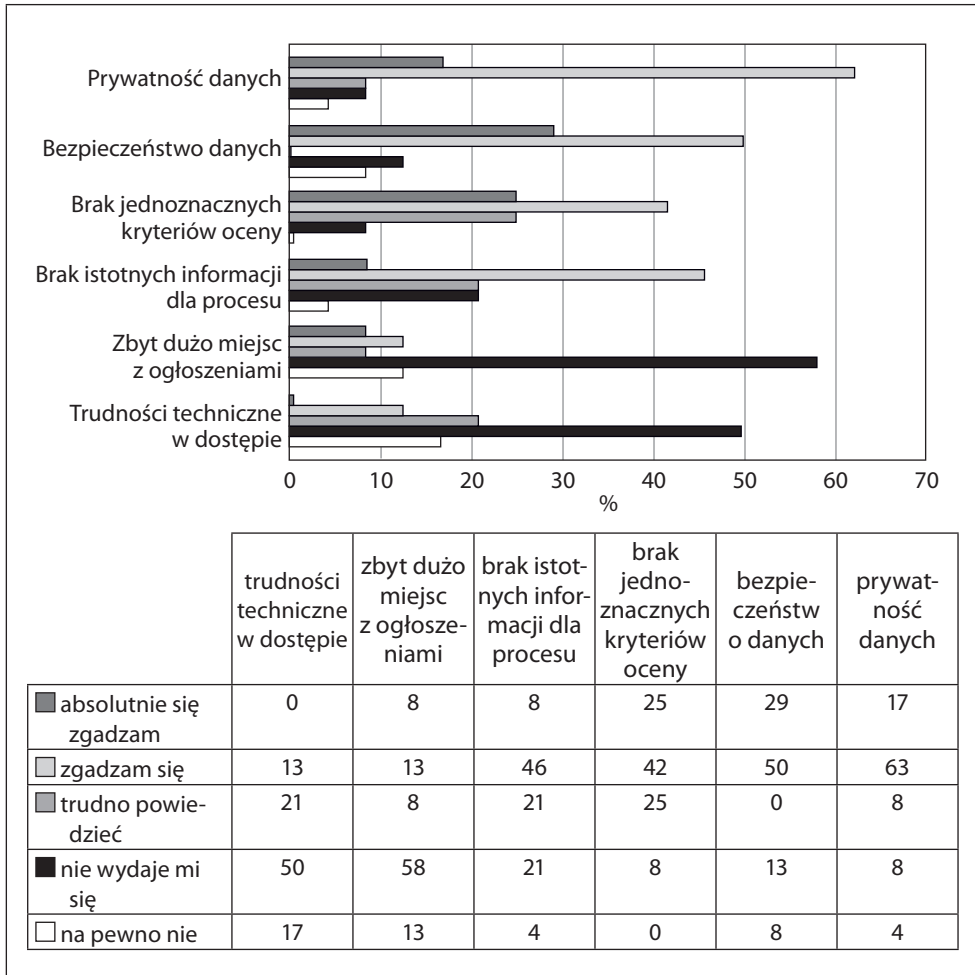
Kolejnym zagrożeniem dla uczestników obu grup fokusowych było bezpieczeństwo danych podczas przesyłania ich do udostępnionych systemów lub narzędzi podczas procesów naboru (79%), brak jednoznacznych kryteriów oceny w procesie naboru (67%), brak istotnych informacji dla procesu (54%). Pozostałe wady, na jakie wskazywali to m.in.: wątpliwości dotyczące tego, na ile dostępne w mediach społecznościowych oferty są wiążące, kto je udostępnia, do jakich kręgów są kierowane, a także częsty brak informacji odnośnie terminu, do którego można zgłaszać aplikację, zbyt szeroka oferta ogłoszeń ze zbyt małą ilością szczegółów, w tym brak informacji dotyczących wynagrodzenia. Jak wskazywali dalej rozmówcy, czasem są to treści sprzed wielu lat, które nie są aktualne; fałszywe lub przekłamane.

Na pytanie: *Jak zareagowałbyś/zareagowałabyś, gdybyś dowiedział/a się, że w procesie naboru będą zbierane informacje o Tobie z Twoich mediów społecznościowych?* znacząca część ankietowanych odpowiedziała, że nie jest to dla nich problematyczne, pod warunkiem jednak że będą to tzw. media zawodowe (46%). Czym innym dla badanych jest bowiem publikowanie informacji o sobie „dla funu”, np. na Facebook czy Instagramie, a czym innym, udostępnianie informacji o sobie „dla pracodawcy”. Dlatego, inaczej oceniają zbieranie informacji z mediów prywatnych, a inaczej z mediów profesjonalnych. Poza tym, jak wskazywali badani, prawo zabrania takich praktyk: „np. kodeks pracy jasno wskazuje, jakie dane mogą być zbierane od kandydata do pracy. Wszystkie inne muszą być zbierane za zgodą kandydata, zatem wcześniej kandydat powinien być o takiej praktyce poinformowany. To byłoby też niezgodne z Konstytucją”².

Nic więc dziwnego, że badani wskazywali, że chcieliby zostać uprzedzeni, jakie informacje i z jakich mediów będą o nich zbierane (33%). Znaczna część uczestników obu spotkań uznała, że uprzedzenie kandydatów, o tym, że informacje o nich mogą być pozyskiwane z ich mediów społecznościowych jest zachowaniem „fair play”. Jeżeli pracodawca zamierza wykorzystywać takie informacje, to powinien wcześniej zakomunikować to kandydatom, i najlepiej, jak wcześniej przytoczono, by informacje zbierane były tylko z mediów profesjonalnych, a jeżeli również z prywatnych, wtedy, jak dopowiedzieli badani, byłby czas na sprawdzenie ustawień prywatności i wszystkiego, co mogłoby ewentualnie „zaszkodzić” kandydatowi.

Nieliczni uznali, że w takiej sytuacji zrezygnowałiby z udziału w dalszych procesach naboru (8%).

² Tu warto zaznaczyć, że ta część rozmowy była najbardziej dynamiczna i żywiłowa w obu grupach fokusowych.

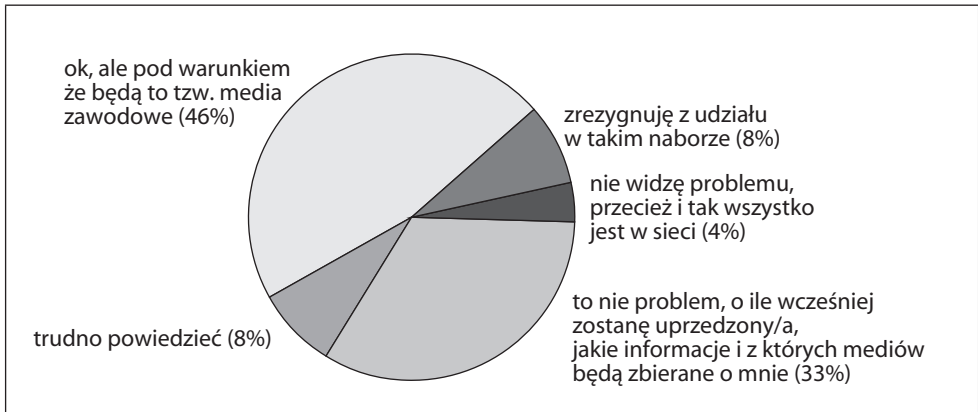
Rysunek 10.4. Główne wady wykorzystywania mediów społecznościowych podczas procesów naboru z perspektywy pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

Odpowiedzi na pytanie: *Gdybyś dowiedział/a się, że w procesie rekrutacji będą zbierane informacje o Tobie z Twoich mediów społecznościowych, to która odpowiedź najlepiej do Ciebie pasuje?* wskazywały na bardziej zróżnicowane modele zachowań badanych, choć zbieżne z odpowiedziami udzielonymi dla poprzedniego pytania. Część badanych nie uważa, by był to problem, pod warunkiem jednak, że informacje o nich będą wykorzystywane wyłącznie z mediów zawodowych (25%). Tu warto przypomnieć, że zaledwie 29% badanych posiada LinkedIn, a tylko 1 osoba uznała, że konto na tej platformie jest dla niej ważne; żaden z uczestników nie posiada profilu na GoldenLine, ani na innym profesjo-

nalnym medium. Niezależnie jednak od udzielonych wcześniej odpowiedzi, podobnie jak poprzednio, uczestnicy obu grup fokusowych uznali, że media profesjonalne prowadzi się w bardziej uporządkowany sposób, a dane tam udostępnione są bardziej przemyślane i „bezpieczne”, „porządne”. Udostępnianiu treści na nich nie towarzyszą takie emocje, jak podczas publikacji na Facebook, Instagram czy TikTok i Snapchat. Nie ma zatem czego się obawiać.

Rysunek 12.5. Jak zareagowałbyś/zareagowałaś, gdybyś dowiedział/a się, że w procesie naboru będą zbierane informacje o Tobie z Twoich mediów społecznościowych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

Znaczna część badanych przesłałaby też swoją aplikację, pod warunkiem że wcześniej mogłaby usunąć niewygodne treści i/lub zmodyfikować ustawienia prywatności na swoim koncie (21%). Chodzi przede wszystkim o materiały, w których zostali oznaczeni przez osoby trzecie. Takie posty, które „umieszczane są przez znajomych i przypadkowe osoby, a które przedstawiają kandydata w złym świetle”³ mogą być „niewygodne”, szczególnie dla celów przyszłych rekrutacji. Problemem nie są bowiem ich własne komentarze, bo te na bieżąco same się weryfikują, np. w toku rozmowy z innymi. Większym zagrożeniem są komentarze dalszych znajomych i ich znajomych, szczególnie jeżeli są to osoby obce, nieznane. Trudno jest bowiem od nich wyegzekwować usunięcie „nieprzyjemnych treści” czy „niewłaściwych zdjęć”. Dlatego odpowiedzią na takie zagrożenia może być prowadzenie „podwójnych mediów”, tzn. posiadania co najmniej dwóch kont w jednym medium społecznościowym. Jedno, które dostępne jest dla wszystkich – „oficjalne” oraz drugie, które znane jest wyłącznie wybranym i/lub zaufanym osobom – „nieoficjalne”⁴. Taką praktykę potwierdza aż 7 z 30 badanych.

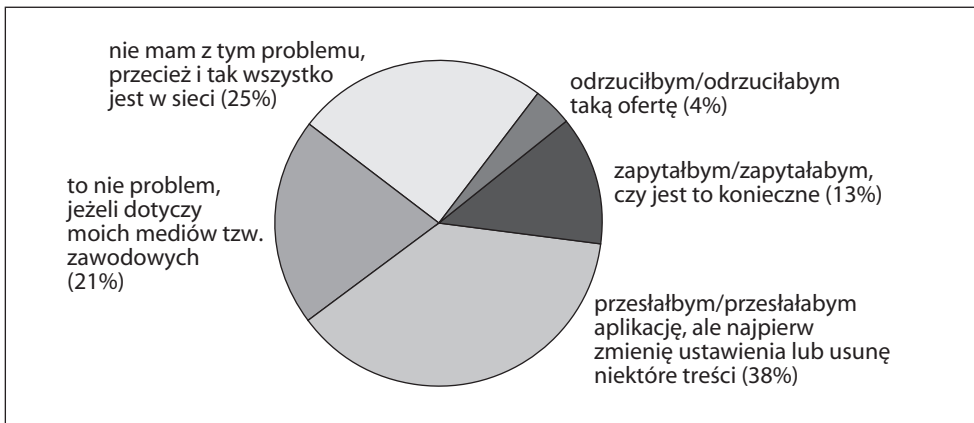
³ Ankieta „zarządzanie prywatnością w rekrutacji – pilotaż, „Respondent” 2020, nr 10.

⁴ Cytat z wypowiedzi [XX] 17.07.2020.

Pozostali badani, jak wskazali, dopytaliby, czy zbieranie informacji o nich z ich mediów społecznościowych jest konieczne (38%), choć, jak podniesiono podczas dalszej dyskusji, mało prawdopodobne jest, by kandydat, szczególnie młody stażem na rynku pracy, mógł takie pytanie zadać: „Raczej większość osób, po to, by otrzymać pracę lub mieć większe szanse podczas rekrutacji, będzie wysyłać wszystko co jest potrzebne. Jeżeli komuś bardzo zależy na tej pracy, to się zgodzi”. Z drugiej strony, jak wskazał jeden z badanych, „właśnie z takimi sytuacjami trzeba walczyć, szczególnie jeżeli dotyczy to takich osób, jak te obecne na spotkaniu, tj. studentów prawa, a w przyszłości prawników. Nie można zgadzać się na takie praktyki za wszelką cenę”.

Nieco inaczej niż poprzednio, z takiej oferty pracy zrezygnowałaby 13% badanych. Procentowy rozkład udzielonych odpowiedzi na pytanie: *Gdybyś dowiedział/a się, że w procesie rekrutacji będą zbierane informacje o Tobie z Twoich mediów społecznościowych, to która odpowiedź najlepiej do Ciebie pasuje?* przedstawia rysunek 12.6.

Rysunek 12.6. *Gdybyś dowiedział/a się, że w procesie rekrutacji będą zbierane informacje o Tobie z Twoich mediów społecznościowych, to która odpowiedź najlepiej do Ciebie pasuje?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badania pilotażowego.

12.5. Podsumowanie

Ludzie, tu przedstawiciele pokolenia Z, dokonują autoprezentacji w różny sposób. Inaczej zachowują się w mediach społecznościowych w celach prywatnych, inaczej budują bazę informacji istotnych dla ich rozwoju zawodowego. Czego innego oczekują w kontaktach ze znajomymi, czego innego, gdy dotyczy to ich kariery, rozwoju, dobrego wizerunku – budowania marki.

Choć media społecznościowe są stosunkowo nowym narzędziem na rynku pracy, to zyskują coraz istotniejszą rolę w procesach HR. Jak wskazano powyżej, pokolenie Z to osoby bardzo młode, co oznacza, że najstarsi z przedstawicieli generacji dopiero wchodzi na rynek pracy lub rozpoczynają swoje doświadczenie w roli stażystów, współpracowników i pracowników. Nic więc dziwnego, że w literaturze przedmiotu niewiele jest badań, które poświęcone są zachowaniom i charakterystyce postępowania pokolenia „Digital Natives” podczas poszukiwania pracy. Jak wskazano na wstępie, z uwagi na niewielką liczbę uczestników, badania nie można traktować jako reprezentatywnego dla generacji Z, jednak materiał empiryczny zaprezentowany w niniejszym artykule dostarcza pewnych prognoz, dzięki którym można nieco lepiej poznać to pokolenie i jego prawdopodobne podejście do wykorzystywania mediów społecznościowych w procesach naboru.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy przypuszczać, że media społecznościowe będą coraz istotniejsze w procesach naboru pracowników generacji Z. Będą one wykorzystywane na etapie rekrutacji, m.in. jak dotychczas – w celu prowadzenia działań z zakresu szeroko rozumianego *employer branding*, w szczególności udostępniania ofert pracodawcy. Preferowane platformy to FB, LinkedIn i, jak się wydaje, również YouTube, oraz w pewnych zakresach, być może również Snapchat, TikTok? Media społecznościowe wykorzystywane będą również na potrzeby szybkiego i, jak wskazują badania, mniej oficjalnego kontaktu z potencjalnym pracodawcą lub jego pracownikami, ale także w celu budowania relacji i sieci powiązań, które ostatecznie, jak wydaje się badającym, wpływają na ogólną ich ocenę jako potencjalnych pracowników czy współpracowników.

Przekazy powinny być tworzone z myślą o przedstawicielach pokolenia Z, spersonalizowane. Badani wskazują, że informacje powinny być aktualne i prawdziwe, zawierać jasne informacje o wysokości wynagrodzenia, terminach składania ofert, osobach do kontaktu, zasadach oceny podczas naboru. Wskazaniem jest również udostępnienie narzędzi, które w sposób sprawny i bezpieczny pozwolą na przesłanie aplikacji i bieżący kontakt z przedstawicielami pracodawcy.

Pracodawcy swoje przekazy, zarówno te dotyczące działalności firmy, jak i te dotyczące ofert pracy, powinni budować w sposób spójny, lecz zrównoważony, tak by nie sugerować i nie podpowiadać klucza selekcji, „Z” potrafią bowiem napisać CV pod proces czy stanowisko, wystarczy, jak podkreślają, uważnie prześledzić właściwe posty pracodawcy.

Media społecznościowe będą również służyły procesom selekcji. Badani mają świadomość takich praktyk, i co do zasady nie zgłaszają uwag. Jednakże, oczekują transparentności i informacji o okolicznościach i źródłach pozyskiwania informacji. Chcieliby być poinformowani o takich praktykach już na wczesnym etapie rekrutacji, bowiem chcą być oglądani wyłącznie z dobrej strony. A ponieważ nie lubią się nudzić, wydaje się, że narzędzia selekcji oparte na grach czy quizach (42% badanych wykorzystuje platformy mediów społecznościowych by korzystać z gier) mogą zainteresować „Digital Natives”.

„Z” mają świadomość swoich praw. Jeżeli zatem mają wątpliwości, będą uciekać do zamkniętych grup, prowadzić „podwójne media”, upiększać informacje o sobie. I choć dbają o swoją prywatność, to nie uważają, by dostawcy platform mediów społecznościowych o nią zabiegali. Oczekują tego jednak od pracodawców, wymagając tym samym, że informacje o nich zbierane były wyłącznie z mediów profesjonalnych, te bowiem tworzone są przez nich w sposób bardziej uporządkowany i mniej emocjonalny.

Bibliografia

- [1] Acquisti A., Fong C.: *An experiment in hiring discrimination via online social networks*, „Management Science” 2020, nr 66(3), s. 1005–1024.
- [2] Alexander E.C., Mader D.R.D., Mader F.H.: *Using social media during the hiring 3 process: A comparison between recruiters and job seekers*, „Journal of Global Scholars of 4 Marketing Science” 2019, nr 29(1), s. 78–87.
- [3] Bărbuceanu C.D.: *Teaching the digital natives*, „Revista de Stiinte Politice” 2020, nr 65, 136–145.
- [4] Berkelaar B., Buzzanell P.: *Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers’ Use of Online Information for Personnel Selection*, „Management Communication Quarterly” 2015, nr 29(1), s. 84–113.
- [5] Boudlaie H., Nargesian A., Keshavarz Nik B.: *Digital footprint in Web 3.0: Social Media usage in recruitment*, „AD-minister” 2019, nr 34, s. 131–148.
- [6] Buchnowska D.: *Ocena poziomu e-rekrutacji wśród największych form w Polsce – projekt badań*, „Współczesna Gospodarka” 2015, nr 6(4), s. 25–38.
- [7] Chiang J., Suen H.: *Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn*, „Computers in Human Behavior” 2015, nr 48, s. 516–524.
- [8] Drake J.R., Hall D., Becton J.B., Posey J.: *Job Applicants’ Information Privacy Protection Responses: Using Job Applicants’ Information Privacy Protection Responses: Using Social Media for Candidate Screening Social Media for Candidate Screening*, „AIS Transactions on Human-Computer Interaction” 2016, nr 8(4), s. 160–184.
- [9] <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>, data dostępu: 3.01.2021.
- [10] Hurrell S., Scholarios D., Richards J.: *The kids are alert’: Generation Y responses to employer use and monitoring of social networking sites*, „New Technology, Work and Employment” 2017, nr 32(1), s. 64–83.
- [11] Jeske D., Shultz K.S.: *Social media screening and content effects: implications for job applicant reactions*, „Work, Employment and Society” 2017, nr 30(3), s. 535–546.
- [12] Kampioni-Zawadka M.: *Wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, nr 9(270), Poznań 2014, s. 61–80.

- [13] Karacsony P.: *Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies*, „Open Journal of Social Sciences” 2019, nr 7(3), s. 182–191.
- [14] Karacsony P., Izsák T., Vasa L.: *Attitudes of Z generations to job searching through social media*, „Economics and Sociology” 2020, nr 13(4), s. 227–240.
- [15] Listwan T.: *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV zm., C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [16] Montgomery K.C., Chester J., Grier S.A., Dorfman L.: *The new threat of digital marketing*, „Pediatric Clinics of North America” 2012, nr 59(3), s. 659–675.
- [17] Olszak E.: *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor., T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349, Wrocław 2014, s. 283–294.
- [18] Prensky M.: *Digital Natives, Digital Immigrants*, part 1, „On the Horizon” 2001, nr 9(5), s. 1–6.
- [19] Van de Ven N., Bogaert A., Serlie A., Brandt M.J., Denissen J.J.A.: *Personality perception based on LinkedIn profiles*, „Journal of Managerial Psychology”, nr 32(6), s. 418–429.
- [20] Woźniak J.: *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

Rozdział III

INŻYNIERIA W ZARZĄDZANIU

Stanisław Lipski
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

1.

NOWE WYZWANIA I SZANSE W OBSZARZE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ERY GOSPODARKI 4.0

Abstrakt

Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka głównych kierunków zmian procesowych we współczesnym zarządzaniu jakością. Autor podkreśla znaczenie nowoczesnych środowisk produkcyjnych oraz automatycznego pozyskiwania i obróbki wielkiej ilości danych. Ponadto uwagę autora angażują maszyny pracujące w sieciach, roboty wszystkich rodzajów, najnowsze technologie i dostęp do materiałów konstrukcyjnych. Stąd strategicznym zadaniem przedsiębiorstw staje się kształtowanie inteligentnych łańcuchów wytwarzania, łączących dostawców, producentów, dystrybutorów, odbiorców i konsumentów. Nowo budowane sieci są zdecydowanie bardziej wydajne i elastyczne. W wyniku tych procesów powstają nowego rodzaju zintegrowane przedsiębiorstwa z wykorzystaniem autonomicznych środków produkcji, komunikujących się między sobą, z produktami, zasobami komponentów, koproducentami i innymi partnerami. Autor dokonał przeglądu pojęć i koncepcji przechodzenia do systemów jakości 4.0, jednocześnie charakteryzując stan ich współczesnego zaawansowania. W artykule między innymi przedstawiono przegląd definicji jakości 4.0 (Q 4.0) oraz ogólną mapę drogową przejścia do tej koncepcji, która znajduje zastosowanie w różnych organizacjach.

Słowa kluczowe: Gospodarka 4.0, autonomia procesów wytwórczych, jakość 4.0, inteligentne łańcuchy wytwórcze, zarządzanie jakością 4.0.

1.1. Wstęp

Współcześnie zachodzące procesy wdrożeniowe Ery 4.0 od pewnego czasu powodują konsekwentną zmianę paradygmatów biznesowych i modeli produkcyjnych. Znajdują one odzwierciedlenie na wszystkich poziomach procesu produkcyjnego, zwłaszcza w łańcuchach dostaw i tworzenia wartości wielu produktów i usług. Zachodzące zjawiska angażują znaczne grupy pracowników w modernizację procesów wytwórczych, od menedżerów po projektantów systemów cyberfizycznych oraz klientów jako użytkowników końcowych [14]. W obszarach zmian związanych z I 4.0 dziedziny wytwórcze są przystosowane do pełnej inteligentnej automatyzacji, co oznacza wprowadzenie metod autonomicznych, samokonfiguracji, autodiagnozy problemów i ich usuwania, poznania i inteligentnego podejmowania decyzji. Można zauważyć, że gospodarka światowa wkracza w postindustrialny etap technologiczny, którego podstawą są zasadniczo nowe technologie tzw. grupy KET (*Key Enabling Technologies*) [22]. W ostatniej dekadzie ich znaczenie znacznie wzrosło i znajduje odzwierciedlenie w transformacji bazy surowcowo-logistycznej współczesnego systemu gospodarczego. Nowoczesne fabryki doświadczają szybkiej transformacji cyfrowej wspieranej przez nowe technologie, takie jak przemysłowy internet rzeczy (IIOT), big data i operacje w chmurze, głębokie uczenie się i głęboka analityka, sztuczna inteligencja, inteligentna robotyka, systemy cyberfizyczne i cyfrowe bliźniacze repliki produktów [6], uzupełnione obliczeniami wizualnymi (w tym nowe formy sztucznej wizji z uczeniem maszynowym, nowatorskim HMI (*Human-Machine Interface*), symulacją i wizualizacją). Jest to widoczne w globalnym trendzie I 4.0 [7]. Wpływ tych technologii jest oczywisty w kontekście produkcji o wysokiej sprawności. Ważne ulepszenia można osiągnąć w zakresie wydajności, niezawodności systemów, weryfikacji jakości itp. Procesy produkcyjne oparte na zaawansowanych zasadach mechanicznych są udoskonalone dzięki analizie dużych zbiorów danych z czujników przemysłowych. Współczesne maszyny, w tym obrabiarki, wyposażono w sensory zbierające użyteczne dane, które są przechwytywane, przechowywane i przetwarzane w chmurze. Procesy wytwórcze są sprawniejsze dzięki cyfrowemu monitoringowi, analizie danych wizualnych, sztucznej inteligencji i widzeniu maszynowemu. Pozwalają uzyskać bardziej wydajną i niezawodną inteligentną fabrykę. Z tych zmian technologicznych wyłaniają się również nowe łańcuchy wartości.

Zmiany te mają charakter cywilizacyjny wpływając na gospodarkę narodową dowolnego kraju i są zawarte w określonej polityce technologicznej. Ludzie i procesy są ważnymi elementami we wszystkich obszarach biznesu, ponadto są szczególnym kluczem do szeroko pojmowanej jakości. Stąd procesom rozwojowym I 4.0 nieustannie towarzyszą procesy rozwojowe Jakości 4.0 (Quality 4.0).

W swojej istocie Jakość 4.0 (Q 4.0) to cyfryzacja dziedziny jakości z wykorzystaniem nowoczesnych technologii Q 4.0, dlatego że nowe technologie KET

są przystępne cenowo i dostępne dla szerokiego kręgu użytkowników (producentów, dystrybutorów, konsumentów). Stąd szerokie zastosowanie tych technologii do rozwiązywania wielu problemów jakościowych oraz ponownej optymalizacji procesów w celu wprowadzenia nowatorskich rozwiązań. Zatem zjawiska powiązane z Q 4.0 są realne, nabierają rozpędu i są technologicznym wkładem w rozwój dyscypliny jakości, z tego powodu menedżerowie jakości powinni traktować priorytetowo plany rozwojowe Q 4.0, bowiem, jeśli pozostaną na uboczu, będą narażeni na marginalizację.

Celem niniejszego opracowania jest zatem identyfikacja kluczowych trendów oraz ocena potencjału rozwoju technologicznego gospodarek rozwiniętych, w tym polskiej. Autor zwraca uwagę na rozwój sektora usług wynikających z procesów cyfrowej transformacji gospodarki. Koniunktura w sektorze doprowadziła do powstania nowego rynku usług elektronicznych oraz modernizacji tradycyjnych, integrując technologie informacyjne na różnych etapach ich cyklu życia. Przyjęta przez autora niniejszego opracowania hipoteza badawcza ma na celu wskazanie wiodących trendów w postindustrialnej strukturze technologicznej w gospodarce światowej. Trendy te w szczególności dotyczą przekształcania technologii w zasób podstawowy oraz w wiedzochłonny charakter produkcji. Takie przekształcenia pozwalają na wyciąganie dodatkowych korzyści ze współpracy międzynarodowej, tworzenie wyjątkowych wartości i zapewnianie wzrostu ekonomicznej wartości dodanej [19].

Opracowanie składa się z trzech rozdziałów. Celem rozdziału pierwszego jest przegląd definicji Q 4.0 i relacji między nimi na podstawie literatury naukowej z ostatniej dekady. W rozdziale drugim przeanalizowano główne siły napędowe procesów jakościowych w gospodarce cyfrowej. Rozdział trzeci zawiera główne trendy i koncepcje technologiczne powiązane z Q 4.0. W zakończeniu sformułowano priorytetowe obszary badań w gospodarce cyfrowej.

1.2. Przegląd definicji Quality 4.0

Koncepcje składające się na termin Q 4.0 prognozował G. Watson ponad 20 lat temu ze względu na rosnącą dostępność technologii telekomunikacyjnych, Internetu, komputerów osobistych, sieci i maszyn z wbudowaną inteligencją. Zdaniem Watsona wszystkie czynniki poprawiłyby funkcje jakości (danych, produktów, procesów) i analizy jakościowe w sposób zautomatyzowany [28, s. 21–26]. Wraz z dynamiczną ewolucją nowych technologii i konkurencyjności w przemyśle wytwórczym i usługowym zmieniły się role specjalistów ds. jakości. Według A. Elshennawy specjaliści od jakości powinni skoncentrować się na przewidywaniu zmian i włączaniu nowych koncepcji do modeli biznesowych [5, s. 603–614]. Jego zdaniem to odnowiona dyscyplina Q 4.0 kształtuje nowe role inżynierów ds.

jakości. Elshennawy zidentyfikował na nowo powinności, które współcześnie obejmują: odpowiedzialność za skuteczne zapewnianie działań związanych z jakością, opracowywanie sposobów optymalizacji czasu cyklu i wdrażanie ciągłych ulepszeń oraz wykorzystywanie nowych technologii do tworzenia wartości dla większego zadowolenia klientów i lepszych wyników biznesowych. A.Zonnenshain i R.S. Kenett wskazali, że Q 4.0 jednocześnie integruje kilka kierunków. Stąd Q 4.0 jest dyscypliną:

- opartą na źródłowych danych,
- wykorzystującą modelowanie i symulację dla inżynierii jakości opartej na dowodach,
- stosującą monitorowanie niezgodności i prognozowanie jakości,
- stosującą zintegrowane zarządzanie jakością,
- wykorzystującą poziomy dojrzałości w odniesieniu do czwartej rewolucji przemysłowej,
- integrującą innowacje z jakością i zarządzaniem innowacjami,
- rozwijającą automatyzację i sztuczną inteligencję w predykcyjnej analizie danych,
- integrującą inżynierię niezawodności z inżynierią jakości.
- rozwijającą jakość informacji [33].

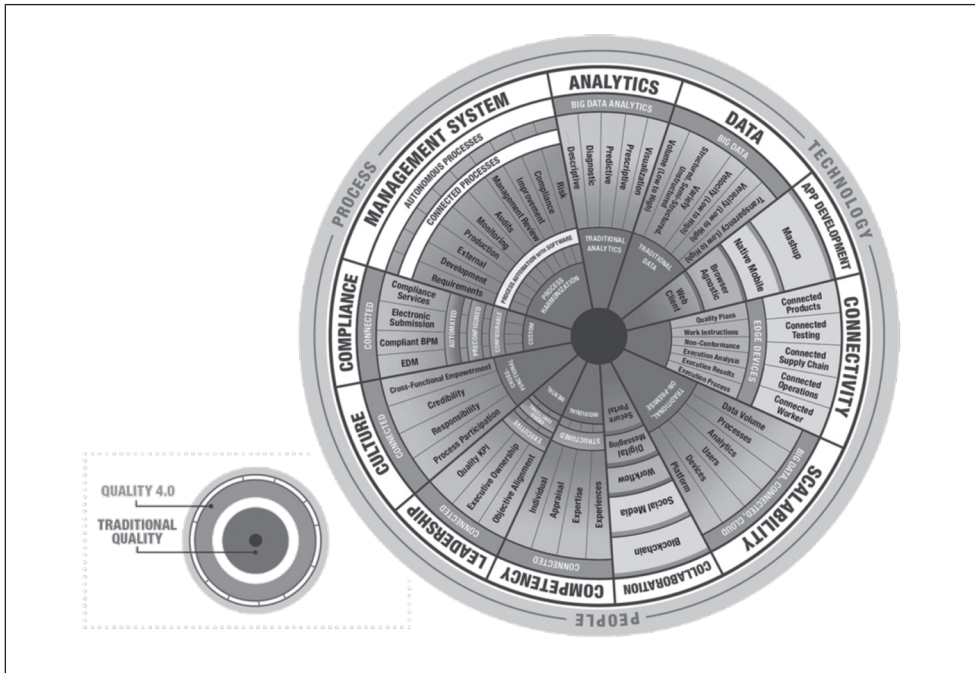
Firma konsultingowa LNS Research [17] definiuje transformację I 4.0 jako proaktywne podejście do osiągnięcia radykalnej poprawy w produkcji i innych operacjach przemysłowych poprzez inwestycje w ludzi, procesy i możliwości technologiczne. Stąd LNS Research podkreśla wpływ cyfryzacji na nowe technologie wysokich jakości, procesy i ludzi. LNS zidentyfikowała 11 osi/kierunków dla dalszej ekspansji Q 4.0, co zostało zilustrowane na rysunku 1.1.

Istotną cechą tego podejścia jest to, że firmy mogą wykorzystać wskazane osie/kierunki do edukacji, planowania i działań bieżących. Menedżerowie korzystają z tych ram i kierunków badań, a liderzy identyfikują, w jaki sposób Q 4.0 może zmienić istniejące możliwości i inicjatywy. Koncepcja LNS obejmuje również perspektywę tradycyjnej jakości, choć nie zastępuje znanych tradycyjnych metod, ale raczej je rozwija i ulepsza. Producenci mogą wykorzystać tę ramową koncepcję do interpretacji ich obecnego stanu i określenia, jakie zmiany są potrzebne, aby przejść do stanu przyszłego.

Q 4.0 jest nową metodą, dzięki której narzędzia cyfrowe mogą być wykorzystywane przez organizacje, oferujące możliwość ciągłego dostarczania wysokiej jakości produktów. Q 4.0 będzie motorem ulepszeń w całym łańcuchu wartości organizacji, przedsiębiorstw, korporacji oraz państw [8, s. 119–132].

S. Sader, I. Husti i M. Daroczi traktują Q 4.0 jako kolejną fazę rozwojową nauk o jakości, co zilustrowano w tabeli 1.1. Rozwój ten zapoczątkował nowe techniki mające na celu usprawnienie różnych sektorów przemysłu. Tak rozumiana integracja znacznie poprawiła systemy produkcyjne, stworzyła inteligentniejsze i bardziej elastyczne łańcuchy dostaw oraz polepszyła jakość produktów dzięki

Rysunek 1.1. Kierunki ekspansji dyscypliny jakości w kierunku koncepcji Q 4.0



Źródło: [17].

Tabela 1.1. Ewolucja jakości do Q 4.0

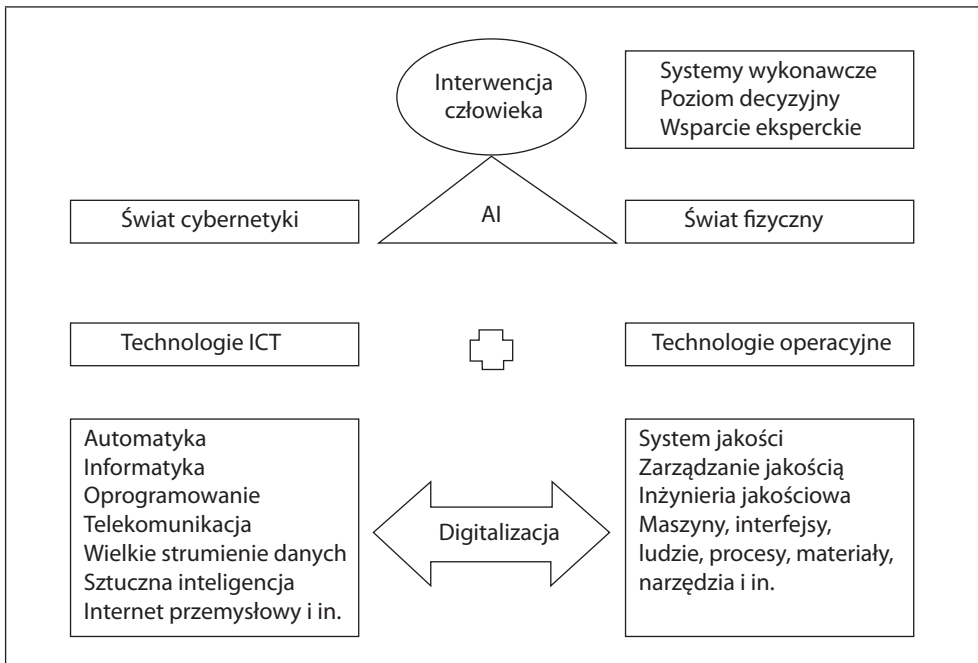
Faza	Kontrola jakości	Zapewnienie jakości	TQM	Jakość 4.0
Zakres	Produkt	Procesy ZJ	ZJ, organizacja, ludzie	TQM, systemy, interesariusze
Znaczenie jakości	Sprawdzenie	Projektowanie	Wzmocnienie	Innowacje
Funkcje	Charakterystyki techniczne, kontrola statystyczna procesów i odchyleń. Poprawianie	Wbudowana jakość procesu. Wydajność procesu i certyfikacji. Zapobieganie	Cele organizacyjne powiązane z certyfikacją. Jakość jako imperatyw strategiczny. Ciągłe doskonalenie	Dostawcy, klienci i społeczeństwo są zintegrowani. Koncentracja na danych i na narzędziach cyfrowych zapewniających nowe i aktualne informacje.

Źródło: [21, s. 117–126].

natychmiastowym, powszechnym i rzeczywistym systemom kontroli jakości. Warto zauważyć, że koncepcja I 4.0 ma silny wpływ na wiele dziedzin społeczno-gospodarczych, stąd naukowcy coraz częściej koncentrują się na rozwiązywaniu problemów na konkretnych poziomach.

W takiej logice nowe podejście do dyscypliny proponuje Jong S. Lim, który argumentuje, że Q 4.0 to połączenie technologii informatycznej i operacyjnej wraz z interwencją człowieka, jako ważny element cyfrowej transformacji (rysunek 1.2). Świat fizyczny jest zintegrowany z technologią cybernetyczną, w tym kontrolą procesów, oprzyrządowania, maszyn i produktów. Łączy ludzi, maszyny i dane w nowy i inteligentny sposób. Zdaniem M. Sony taka koncepcja koncentruje się na tym, w jaki sposób produkcja może połączyć postępy w digitalizacji, aby uzyskać maksymalną wydajność przy minimalnym wykorzystaniu zasobów [25, s. 244–272].

Rysunek 1.2. Schemat blokowy koncepcji Q 4.0



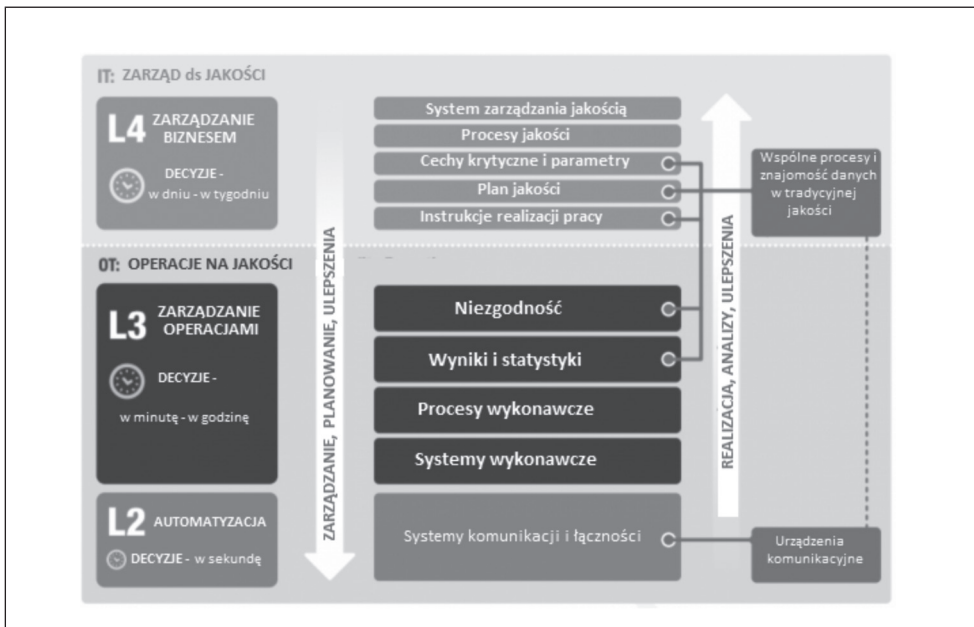
Źródło: [10].

Integracja tego rodzaju przyczynia się do zarządzania jakością w czasie rzeczywistym i zwiększonego wykorzystania dużych zbiorów danych do analizy, co może oznaczać postęp w kierunku jakości predykcyjnej na co najmniej czterech poziomach (rysunek 1.3). Chociaż J.S. Lim zwraca uwagę na zintegrowanie kierunków związanych z I 4.0, to jednak w jego pracach brakuje definicji wymienianych

komponentów oraz kolejności postępowania z punktu widzenia uznanych reguł Q 4.0. Tym wyzwaniom wychodzą naprzeciw niektórzy badacze podejmując próby sklasyfikowania koncepcji trendów powiązanych z Q 4.0 [29, s. 417–433]. Najważniejsze z tych koncepcji o charakterze technologicznym przedstawiono w punkcie 1.4 niniejszego opracowania.

W niedawnym badaniu przeprowadzonym przez Boston Consulting Group, American Society for Quality stwierdzono, że produkcja, badania i rozwój przyniosą ogromne korzyści dzięki wdrożeniu Q 4.0 [16]. Dlatego uchwycenie znaczenia wartości jeszcze w hali produkcyjnej ulegnie ogromnej zmianie dzięki zastosowaniu inteligentnych narzędzi diagnostycznych. W konsekwencji przełoży się to bezpośrednio na modernizację/tworzenie lokalnych systemów zgodności jakości.

Rysunek 1.3. Poziomy decyzyjne zarządzania jakością Q 4.0



Źródło: [17].

Ponadto wpływ Q 4.0 na badania i rozwój wpłynie kompleksowo na jakość wielu projektów, ponieważ dane dotyczące użytkowania produktu będą mogły być na bieżąco udostępniane projektantom poprzez kompleksową integrację I 4.0 [23, s. 123–134]. Ostatecznym celem tych zmian jest umożliwienie producentom wytwarzania lepszych produktów po niższych kosztach i zwiększenie ich zdolności adaptacyjnych poprzez przyspieszenie ich reakcji na zmiany popytu, skrócenie czasu przetwarzania i osiągnięcie większej konkurencyjności. Niewatpliwie

cyfryzacja i automatyzacja zapewnią lepszą jakość i zgodność poprzez szybszą, dokładniejszą i kompleksową informację o przebiegu nadzorowanych procesów. Zautomatyzowane systemy (ZS) połączą eksploatowane roboty z możliwościami sztucznej inteligencji oraz zintegrują inne maszyny zdolne do ciągłego uczenia się. Do ZS bez formalnych przeszkód można przyłączać i inne zaawansowane technologicznie urządzenia do zbierania danych z procesów produkcyjnych. Następnie, za pomocą zautomatyzowanych analiz, monitorowania wydajności procesów i podejmowania proaktywnych działań zaistnieje możliwość wykorzystywania pętli sprzężeń zwrotnych, jeśli te procesy zostaną zakłócone. Tego rodzaju aplikacje od dawna są projektowane w celu wspierania procesów produkcyjnych poprzez dokładne gromadzenie danych, zapewniając bardziej efektywne pomiary, analizy i kontrolę [18]. Dlatego potrzeby użytkowników mogą być lepiej odwzorowywane, a producenci będą mogli wytwarzać lepsze produkty i usługi.

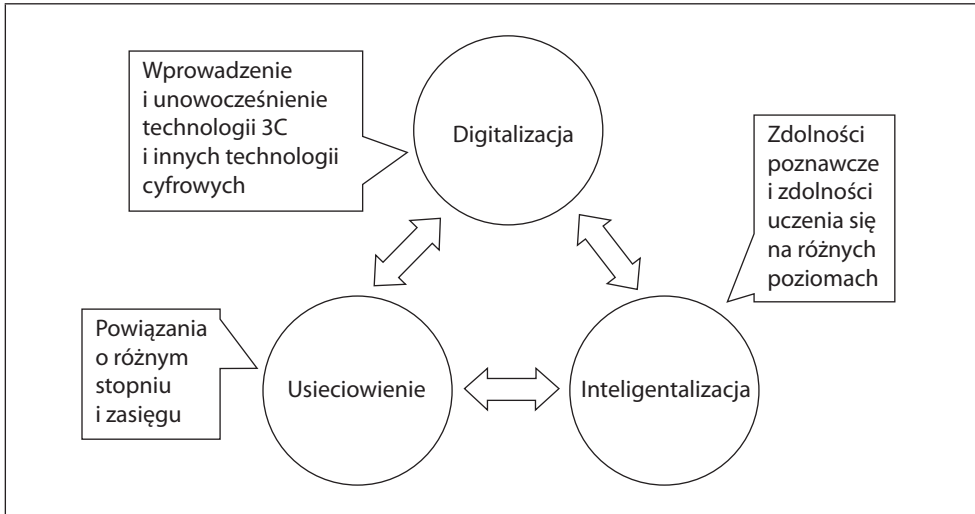
Naukowcy zajmujący się jakością zgadzają się z tym, że Q 4.0 z pewnością obejmie cyfryzację zarządzania jakością, w tym telemetrię danych w czasie rzeczywistym [11]. Wiąże się to także z pojawieniem się algorytmów uczenia maszynowego, co wraz z zachodzącymi procesami cyfryzacji przygotowuje grunt pod nową erę. Z wielu publikacji naukowych wynika ogólne przekonanie, że cyfrowa transformacja prowadzi w kierunku zinterowanej i inteligentnej automatyzacji standardów jakościowych [26, s. 779–793]. Stopień wdrożenia integracji pionowej, poziomej i kompleksowej będzie skutkował wytworzeniem przewagi konkurencyjnej organizacji w stosunku do innych, które tego nie potrafią. Stąd można prognozować, że wysoki stopień automatyzacji wytwarzania zapewni produkty o wysokiej jakości, konkurencyjnej cenie i wysokim stopniu dostosowania. Wypracowana w ten sposób przewaga konkurencyjna może zaowocować dużym udziałem w rynku, co przełoży się na rentowność i ogólny sukces organizacji. Wydajność i efektywność organizacji ulegnie zauważalnej poprawie dzięki wdrożeniu koncepcji Q 4.0.

1.3. Główne siły napędowe procesów jakościowych gospodarki cyfrowej

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne we wszystkich krajach stoją przed pilną potrzebą poprawy jakości, zwiększenia wydajności, obniżenia kosztów i uzyskania szybkiego zwrotu nakładów. Istnieje również potrzeba, aby przedsiębiorstwa stale dostosowywały się do rosnącego, zindywidualizowanego zapotrzebowania użytkowników na konsumpcję i stawiały czoła wyzwaniom związanym z ograniczonymi zasobami, zwłaszcza energii i ograniczeniami środowiskowymi. Warto podkreślić, że istniejące systemy i poziomy wytwarzania najczęściej nie są w stanie sprostać wymaganiom dotyczącym wyceny wartości i modernizacji oraz wysokiej klasy, spersonalizowanych i inteligentnych produktów i usług [30]. Dalszy rozwój

przemysłu wytwórczego napotyka ogromne wąskie gardła i trudności. Dla rozwiązania tych problemów i sprostania nowym wyzwaniom istnieje pilna potrzeba, aby przemysł wytwórczy promował innowacje technologiczne i pełne inteligentne unowocześniania.

Rysunek 1.4. Trzy podstawowe elementy inteligentnej produkcji i ich odpowiednie cechy



Źródło: [31, s. 691–701].

Bez wątpienia digitalizacja, inteligentizacja i usieciowienie nie tylko przyniosą innowacje w produktach, ale także osiągną innowacje w technologiach produkcyjnych jako technologie generacyjne, co obrazuje rysunek 1.4. W efekcie digitalizacji nowoczesne systemy kontroli jakości nastawione są na cyfrowe pozyskiwanie danych. Pozwala to na przechowywanie wyników w formie elektronicznej, zdalne przesyłanie danych, analizę ich w trybie automatycznym i czerpanie z innych korzyści, jakie wynikają z pracy z informacją cyfrową. Z kolei inteligentizacja skłania do rozwiązywania problemów, gdy np. konieczne jest uwzględnienie wymagań konkretnego przedsiębiorstwa lub uwzględnienie zmieniających się wymagań jakościowych. Jak dotąd elementy uczenia maszynowego można znaleźć w najbardziej zaawansowanym sprzęcie. Uczenie maszynowe jest jednym z elementów rozwoju systemów sztucznej inteligencji. W tym przypadku chodzi o zdolności sprzętu do samodzielnego dostosowywania scenariuszy własnego zachowania i logikę zmian ustawień na podstawie historii pracy i oceny uzyskanych wyników. W szczególności za pomocą oprogramowania możliwe jest ustalenie związku pomiędzy parametrami pracy sprzętu a występowaniem usterek oraz, w miarę gromadzenia historii, optymalizacja ustawień. W takich systemach

zewewnętrzny ekspert na etapie szkolenia „podpowie” systemowi jego właściwe zachowania.

Jednocześnie występuje tzw. usieciowienie ludzi, sprzętu i procesów. Jedną z oczywistych zalet łączenia urządzeń w jedną sieć jest możliwość wdrożenia scentralizowanego monitoringu i kontroli wielu maszyn, a nawet całego oprzyrządowania lub całych grup systemów. W takim przypadku możliwa staje się implementacja następujących narzędzi:

- zbieranie danych o stanie technicznym zasobów sprzętowych,
- scentralizowane ładowanie oprogramowania roboczego i zmiana ustawień sprzętu,
- identyfikacja wąskich gardeł w procesie technologicznym,
- śledzenie postępu procesu produkcyjnego,
- terminowe powiadamianie o różnych odchyleniach i niezgodnościach.

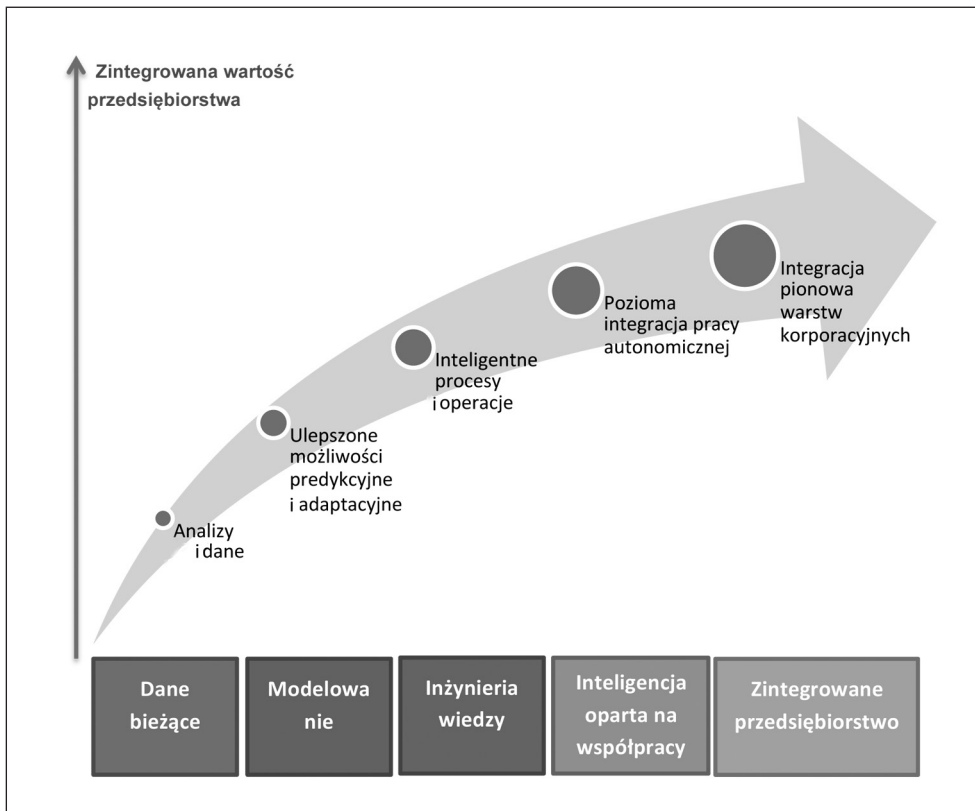
Obecnie takie funkcjonalności można zaimplementować na wiele dostępnych sposobów, jednak najważniejsze jest takie wyposażenie sprzętu, by umożliwić jego połączenia z wewnętrzną siecią przedsiębiorstwa oraz przesyłanie danych o parametrach pracy.

Tego rodzaju dojrzałe technologie już od pewnego czasu rozwijają przemysł wytwórczy w kierunku integracji, digitalizacji i inteligentyzacji, podnosząc tym samym poziom projektowania, przetwarzania i zarządzania produktami. Postęp w technologii produktów, technologii wytwarzania i technologii zarządzania spowodowany digitalizacją, inteligentyzacją i usieciowieniem przemysłów wytwórczych zapewni im zdolność szybkiego reagowania na potrzeby rynku. W szczególności będą w stanie osiągnąć synergiczny i nowy model produkcji, który charakteryzuje się zdolnością do dostosowania się do bogatej i zróżnicowanej bazy klientów na rynku globalnym, zdalnej personalizacji, projektowania produktu poza lokalną jego lokalizacją. Wszystko to wzbudza znaczne zmiany w modelu wytwarzania produktów, modelu organizacji produktu i modelu handlowym korporacji na wiele różnych sposobów. Dlatego te podstawowe elementy inteligentnej produkcji stają się nowych horyzontem dla rozwoju sektorów wytwórczych i operacji handlowych. Wyzwaniem jest efektywne wykorzystanie strumieni danych poprzez przekształcanie ich w informacje, wiedzę i procesy predykcyjne. Ponadto nowego znaczenia nabiera przejście od monitoringu do strategii proaktywnych i prewencyjnych oraz przejście od samodzielnych operacji jednostkowych do zintegrowanej infrastruktury zorientowanej na poziom procesów, działów i całych przedsiębiorstw.

Ten nowy horyzont nazwano produkcją opartą na inteligencji [32, s. 11–20]. Uproszczony schemat działań mający na celu przekształcenie współczesnych organizacji wytwórczych w inteligentny system oparty na danych analizowanych na bieżąco przedstawiono na rysunku 1.5. Pierwszym etapem na schemacie jest zbieranie kluczowych danych i przeprowadzenie pogłębionych analiz w celu zrozumienia dynamiki procesów. Dobrze rozpoznane charakterystyki procesów, analizy strumieni napływających danych mogą być następnie modelowane, aby ujawnić

ulepszone możliwości predykcyjne i adaptacyjne. Po ustaleniu tych zdolności na podstawie inżynierii wiedzy można uruchomić kolejny poziom zaawansowanej zmiany. Na tym poziomie celem jest wykrycie i uruchomienie inteligentnych powiązań i optymalnej wydajności na wszystkich etapach zachodzących procesów oraz łańcuchów dostaw. Rzeczywista transformacja operacji będzie miała miejsce, gdy powstaną warunki do samodzielnej realizacji inteligentnych operacji zintegrowanych poziomo. Warto podkreślić, że pionowa integracja tych horyzontalnie zintegrowanych procesów zapewnia przejrzystość w całym przedsiębiorstwie i naturalną optymalizację operacji na wyższych poziomach. Zatem takie w pełni zintegrowane przedsiębiorstwo staje się wysoce elastyczne, odporne na głębokie turbulencje i zawirowania. Łatwiej może sprostać wyzwaniom wynikającym ze zmniejszania wielkości partii przy zachowaniu poziomu zyskowności na teże partii. Taka potrzeba wynika bezpośrednio z oczekiwań klientów, którzy poszukują produktów zróżnicowanych i dostosowanych do ich indywidualnych potrzeb, przy jednoczesnym skróceniu czasu dostawy i zachowaniu atrakcyjnej ceny.

Rysunek 1.5. Uproszczony schemat zmian w przedsiębiorstwach i organizacjach



Źródło: [12].

1.4. Główne trendy i koncepcje technologiczne powiązane z Quality 4.0

Dziedzina zarządzania jakością w ramach Q 4.0 podejmuje wyzwania unowocześnionej kategoryzacji wcześniej znanych technologii, praktyk i procedur, które umożliwiają producentom opracowywanie, zarządzanie i utrzymywanie standardów jakości zwłaszcza w cyfrowych łańcuchach dostaw. Jakość 4.0 obejmuje ludzi, procesy i technologie stowarzyszone. Dlatego w poszukiwaniu przewag konkurencyjnych dobre praktyki zarządzania jakością są wdrażane przez przedsiębiorstwa i organizacje. Jednak w obliczu nowych paradygmatów wytwarzania w erze 4.0 pojawiają się pytania o to, w jaki sposób procesy zarządzania jakością mogą przynieść korzyści i dostosować się do wymogów ery technologii cyfrowych. W wielu publikacjach autorzy wyróżniają niektóre ważniejsze koncepcje technologiczne powiązane z Q 4.0.

Na przykład Nicole M. Radziwill [20, s. 24–29] stwierdza, że pod wieloma względami technologie cyfrowe (przetwarzanie w chmurze, duże zbiory danych, rzeczywistość wirtualna (VR), rzeczywistość rozszerzona (AR), blockchain¹, produkcja przyrostowa, sztuczna inteligencja (AI), uczenie maszynowe (ML), protokół internetowy w wersji 6 (IPv6), systemy cyberfizyczne i Internet przedmiotów (IoT)) są łatwo dostępne i wyznaczają nowe granice. Technologie te mogą istotnie pomóc w poprawie jakości produktów i usług oraz w wydajności organizacji. Zastosowanie technologii cyfrowych może podnosić jakość na różne sposoby, na przykład organizacja może monitorować procesy i pobierać dane z sensorów w czasie rzeczywistym [24, s. 416–432]. Duże zbiory danych generowane przez te czujniki można dalej analizować w celu przewidywania problemów z jakością i potrzebami utrzymania organizacji [13].

Ponadto warto zauważyć, że współczesne procesy masowej produkcji i masowej personalizacji wprowadzają nowe złożoności w procesach produkcyjnych, wymagając nowego podejścia w zarządzaniu jakością. W tym sensie technologie informacyjne i komunikacyjne pozwalają na integrację zarządzania jakością z procesami technologicznymi i zarządzanie jakością w czasie rzeczywistym [15].

Jednocześnie A.V. Carvalho i inni zwrócili uwagę na wcześniej wspomniane dobre praktyki zarządzania jakością znajdujące zastosowanie w koncepcji Q 4.0. Wyniki tych ocen przedstawiono w tabeli 1.2.

Z kolei szwedzcy naukowcy z Linköpings Universitet, wychodząc z założenia, że zarządzanie jakością dotyczy wszystkich procesów począwszy od opracowania, a skończywszy na wysyłce towaru do konsumenta, uznali za podstawowe dla Q 4.0 przede wszystkim [3]:

¹ Odmiana technologii informacyjnej wykorzystywanej do przechowywania oraz przesyłania informacji o transakcjach zawartych w Internecie. Użytkownik może przejrzeć i zweryfikować całą historię transakcji od samego początku istnienia bloku danych – tj. blockchain.

Tabela 1.2. Praktyki zarządzania jakością

14.0 Narzędzia i technologie	Zarządzanie i zaangażowanie	Zaangażowanie klienta	Zaangażowanie dostawców	Zaangażowanie pracowników	Techniki benchmarkingowe	Zarządzanie procesem	Informacje i analiza	Formalne planowanie strategiczne
Nauka o danych i statystyka	X					X	X	X
Technologie wspomagające (IoT)	X	X	X	X	X	X	X	X
Systemy zintegrowane, VR, AR, przetwarzanie w chmurze.	X	X	X	X	X	X	X	X
Big Data	X	X	X			X	X	
Blockchain	X			X			X	
Sztuczna inteligencja								
Uczenie maszynowe	X						X	X
Sieci neuronowe i głębokie uczenie	X					X	X	

Źródło: [1, s. 341–346].

- predykcyjne analizy jakości (*Predictive Quality Analytics*) wykorzystywane przez producentów do przewidywania jakości produktów, komponentów i materiałów, które są już w procesie produkcyjnym,
- systemy wizyjno-pomiarowe dla maszynowej kontroli jakości. W zautomatyzowanym procesie wytwarzania ręczna kontrola jakości produkcji jest kosztowna, czasochłonna, a niekiedy niemożliwa. Z kolei określanie jakości całej partii produkcyjnej poprzez analizę niewielkiej części produktu, ze względu na rosnące wymagania jakościowe, nie jest już rozwiązaniem wystarczającym. Stąd technologie wizyjno-pomiarowe wsparte głębokim uczeniem pozwalają na automatyczną i pełną kontrolę dla każdego produktu,
- widzenie maszynowe 2D i 3D,
- techniki głębokiego uczenia dla wizualnej kontroli jakości. Z praktyki wiadomo, że kamery TV nie wystarczają do pełnej kontroli jakości w produkcji. Identyfikacja wad jakościowych tylko na podstawie samego obrazu może być niezwykle trudna, ponadto nie jest możliwe zidentyfikowanie w taki sposób wszystkich wad produktu. Niemniej opracowano wiele algorytmów głębokiego uczenia, które wykorzystuje się do wyszkolenia zautomatyzowanego systemu kontroli jakości na podstawie obrazów. Uczenie systemu polega na przesłaniu tysięcy obrazów do podsystemu kontroli jakości widzenia maszynowego i uzupełnienia jego oprogramowania, aby system odróżniał jakość akceptowalną od niewystarczającej,
- standardowe procedury operacyjne (SOP), które są zbiorami instrukcji opisujących krok po kroku realizację rutynowych czynności. SOP pomagają pracownikom, kooperantom i koproducentom w ustaleniu spójnych praktyk operacyjnych w organizacjach, utrzymaniu wysokiego poziomu jakości, zapewnieniu wydajności i bezpieczeństwa pracy, unikaniu nieporozumień i zapobieganiu niezgodności z przepisami branżowymi. Może to zoptymalizować proces produkcyjny, jednocześnie minimalizując ryzyko błędów.

Ponadto autorzy Raportu Międzyagencyjnego Zespołu ds. Finansowania Rozwoju 2020 ONZ [4] wskazują na silny trend rozwojowy w obszarach: sztucznej inteligencji, czerpania korzyści z technologii I 4.0, poszukiwania nowych naukowych podejść do oceny rynków internetowych, ocen wpływów pandemii na systemy gospodarowania [8], gig ekonomii (*gig economy*)², dojrzałości technologicznej, rozwijania naukowych podejść do ocen bezrobocia technologicznego, zarówno w okresie przejścia, jak na dalszych etapach I 4.0. Zdaniem autorów tego raportu zwiększona jakość to tylko jeden z głównych elementów I4.0. Pozostałymi czynnikami przekraczającymi zakres tego opracowania są jeszcze: produktywność, elastyczność i szybkość realizacji zamówień i zleceń.

² Gig ekonomia (*gig economy*) to środowisko, w którym dominuje model kontraktowej pracy tymczasowej, niezależni pracownicy są krótkoterminowo zatrudniani przez organizacje do wyznaczonych prac.

W Quality 4.0 firmy przyjmują nowe narzędzia cyfrowe w celu poprawy swojej wydajności operacyjnej i jakości produktów. Produkty i sprzęt znajdują się w centrum inteligentnej produkcji. Zatem produkty są nośnikiem wartości inteligentnej produkcji, zaś sprzęt stanowi warunek wstępny i podstawę wdrażania inteligentnej produkcji [27, s. 1–10].

A. Bécue i inni zwracają uwagę na nowe kierunki rozwojowe sprzętu umożliwiające poprawne korzystanie z dobrodziejstw Q 4.0. Do takich kierunków rozwojowych można zaliczyć:

- rozwój narzędzi do symulacji procesów technologicznych,
- rozwój narzędzi do automatycznej konfiguracji,
- rozwój nowych technologii kontroli jakości,
- integrację sterowania i wyposażenia procesowego,
- rozwój narzędzi minimalizujących wpływ czynnika ludzkiego [2, s. 4482].

Stąd można zakładać, że nowa sztuczna inteligencja i inteligentna produkcja wyzwolą kolejny poziom rozwoju innowacji w zakresie produktów i sprzętu produkcyjnego oraz wywołają rewolucyjne zmiany, powodując kolejną transformację z „pokolenia cyfrowego” do „pokolenia inteligentnego”.

1.5. Wnioski

W artykule podjęto pierwszą próbę przedstawienia kluczowych składników, które organizacja powinna posiadać, aby skutecznie wdrażać Jakość 4.0. W szczególności autor koncentruje się na tym, które narzędzia cyfrowe są wykorzystywane do zwiększania zdolności organizacji do niezawodnego dostarczania klientom produktów wysokiej jakości. Stąd celem tego artykułu jest zbadanie kluczowych składników dla skutecznego wdrożenia Jakości 4.0.

Badanie literaturowe ujawniło osiem kluczowych składników dla skutecznego wdrożenia Jakości 4.0 w organizacjach. Są to:

1. Narzędzia i umiejętności obsługi dużych zbiorów danych.
2. Poprawa analiz nakazowych.
3. Wykorzystanie Q 4.0 do efektywnej integracji pionowej, poziomej i totalnej.
4. Używanie Q 4.0 dla wytworzenia przewagi strategicznej.
5. Szczególna rola przywództwa w zakresie jakości 4.0.
6. Konieczność specjalizowanych szkoleń w zakresie Q 4.0.
7. Tworzenie specyfiki kultury organizacyjnej dla Q 4.0.
8. Wsparcie najwyższego kierownictwa w zakresie Q 4.0.

W opinii autora powyższe wymienione składniki powinny stać się rekomendacją dla przyszłego programu badań Q 4.0 zwłaszcza w organizacjach produkcyjnych i usługowych. Nie mniej interesującym kierunkiem dalszych badań naukowych jest tworzenie nowych zdigitalizowanych organizacji, działów, cyfrowych produktów

itp. Przede wszystkim dlatego, że szczegółowe informacje o procesach biznesowych, efektach, statystykach produkcji są niepublikowane, a przecież z oczywistych powodów wiodące firmy ich nie rozpowszechniają. Dlatego w przyszłości interesujące byłoby przeprowadzenie dogłębnej analizy konkretnych przypadków cyfrowej transformacji zakładów produkcyjnych z późniejszym uogólnieniem uzyskanych wyników.

Znaczenie zapewnienia jakości często staje się oczywiste, bowiem gdy w systemach cyfrowych ujawniają się problemy, to usługa staje się niedostępna. Na podstawie bieżących doświadczeń, oczekiwań i wyników badań można stwierdzić, że testy i techniki zapewniania jakości zostaną znacznie zmienione. Zatem w oparciu o oczekiwania wynikające z obecnych trendów oraz dostępnych badań wzrośnie zrozumienie dla kosztów jakości oraz automatyzacji analiz pozwalających na skuteczne zapewnianie jakości w nadchodzących latach.

Bibliografia

- [1] Carvalho A.V i in.: *Quality 4.0: An Overview*, „Procedia Computer Science” 2021, nr 181, s. 341–346.
- [2] Bécue A. i in.: *New Concept of Digital Twin Supporting Optimization and Resilience of Factories of the Future*, „Applied Sciences” 2020, nr 10(13), s. 4482.
- [3] Dahlgaard-Park S.M., Dahlgaard J.J.: *Key Challenges And Opportunities For Quality, Sustainability And Innovation In The Fourth Industrial Revolution: Quality And Service Management In The Fourth Industrial Revolution – Sustainability And Value Co-creation*, World Scientific 2020.
- [4] Department of Economic and Social Affairs. Report of the Inter-agency Task Force on Financing for Development 2020: Financing for Sustainable Development Report, United Nations 2020.
- [5] Elshennawy A.: *Quality in the New Age and the Body of Knowledge for Quality Engineers*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2004, nr 15(5–6), s. 603–614.
- [6] Evangeline P.: *The Digital Twin Paradigm for Smarter Systems and Environments: the Industry Use Cases*, Elsevier 2020.
- [7] Hernes M. i in.: *Towards Industry 4.0 – Current Challenges in Information Systems*, Springer Nature, 2020, <https://www.springer.com/gp/book/9783030404161>.
- [8] Hong J., Chang R., Varley K.: *The Covid Resilience Ranking*, published: 25.03.2021, <https://www.bloomberg.com/graphics/covid-resilience-ranking>.
- [9] Horváth D., Szabó R.: *Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?*, „Technological Forecasting and Social Change” 2019, vol. 146, s. 119–132.
- [10] Jong S. Lim: *Quality 4.0 in Smart Manufacturing*, CReC Prss 2019.

- [11] Jarvis A., Morales L., Jose J.: *Quality Experience Telemetry: How to Effectively use Telemetry for Improved Customer Success*, Quality Press, 2018.
- [12] Johnson A.D.: *Intelligence based Manufacturing: A Roadmap for Excellence in Pharmaceutical Supply Performance*, „American Pharmaceutical Review” 2015.
- [13] Johnson S.: *Quality 4.0: A Trend within a Trend*, „Quality Magazine” 2019, t. 58, s. 21–23, <http://www.qualitymag.com>.
- [14] Karabegov I. i in.: *Handbook of Research on Integrating Industry 4.0 in Business and Manufacturing*, IGI Global 2020.
- [15] Ковригин Е.А., Васильев В.А.: *Пути развития СМК в условиях цифровизации, Компетентность / Competency (Russia) 2020*, nr 6.
- [16] Küpper D. i in.: *Blockchain in the Factory of the Future*, Boston Consulting Group 2019, https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Blockchain-in-the-Factory-of-the-Future-July-2019_tcm56-223907.pdf.
- [17] LNS Research: *Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook. Getting Digitally Connected to Transform Quality Management*. LNS Research, 2017.
- [18] Omar T., Nehdi L.M.: *Automated Data Collection for Progress Tracking Purposes: A Review of Related Techniques [w:] Facing the Challenges in Structural Engineering*, H. Rodrigues, A. Elnashai, G. Calvi (eds), GeoMEast 2017, Sustainable Civil Infrastructures. Springer 2018.
- [19] Pogodina T.V. i in.: *Paradigm Shift in Technological Development of Socio-Economic System in the Context of Digital Transformation*, „Asers Publishing” 2019, vol. 10, nr 2, JARLE, vol. X, nr 2(40) Spring 2019.
- [20] Radziwill N.M.: *Quality 4.0: Let's Get Digital – The many ways the fourth industrial revolution is reshaping the way we think about quality*, „Quality Progress” 2018, s. 24–29.
- [21] Sader S., Husti I., Daroczi M.: *Quality Management Practices in the Era of Industry 4.0*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 35, Częstochowa 2019, s. 117–126.
- [22] Sartal A. i in.: *Enabling Technologies for the Successful Deployment of Industry 4.0*, CRC Press, 2020.
- [23] Schönreiter I.: *Significance of Quality 4.0 in Post Merger Process Harmonization*, *Innovations in Enterprise Information Systems Management and Engineering 2017*, s. 123–134.
- [24] Sony M.: *Industry 4.0 and lean management: a proposed integration model and research propositions*, „Production & Manufacturing Research”, s. 416–432.
- [25] Sony M.: *Pros and cons of implementing Industry 4.0 for the organizations: a review and synthesis of evidence*, „Production & Manufacturing Research” 2020, nr 8(1), 244–272.
- [26] Sony M., Antony J., Douglas, J.A.: *Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research*, „The TQM Journal” 2020, vol. 32, nr 4, s. 779–793.
- [27] Wang S., Wan J., Li D., Zhang C.: *Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook*, „International Journal of Distributed Sensor Networks” 2016, nr 4, s. 1–10.
- [28] Watson G.H.: *Digital Hammers and Electronic Nails: Tools of the Next Generation*, „Quality Progress” 1998, s. 21–26.

- [29] Wawak S., Rogala P., Dahlgaard-Park S.M.: *Research trends in quality management in years 2000–2019*, „International Journal of Quality and Service Sciences” 2020, vol. 12, nr 4, s. 417–433.
- [30] Wodecki A.: *Artificial Intelligence in Value Creation: Improving Competitive Advantage*, Springer, 2018, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-91596-8>.
- [31] Yuan Zhou i in.: *Upgrading Pathways of Intelligent Manufacturing in China: Transitioning across Technological Paradigms*, „Engineering” 2019, vol. 5, nr 4, s. 691–701.
- [32] Zhou Ji i in.: *Toward New-Generation Intelligent Manufacturing*, „Engineering” 2018, vol. 4, nr 1, s. 11–20.
- [33] Zonnenshain A., Kenett R.S.: *Quality 4.0 – the challenging future of quality engineering*, „Quality Engineering” 2020, vol. 32, nr 4.

Sławomir Luściński
Politechnika Świętokrzyska

Dariusz Dobrowolski
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

2.

WYKORZYSTANIE ŚRODOWISKA GRAFANA DO STWORZENIA SYSTEMU MONITORUJĄCEGO WYBRANY PROCES PRODUKCYJNY

Abstrakt

Pojęcie Przemysł 4.0 obejmuje proces innowacji i transformacji, który prowadzi do powstania zarówno nowych form prowadzenia działalności gospodarczej, jak i pracy w globalnych ekosystemach informatycznych (IT). Integracja systemów zarządzania przedsiębiorstwem i sterowanych cyfrowo maszyn produkcyjnych umożliwia wzrost elastyczności i efektywności produkcji, tworząc warunki do optymalizacji i doskonalenia procesów biznesowych i produkcyjnych m.in. dzięki automatycznej identyfikacji zasobów produkcyjnych, materiałów i produktów, ciągłego monitorowania i predykcyjnego utrzymania maszyn i urządzeń, komputerowej integracji organizacji i realizacji procesów produkcyjnych. Przykład monitorowania parametrów procesu produkcyjnego przy pomocy środowiska Grafana opisano w niniejszym artykule.

Słowa kluczowe: Przemysł 4.0, Grafana, monitoring.

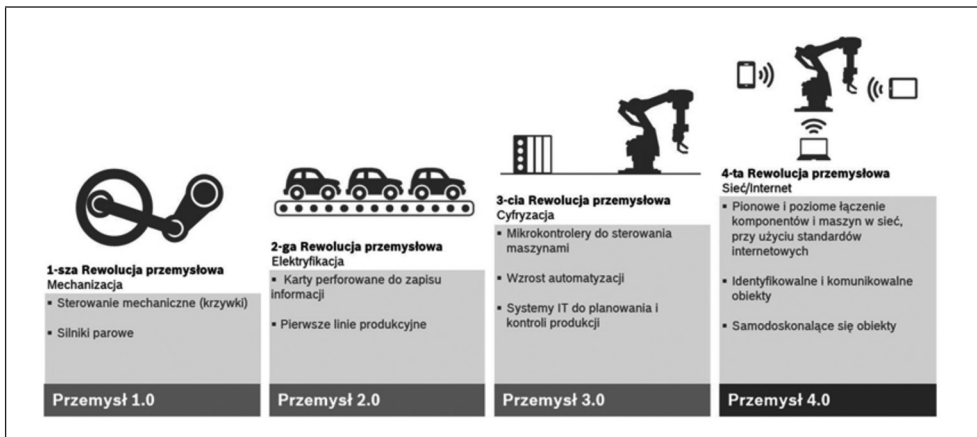
2.1. Wprowadzenie

Pojęcie Przemysł 4.0 (ang. *Industry 4.0*, niem. *Industrie 4.0*) obejmuje proces innowacji i transformacji, który prowadzi do powstania zarówno nowych form prowadzenia działalności gospodarczej, jak i pracy w globalnych ekosystemach informatycznych (IT). Budowa i utrzymanie konkurencyjności we współczesnym przemyśle związane są z szerokim zastosowaniem technologii informacyjnych (ICT) w zautomatyzowanych systemach produkcyjnych w celu budowy inteligentnej sieci maszyn i procesów.

Pierwszy raz nazwa *Industry 4.0* w odniesieniu do przemysłu, została użyta w 2011 roku na targach w Hanowerze, w kontekście promowania cyfryzacji w fabrykach. Wprowadzenie nowej definicji dotyczącej rozwoju przemysłu miało na celu pobudzenie wzrostu technologicznego w przemyśle [5].

W koncepcji Przemysłu 4.0 integracja systemów zarządzania przedsiębiorstwem i sterowanych cyfrowo maszyn produkcyjnych umożliwia wzrost elastyczności i efektywności produkcji. Cyfrowa transformacja przedsiębiorstwa tworzy warunki do optymalizacji i doskonalenia procesów biznesowych i produkcyjnych m.in. dzięki automatycznej identyfikacji zasobów produkcyjnych, materiałów i produktów, ciągłego monitorowania i predykcyjnego utrzymania maszyn i urządzeń, komputerowej integracji organizacji i realizacji procesów produkcyjnych [3].

Rysunek 2.1. Cztery rewolucje przemysłowe



Źródło: [3].

Obecnie wyróżniamy cztery rewolucje przemysłowe (rysunek 2.1).

- Przemysł 1.0 – mechanizacja – wynalezienie i wdrożenie silnika parowego wprowadziło produkcję w erę industrializacji,

- Przemysł 2.0 – elektryfikacja – to właśnie elektryczność wyparła silniki parowe, zaś linie produkcyjne mogły wytwarzać towary w dużych seriach,
- Przemysł 3.0 – cyfryzacja – coraz bardziej wydajne komputery i układy przetwarzania danych umożliwiły sterowanie maszynami za pomocą oprogramowania. Dzięki temu maszyny zyskały większą wydajność, precyzję i elastyczność, a proces cyfryzacji umożliwił osiągnięcie coraz wyższych stopni automatyzacji. Zaczęły powstawać systemy planowania i kontroli, których celem była koordynacja działań w obrębie produkcji,
- Przemysł 4.0 – integracja systemów i tworzenie sieci; Przemysł 4.0 integruje ludzi oraz sterowane cyfrowo maszyny z Internetem i technologiami informacyjnymi. Materiały produkowane lub wykorzystywane do produkcji można zawsze zidentyfikować, mają one także możliwość niezależnego komunikowania się między sobą. Przepływ informacji jest realizowany w pionie: z poszczególnych komponentów do działu IT przedsiębiorstwa oraz z działu IT do komponentów. Drugi kierunek przepływu informacji jest realizowany w poziomie: pomiędzy maszynami zaangażowanymi w proces produkcji a systemem produkcyjnym przedsiębiorstwa [3].

2.2. Pracownia Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych

Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne łączą się z klasycznymi procesami przemysłowymi, tworząc tak zwane systemy cyberfizyczne. Świat rzeczywisty i wirtualny, napędzany przez Internet, coraz bardziej zbliża się do siebie, tworząc inteligentne fabryki produkcyjne, które nie muszą już polegać na masowych towarach w celu oszczędności kosztów. Inteligentna fabryka wykorzystuje inteligentne rozwiązania, aby włączyć wyjątkowość przedmiotu z elastycznością, umożliwiając produkcję indywidualnie konfigurowalnych produktów kosztem towarów produkowanych masowo [5].

Politechnika Świętokrzyska dysponuje wyjątkową w skali krajowej kompleksowo i nowoczesnie wyposażoną Pracownią Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych (rysunek 2.2), która jest zrealizowana w formie komputerowo zintegrowanej, zautomatyzowanej, elastycznej linii produkcyjnej wyposażonej w urządzenia będące fizycznymi modelami urządzeń i rozwiązań charakterystycznych dla zautomatyzowanych systemów produkcyjnych z obszaru Przemysłu 4.0 (Industry 4.0) [4].

Rysunek 2.2. Pracownia Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych

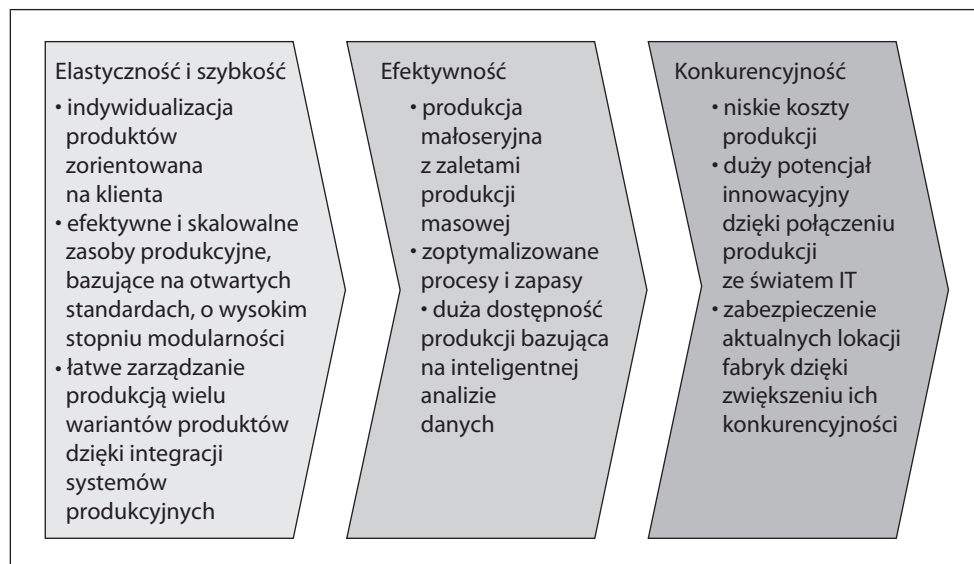


Źródło: opracowanie własne.

Korzyści, jakie pojawiają się wraz z wdrożeniem modeli produkcyjnych typu Przemysł 4.0 to (rysunek 2.3):

- elastyczność i szybkość (indywidualizacja produktów, efektywne i skalowalne zasoby produkcyjne, łatwe zarządzanie produkcją wielu wariantów produktów),
- efektywność (produkcja małoseryjna z zaletami produkcji masowej, zoptymalizowane procesy i zapasy, produkcja bazująca na inteligentnej analizie danych),
- konkurencyjność (niskie koszty produkcji, duży potencjał innowacyjny, zabezpieczenie aktualnych lokacji fabryk). Politechnika Świętokrzyska oferuje możliwość zastosowania modelowania i symulacji systemów produkcyjnych w projektach badawczych, wdrożeniowych i szkoleniowych.

Rysunek 2.3. Korzyści z wdrożenia Przemysł 4.0



Źródło: [5].

Pracownia umożliwia:

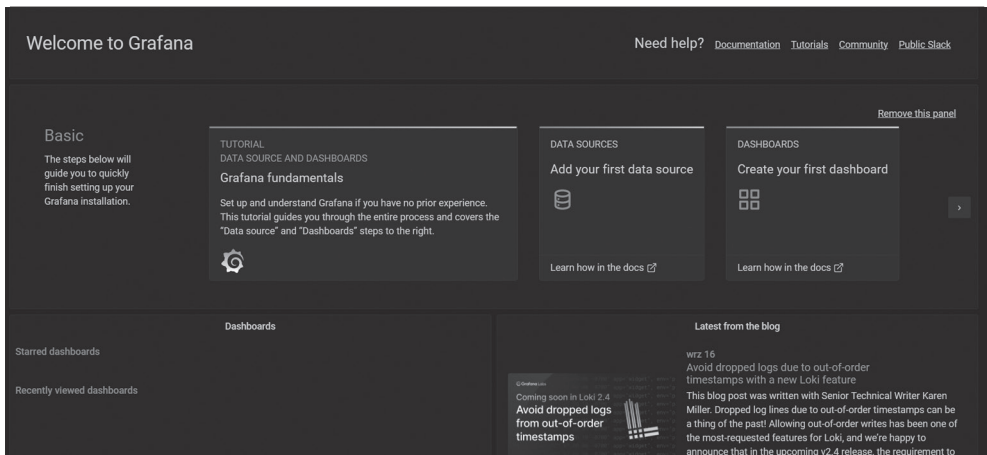
- modelowanie symulacyjne procesu produkcji w środowisku fizycznego modelu elastycznej linii produkcyjnej zbudowanego z wykorzystaniem technologii mechatronicznych, pneumatyki przemysłowej, elementów automatyki i robotyki stosowanych w przemyśle, odzwierciedlających aktualny stan techniki, w tym rozwiązań charakterystycznych dla Przemysłu 4.0,
- projektowanie i przeprowadzanie eksperymentów symulacyjnych dyskretnych procesów produkcyjnych w warunkach komputerowo zintegrowanego wytwarzania,
- modelowanie symulacyjne procesów produkcyjnych z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania 3D i technologii wirtualnej rzeczywistości.

Dzięki usieciowieniu i wymianie danych przedsiębiorstwa mogą produkować bardziej ekonomicznie i szybciej reagować na indywidualne potrzeby klientów. Czas poświęcony na dostosowanie maszyn do nowych wymogów jest zredukowany do minimum, a równocześnie następuje wzrost elastyczności. Przemysł 4.0 oznacza, że zadania, które należy wykonywać, stają się coraz bardziej wymagające, zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym. Kompetencje interdyscyplinarne mają coraz większe znaczenie, dlatego konieczne jest dostosowanie umiejętności i umiejętności, które są nauczane na różnych kierunkach studiów realizowanych na Politechnice Świętokrzyskiej.

2.3. Środowisko Grafana

Na rynku systemów informatycznych istnieją już teraz narzędzia, które pozwalają w bardzo łatwy sposób zwizualizować podstawowe dane biznesowe, a przy okazji zrealizować monitoring całej infrastruktury linii produkcyjnej i powiadomić o nietypowych zdarzeniach. W przypadku większości złożonych narzędzi do analityki i wizualizacji danych biznesowych często decydujemy się porzucić te rozwiązania na rzecz znacznie prostszych w początkowej sferze implementacji. Jednak w późniejszym okresie pojawia się problem rozbudowy systemu o nowe elementy, zgodnie z narastającymi potrzebami klientów. Grafana, która jest platformą analityczną i jednym z najbardziej popularnych systemów wizualizacji danych jest pod tym względem bezpieczna [1]. Grafana ułatwia tworzenie w pełni konfigurowalnych pulpitów nawigacyjnych przy użyciu danych z różnych źródeł [2].

Rysunek 2.4. Okno powitalne Grafana



Źródło: opracowanie własne.

Grafana (rysunek 2.4) ma wiele zastosowań, które można w miarę łatwy sposób zaimplementować. Niesie to jednak za sobą pewne konsekwencje, z czego wynika, że nie jest to narzędzie idealne dla każdego.

Grafana jest narzędziem instalowanym na serwerze, którego jedynym zadaniem jest tak naprawdę odczyt danych z wybranego źródła i ich wizualizacji za pomocą różnego typu wykresów lub tabel. To narzędzie samo w sobie nie zapewni nam możliwości monitorowania serwera, pobierania informacji bezpośrednio na temat naszej infrastruktury [6].

2.4. Grafana jako system monitorujący wybrany proces produkcyjny

Grafana to przede wszystkim bardzo zaawansowane narzędzie do monitoringu i ta właściwość została wykorzystana do zbudowania systemu monitorującego temperaturę na jednym z etapów procesu produkcyjnego (rysunek 2.5).

W Grafana bez problemu przygotujemy m.in. takie statystyki jak:

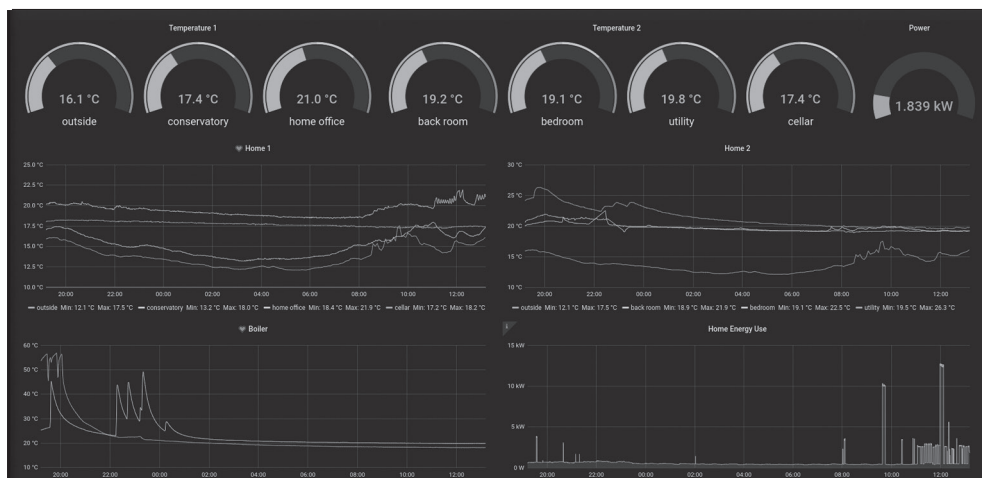
- statystyka zamówień w sklepie – ilość, koszt, średnia wartość koszyka,
- wartość utraconych zamówień,
- monitoring aktywności użytkowników,
- monitoring parametrów produkcyjnych.

Rysunek 2.5. Element linii produkcyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia produkcyjne mogą (i tak się dzieje w większości przypadków) same modyfikować swoje działanie, przystosowując się do nowych zadań – wystarczy zastosować odpowiednie polecenie programu do obsługi maszyn. Polecenie automatycznie włącza także moduły potrzebne do wykonania danego procesu i wyłącza te już niepotrzebne. Sygnał o anomalii występującej w procesie produkcyjnym (w tym przypadku o wyższej niż wskazano w opisie procesu produkcyjnego temperaturze (rysunek 2.6), mogącej uszkodzić lub zniszczyć produkt) powoduje zatrzymanie linii produkcyjnej i poinformowanie o tym fakcie obsługi.

Rysunek 2.6. Wykres temperatury w systemie Grafana

Źródło: opracowanie własne.

Takie zachowanie oznacza zwiększenie zarówno wydajności produkcji, jak i podniesienie jakości produktu, ponieważ wszelkie przypadki obniżania efektywności oraz marnotrawstwa są wykrywane dzięki większej przejrzystości łańcucha wartości, a to z kolei umożliwia producentowi zdobycie decydującej przewagi konkurencyjnej.

2.5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono, na przykładzie modelowanego i realizowanego w Pracowni Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych Politechniki Świętokrzyskiej procesu produkcyjnego, możliwości, jakie oferuje środowisko Grafana w monitorowaniu zdarzeń mogących mieć miejsce w procesie produkcyjnym.

Pomimo że Grafana to przede wszystkim narzędzie do monitoringu wybranych parametrów w odniesieniu czasowym, to bardzo dobrze współpracuje z różnymi bazami danych, tworząc zapisy, które mogą być następnie wykorzystywane przez dowolne systemy analityczne.

Bibliografia

- [1] *Grafana: The open observability platform*”, Grafana Labs, <https://grafana.com/>, data dostępu: 9.05.2021.
- [2] Mortek M.: *Skuteczny monitoring infrastruktury i analiza danych biznesowych w Grafana, No Fluff Jobs – blog*, nofluffjobs.com/blog/skuteczny-monitoring-infrastruktury-i-analiza-danych-biznesowych-w-grafana, data dostępu: 9.05.2021.
- [3] Piątek Z.: *Czym jest Przemysł 4.0? – część 1*”, *Przemysł 4.0*, <https://przemysl-40.pl/index.php/2017/03/22/czym-jest-przemysl-4-0>, data dostępu: 9.05.2021.
- [4] Pracownia Modelowania Inteligentnych Systemów Produkcyjnych – CENWIS, <http://cenwis.tu.kielce.pl/laboratoria/pracownia-modelowania-inteligentnych-systemow-produkcyjnych>, data dostępu: 9.05.2021.
- [5] Przemysł 4.0 – krótkie repetytorium po jego elementach, *VIX Automation*, <https://www.vix.com.pl/przemysl-4-0-krotkie-repetytorium-po-jego-elementach>, data dostępu: 17.03.2021.
- [6] Website monitoring dashboard for Grafana, *Grafana Labs*, <https://grafana.com/grafana/dashboards/13041>, data dostępu: 8.12.2020.

Maria Krechowicz
Politechnika Świętokrzyska

3.

ZASTOSOWANIA MODELI UCZENIA MASZYNOWEGO W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W PRZEDSIĘWZIĘCIACH INŻYNIERSKICH

Abstrakt

W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania sztuczną inteligencją, co jest związane z postępowaniem technicznym, dającym możliwości realizacji skomplikowanych obliczeń oraz wykorzystaniem Internetu rzeczy, który jest pomocny w gromadzeniu danych. Coraz częściej sztuczna inteligencja jest wykorzystywana w zarządzaniu organizacjami i kreowaniu ich wartości, wpływając pozytywnie na ich aktywność i konkurencyjność. W pracy zaprezentowano i scharakteryzowano klasyfikatory najczęściej wykorzystywane w ramach sztucznej inteligencji, takie jak: sztuczne sieci neuronowe, lasy losowe, drzewa decyzyjne, maszyna wektorów nośnych oraz regresja logistyczna. Omówiono możliwości ich zastosowania w identyfikacji, analizie i ewaluacji ryzyka w różnego rodzaju przedsięwzięciach. Podano również, które metryki oceniające jakość klasyfikatora są zdaniem autorki najbardziej istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem. Zaprezentowano również wyniki badań autorki dotyczące opracowania 3 modeli oceny ryzyka w przedsięwzięciach dotyczących bezwypadkowej budowy rurociągów. Opracowany model regresji logistycznej osiągnął średnią czułość (*recall*) 89% i dokładność (*accuracy*) 96%, model lasów losowych czułość 81% i dokładność 95%, natomiast model sztucznych sieci neuronowych czułość 89% i dokładność 96% w predykcji wystąpienia analizowanych zdarzeń niepożądanych.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, zarządzanie ryzykiem, ocena ryzyka, sztuczne sieci neuronowe, lasy losowe, regresja logistyczna.

3.1. Wstęp

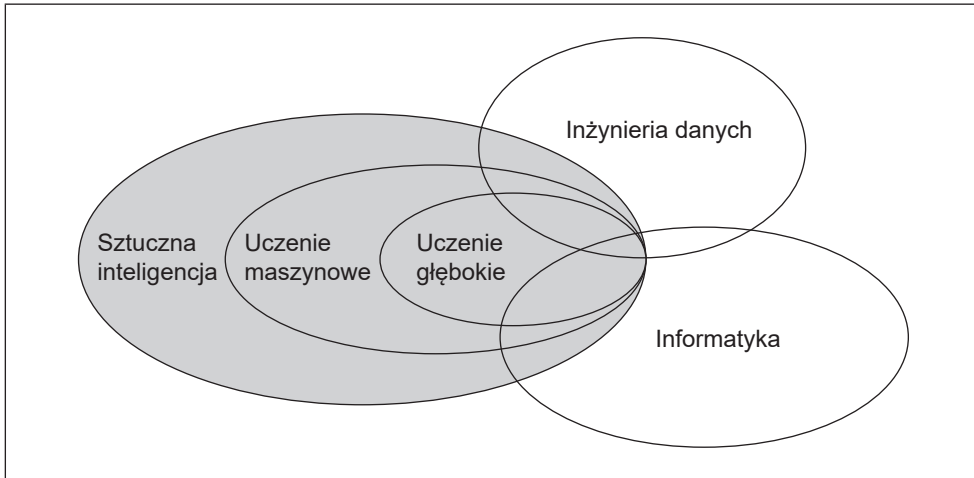
W ostatnich latach widoczny jest wzrost zainteresowania sztuczną inteligencją, co jest związane z postępowaniem technicznym, dającym możliwości realizacji skomplikowanych obliczeń oraz wykorzystaniem Internetu rzeczy, który jest pomocny w gromadzeniu danych. Można zauważyć, że od 2014 r. narzędzia niezbędne do implementacji sztucznej inteligencji były bardzo dostępne i na rynku pojawili się analitycy danych i specjaliści od sztucznej inteligencji [6]. Zespoły badawcze Google i Facebook postanowiły udostępnić część swoich architektur, języków i modeli, licząc na to, że ich rozwiązania zostaną wdrożone i ulepszone przez pojawiających się na rynku coraz lepszych analityków. Coraz częściej sztuczna inteligencja jest wykorzystywana w zarządzaniu organizacjami i kreowaniu ich wartości, wpływając pozytywnie na ich aktywność i konkurencyjność. Jest ona również z powodzeniem wykorzystywana w ocenie ryzyka.

Sztuczna inteligencja jest definiowana jako zdolność systemu do prawidłowego interpretowania danych, które pochodzą z zewnętrznych źródeł, nauki na ich podstawie i wykorzystywania zdobytej wiedzy do wykonania określonego zadania oraz osiągnięcia celów poprzez elastyczne dostosowanie [10]. Można powiedzieć, że zadaniem badań nad sztuczną inteligencją jest opracowanie maszyn i programów komputerowych, które mają zdolność realizacji wybranych funkcji umysłu człowieka, a zatem umożliwiających komputerom naśladowanie analiz przeprowadzonych przez człowieka. Można je zastosować do wspomagania podejmowania decyzji w warunkach posiadania niepełnych i niekompletnych informacji, co często ma miejsce w przypadku oceny ryzyka. W ostatnich latach, a w szczególności od 2018 r. można zaobserwować wzrost zainteresowania badaczy na całym świecie wykorzystaniem sztucznej inteligencji do oceny ryzyka.

Sztuczna inteligencja obejmuje uczenie maszynowe i częściowo inżynierię danych oraz informatykę. Na rysunku 3.1 pokazano diagram Venna przedstawiający komponenty sztucznej inteligencji. Analizując ten diagram można zauważyć, że uczenie maszynowe jest podzbiorem sztucznej inteligencji, a uczenie głębokie jest podzbiorem uczenia maszynowego. Inżynieria danych wykorzystuje techniki sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, głębokiego uczenia i informatyki do analizy wolumenów danych. Wykorzystanie technik uczenia maszynowego do analizowania olbrzymich ilości danych może pomóc w wykrywaniu nieoczywistych wzorców. Proces ten nazywamy wydobywaniem danych (*data mining*). Uczenie maszynowe to dziedzina nauki i umiejętności programowania komputerów w sposób, który umożliwia im uczenie się z danych. Definicja uczenia maszynowego zaproponowana przez T. Mitchella podaje, że program komputerowy uczy się na podstawie doświadczenia E w odniesieniu do jakiegoś problemu do rozwiązania T i pewnej miary wydajności P , jeżeli jego wydajność (mierzona przez P) w problemie T wzrasta wraz z nabywaniem doświadczenia E [19]. W uczeniu

głębokim wykorzystywane są natomiast bardziej złożone modele matematyczne i wymagana jest większa moc obliczeniowa. Ma ono na celu opracowywanie sieci neuronowych, składających się z wielu warstw danych wejściowych, wyjściowych oraz ukrytych. Każda warstwa zawiera jednostki, które przekształcają dane wejściowe w sygnały, których następane warstwy mogą używać do wykonania pewnego zadania predykcyjnego.

Rysunek 3.1. Diagram Venna dla sztucznej inteligencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

Zarządzane ryzykiem można podzielić na kilka etapów: ocena ryzyka, reagowanie na ryzyko, administrowanie ryzykiem, monitorowanie ryzyka i finansowanie ryzyka [12]. Ocena ryzyka jest procesem, który obejmuje identyfikację ryzyka, analizę ryzyka i ewaluację ryzyka [8]. Ocenę ryzyka rozpoczyna jego identyfikacja. Identyfikując ryzyko powinno się ustalić źródła ryzyka, przewidzieć potencjalne wpływy i następstwa w różnych obszarach organizacji. Celem identyfikacji ryzyka jest opracowanie listy możliwych czynników ryzyka bazującej na zdarzeniach niepożądanych, które mogą wystąpić podczas realizacji analizowanego przedsięwzięcia i stanowić zagrożenie dla realizacji celów danej organizacji. Analiza ryzyka jest drugim etapem oceny ryzyka. Jej celem jest dostarczenie informacji niezbędnych do przeprowadzenia trzeciego etapu oceny ryzyka – ewaluacji ryzyka i do podjęcia decyzji co do reagowania na ryzyko. W analizie ryzyka należy uwzględnić prawdopodobieństwo zaistnienia niepożądanych zdarzeń oraz ich konsekwencje. Ewaluacja ryzyka jest ostatnim etapem oceny i polega na porównaniu wyników analizy ryzyka z poziomami odniesienia, względem których ocenia się istotność ryzyka. Przeprowadza się ją w celu określenia, czy poziom ryzyka jest akceptowalny, czy nieakceptowalny. Wspomaga to podejmowanie decyzji

co do wyboru odpowiednich reakcji na ryzyko (aktywna lub pasywna retencja ryzyka, redukcja przyczyny lub efektu ryzyka, transfer ryzyka, eliminacja ryzyka). Niezwykle istotne jest zapewnienie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi etapami procesu zarządzania ryzykiem i z otoczeniem na każdym etapie procesu [13].

W niniejszej pracy zaprezentowano i scharakteryzowano klasyfikatory najczęściej wykorzystywane w ramach sztucznej inteligencji, takie jak: sztuczne sieci neuronowe, maszynę wektorów nośnych, lasy losowe, drzewa decyzyjne i regresja logistyczna. Omówiono możliwości ich zastosowania w identyfikacji, analizie i ewaluacji ryzyka w różnego rodzaju przedsięwzięciach. Podano również, które metryki oceniające jakość klasyfikatora są zdaniem autorki najbardziej istotne z punktu widzenia zarządzania ryzykiem. Zaprezentowano również wyniki badań autorki dotyczące opracowania 3 modeli oceny ryzyka w przedsięwzięciach dotyczących bezwykopowej budowy rurociągów.

3.2. Wybrane klasyfikatory wykorzystywane w sztucznej inteligencji

Do najczęściej wykorzystywanych w ramach sztucznej inteligencji klasyfikatorów należą: sztuczne sieci neuronowe, maszyna wektorów nośnych, lasy losowe, drzewa decyzyjne i regresja logistyczna. Zostały one scharakteryzowane poniżej.

Inspiracją do badania nad uczeniem maszynowym z wykorzystaniem sztucznych sieci neuronowych były metamorfozy biologiczne struktur neuronów w mózgu. Sztuczne sieci neuronowe są rodzajem modeli matematycznych, które uczy się w celu wytworzenia i optymalizacji definicji funkcji (lub rozkładu), definiujących zestaw cech danych wejściowych (uczących). Proces uczenia sieci neuronowej następuje poprzez modyfikację parametrów wag węzłów sieci, co jest możliwe po skierowaniu miary wydajności do funkcji uczącej sieci. Parametry dostrajania wag są generowane przez funkcję uczącą. Umożliwiają one minimalizację błędu. Sieć składa się z zestawu neuronów lub wag, z których każdy posiada funkcję aktywacji (funkcję wagi) przetwarzającą dane wejściowe. Wagi te muszą być aktualizowane w procesie uczenia. Istotnymi elementami sieci są funkcje łączące, które definiują, który węzeł będzie przekazywał dane do którego węzła. Mogą być tworzone struktury warstwowe węzłów, w których dane muszą przepływać w konkretnym kierunku. Różne sposoby łączenia węzłów sieci mają wpływ na jej możliwości. Neurony w sieci mogą być połączone na różne sposoby, tworząc różne topologie, co ma duży wpływ na możliwości uczenia sieci. Jednym z najpopularniejszych typów topologii sieci w uczeniu nadzorowanym jest perceptron wielowarstwowy, czyli warstwowa sieć o sprzężeniu ukierunkowanym w przód [6].

Maszyna wektorów nośnych (*Support Vector Machine* – SVM) jest wszechstronnym modelem uczenia maszynowego, który umożliwia przeprowadzenie zarówno klasyfikacji liniowej, jak i nieliniowej, regresji i identyfikacji elementów odstających. Model ten jest często stosowany do klasyfikacji złożonych zbiorów danych o różnych wielkościach. Granica decyzyjna klasyfikatora SVM pozwala rozdzielić analizowane klasy z wykorzystaniem możliwie najszerszego marginesu, utrzymując zarazem duży dystans od najbliższej próbki. Próbki znajdujące się na krańcach marginesu są zwane wektorami nośnymi [3].

Drzewa decyzyjne (*Decision Trees*) są wszechstronnymi algorytmami uczenia maszynowego, które mogą być wykorzystywane do klasyfikacji, regresji i operacji wielowyjściowych. Posiadają one wiele zalet, takich jak: szybkość analizy, łatwość interpretacji i wszechstronność zastosowań. Najistotniejszą wadą drzew decyzyjnych jest ich bardzo duża czułość nawet na niewielką wariancję w zbiorze danych uczących. Niestabilność tę można wyeliminować stosując lasy losowe, które uśredniają prognozy uzyskiwane z kilku drzew [3]. Drzewa decyzyjne pozwalają na określenie przynależności obiektów do klas, bazując na pomiarach jednej lub kilku zmiennych opisujących i określeniu ich wpływu na zmienną prognozowaną. Korzeń drzewa umieszcza się na górze i stanowi on liczbę wszystkich badanych rekordów. Wierzchołki wewnętrzne drzewa obrazują sposób przeprowadzania podziału w oparciu o wartości poszczególnych cech obiektów. Liście, czyli węzły zewnętrzne, ilustrują klasy przynależności obiektów. Na krawędziach drzewa zamieszczone są wartości cech, na podstawie których dokonuje się podziału [2].

Lasy losowe są zespołem równoległych drzew decyzyjnych. Z uwagi na oparcie klasyfikatora lasów losowych na dwóch głównych czynnikach losowych zawiera on zróżnicowane drzewa decyzyjne. Dane wykorzystywane do wygenerowania każdego z drzew są próbkowane z zastępowaniem ze zbioru uczącego. Najlepszy podział wszystkich cech jest dobierany z losowego ich podzbioru [6]. Zastosowanie lasów losowych daje możliwość łączenia wyników z wielu drzew, które zostały utworzone na losowo wybranym podzbiore danych uczących. Maksymalną głębokość drzewa należy dobrać eksperymentalnie, sprawdzając, na jakiej głębokości uzyskuje się najlepsze wyniki. Końcowym rezultatem zastosowania lasów losowych jest znalezienie takiego podziału zbioru danych na podstawie danych cech, który pozwala na uzyskanie najbardziej jednolitych wyników w tych podzbiórach (np. zdecydowana większość danych w jednym zestawie to przedsięwzięcia, w których wystąpiło analizowane zdarzenie lub zdecydowana większość danych w innym zestawie to przedsięwzięcia, w których analizowane zdarzenie nie wystąpiło). Pozwala to na wykrycie zależności występujących w zbiorze uczącym, nawet jeśli połączenie było przypadkowe.

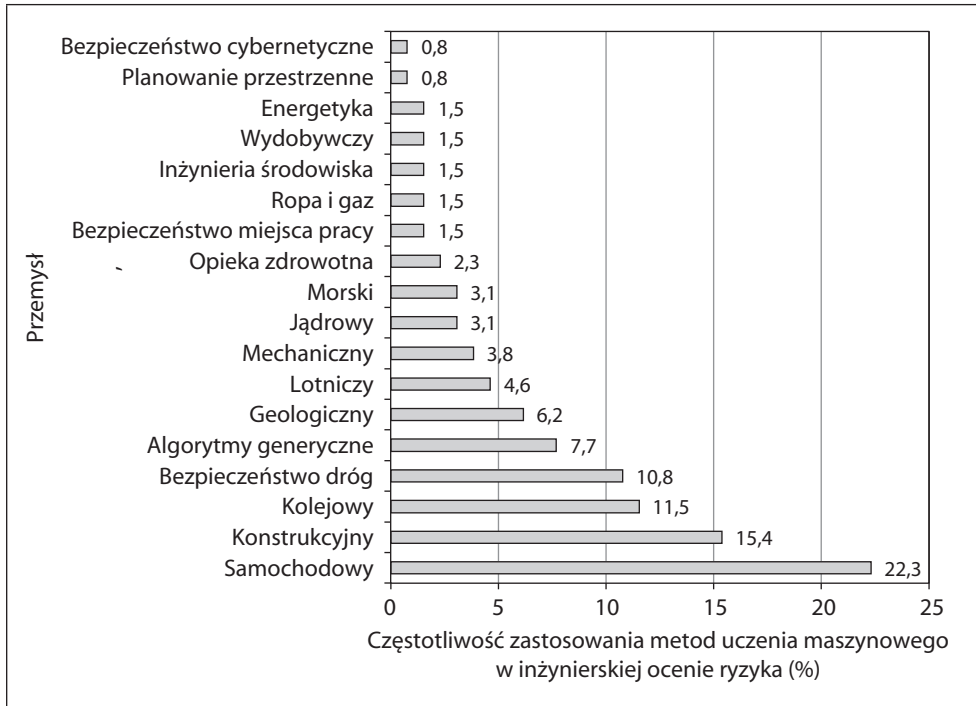
W przypadku, gdy po obliczeniu współczynników korelacji okazuje się, że niektóre zdarzenia są ściśle skorelowane z niektórymi cechami, możliwe jest oszacowanie wystąpienia niektórych zdarzeń niepożądanych z zastosowaniem regresji logistycznej. Regresja liniowa pozwala na bardzo prostą prognozę w sytuacji, gdy

istnieje liniowa korelacja między atrybutami instalacji a oczekiwanym wynikiem. W przypadku zdarzeń, które wykazują pewną istotną korelację z wymiarami analizowanego problemu. Wyniki regresji liniowej mogą przyjmować wartości z zakresu $(-\infty, +\infty)$, natomiast prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń z przedziału $\langle 0, 1 \rangle$. W celu odwzorowania wartości liniowej na wartość prawdopodobieństwa można zastosować regresję logistyczną. Wynikowe prawdopodobieństwo można wtedy odwzorować na ostateczny wynik binarny (bezwaryjny lub z dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia) za pomocą wartości progowej (t) [14].

3.3. Przykłady zastosowań sztucznej inteligencji w ocenie ryzyka różnych przedsięwzięć

Obecnie wiele metod uczenia maszynowego jest wykorzystywanych do wspierania wszystkich trzech faz oceny ryzyka (identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka i ewaluacji ryzyka). Do opracowania modeli uczenia maszynowego wykorzystuje się zarówno dane historyczne, jak i rzeczywiste. J. Hedge i B. Rockset [7] przeprowadzili badania w zakresie zastosowania uczenia maszynowego w ocenie ryzyka w przedsięwzięciach inżynierskich. Przeprowadzili oni analizę prac dotyczących ryzyka w systemach inżynierskich z lat 1997–2019, które były indeksowane w bazach Scopus i Engineering Village. W sumie przeanalizowali oni 124 prace. Według tych badań większość prac była związana z identyfikacją ryzyka (34), 7 artykułów dotyczyło wykorzystania uczenia maszynowego do przeprowadzania analizy ryzyka, a tylko 1 artykuł był związany z wykorzystaniem uczenia maszynowego do ewaluacji ryzyka. 19 artykułów dotyczyło natomiast wszystkich trzech faz oceny ryzyka. Pozostałe prace były na pograniczu identyfikacji, analizy i ewaluacji ryzyka. Wyniki tych badań pokazują, że Stany Zjednoczone, Chiny i Korea Południowa najczęściej publikują prace związane z zastosowaniami uczenia maszynowego w ocenie ryzyka. Uczenie maszynowe było najczęściej wykorzystywane do oceny ryzyka w przemyśle samochodowym, konstrukcyjnym, kolejowym oraz do analiz z zakresu bezpieczeństwa drogowego. Część zastosowań uczenia maszynowego obejmowała opracowanie metod generycznych, które nie zostały przypisane do żadnej konkretnej gałęzi przemysłu. Na rysunku 3.2 pokazano częstotliwość zastosowania metod uczenia maszynowego do oceny ryzyka w różnych gałęziach przemysłu w latach 1997–2019.

Na rysunku 3.3 pokazano częstotliwość wykorzystania poszczególnych metod uczenia maszynowego w inżynierskiej ocenie ryzyka w latach 1997–2019. Do najczęściej wykorzystywanych algorytmów uczenia maszynowego, które są stosowane w ocenie ryzyka należą sztuczne sieci neuronowe, maszyny wektorów nośnych SVM oraz drzewa decyzyjne.

Rysunek 3.2. Częstotliwość wykorzystania metod uczenia maszynowego w ocenie ryzyka w różnych gałęziach przemysłu w latach 1997–2019

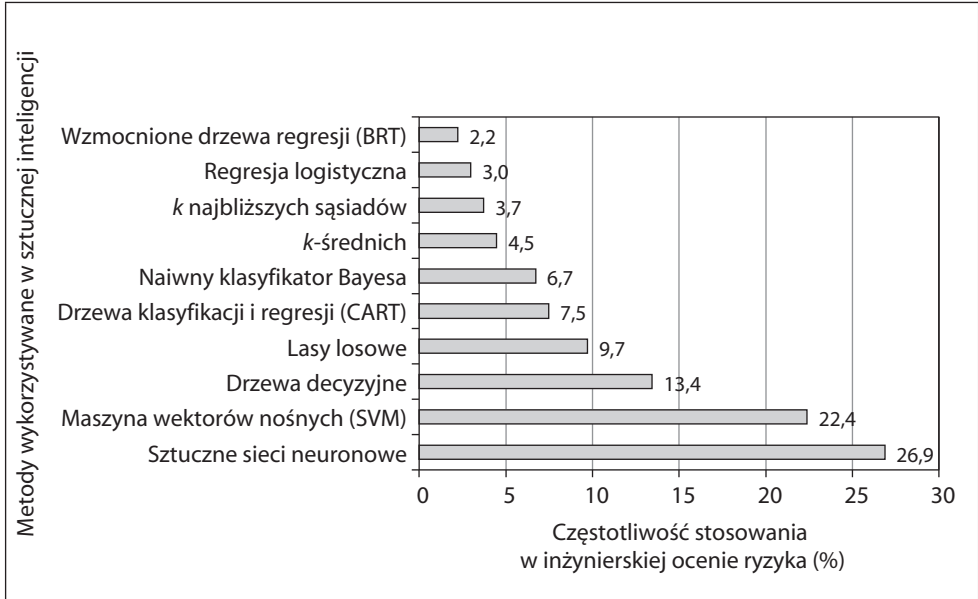
Źródło: opracowanie własne na podstawie [7].

W pracy [1] przetestowano siedem różnych technik eksploracji danych, aby przedstawić istotne relacje między poziomem ryzyka, przyczynami i reakcjami na ryzyko dla wypadków w średniej wielkości rafinerii. Jako techniki eksploracji danych przetestowano: ujemną regresję dwumianową (NBR), automatyczne wykrywanie interakcji chi-kwadrat (CHAID), drzewa klasyfikacyjne i regresyjne (CART), szybkie obiektywne wydajne drzewo statystyczne (QUEST), sztuczne sieci neuronowe (ANN) i systemy neuronowo-rozmyte (FIS). Najlepsze wyniki uzyskano z zastosowaniem systemu neuronowo-rozmytego.

W pracy [15] zaproponowano nową metodę wykrywania ryzyka związanego z agresywnością kierowcy w pojeździe. Proponowana metoda opiera się na połączeniu cech wizualnych i sensorycznych. Informacje wizualne służą do wykrywania linii drogowych i obrazów pojazdów, natomiast informacje z czujników dostarczają danych, takich jak: prędkość pojazdu i prędkość obrotowa silnika. Oba rodzaje informacji są wykorzystywane do uzyskania wektorów cech, które reprezentują sesję jazdy. Te wektory cech uzyskano poprzez modelowanie danych szeregów czasowych według rozkładów Gaussa. Klasyfikator SVM zastosowano do klasyfikowania wektorów cech w celu określenia ryzyka agresywności. Propo-

nowany system został przetestowany na podstawie rzeczywistych danych o ruchu i uzyskał współczynnik wykrywania agresywnej jazdy wynoszący 93,1%.

Rysunek 3.3. Częstotliwość wykorzystania poszczególnych metod uczenia maszynowego w inżynierskiej ocenie ryzyka w latach 1997–2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie [7].

Z uwagi na zdolność sieci neuronowych do kompensowania nieodłącznych niepewności i niedoskonałości, które występują w zaawansowanych przedsięwzięciach inżynierskich, mogą być z powodzeniem wdrażane w obszarze oceny ryzyka projektów budowlanych i inżynierskich. W pracy [21] zaproponowano model szacowania awaryjności oparty na sztucznych sieciach neuronowych do oceny poziomu ryzyka projektów, który umożliwia określenie kwoty kosztów nieprzewidzianych w projekcie. Dane uczące i testowe uzyskano z 195 zrealizowanych międzynarodowych przedsięwzięć budowlanych przeprowadzonych przez 85 firm wykonawczych z Turcji. Analiza statystyczna uzyskanych wyników wykazała, że proponowany model jest prawidłowy i obejmuje istotne komponenty, podkreślając nieliniową zależność między czynnikami ryzyka a kwotą na nieprzewidziane wydatki zawartą w cenie oferty. W pracy [17] opracowano model oceny ryzyka jakości projektu budowlanego w oparciu o sieci neuronowe i zbiory przybliżone. Do testowania modelu wykorzystano zbiór danych z projektów budynków mieszkalnych w strefie Guangzhou. W pracy [18] zastosowano sieci neuronowe do oceny ryzyka środowiskowego w projektach budowlanych w Puebli w Meksyku. Sieć była uczona i testowana z wykorzystaniem danych uzyskanych od prywatnych kontrahentów,

którzy byli zaangażowani w projekty budowlane obciążone znaczącym ryzykiem środowiskowym. W przeanalizowanych 10 projektach różnice między ryzykiem otrzymanym z wykorzystaniem sztucznej sieci neuronowej a ryzykiem określonym przez wykonawcę wynosiły 2,37–12,83%. Jedynie w przypadku 3 analizowanych projektów różnice te były znaczące (9,36–12,83%). W pracy [16] zaproponowano zastosowanie dwuetapowej sieci neuronowej do szacowania optymalnej kwoty na nieprzewidziane wydatki związane ze zdarzeniami awaryjnymi w transportowych projektach budowlanych. Model jest przydatny w poszukiwaniu optymalnego rozwiązania mającego na celu usprawnienie decyzji budżetowych, zmniejszenie ryzyka niepełnego wykorzystania lub nadmiernego wykorzystania funduszy. W pracy [9] wykorzystano połączone sztuczne sieci neuronowe do opracowania modelu umożliwiającego przewidywanie wskaźnika kosztów budowy. W pracy [20] podjęto temat modelowania odchyleń między przewidywanym a rzeczywistym przepływem kosztów spowodowanym ryzykiem związanym z procesem budowy. Do opracowania modelu oceny ryzyka przepływu kosztów użyto sieci neuronowej wykorzystującej algorytm propagacji wstecznej do uczenia. Model ten był testowany na 20 nowych projektach i uzyskano zadowalającą dokładność w przewidywaniu odchyleń między prognozowanym a rzeczywistym przepływem kosztów na kolejnych etapach zaawansowania projektu (30%, 70% i 100%). Sieć bayesowska i sztuczne sieci neuronowe były z powodzeniem stosowane do oceny ryzyka w projektach bezwykopowych budów tuneli z wykorzystaniem technologii tunelowania, np. ocena ryzyka tuneli drogowych [22], analiza ryzyka budowy tunelu metra w Porto [23], ocena ryzyka związanego z budową metra [24], a także do oceny ryzyka zakleszczania się maszyn drążących tunele [5]. W pracy [25] porównano przydatność modeli wykorzystujących sieć neuronową (SNN), regresję wieloraką (MRA) i wnioskowanie dowodowe (ER) do oceny ryzyka związanego z budową mostów. Badania wykazały, że SSN uzyskała lepsze wyniki współczynnika determinacji R^2 (0,98) niż ER (0,94) i MRA (0,93).

Sztuczna inteligencja znajduje swoje zastosowanie również w zarządzaniu ryzykiem w relacjach z klientami i powiązanej z tym analizie efektywności kampanii marketingowych, analizie potencjału klientów oraz w prognozowaniu ich przyszłych zachowań. Przewidywanie przyszłych zachowań klienta stanowi podstawę zarządzania ryzykiem w relacjach z klientem. Przykładowo system BrightFunnel określa wpływ różnych działań na sprzedaż na podstawie danych z wielu kanałów interakcji z klientami. Rozwiązania zaproponowane przez firmy Arimo i Mintigo wykorzystują zaawansowane metody prognozowania reakcji klienta i służą do analizy potencjału sprzedaży ukierunkowanej na konkretnego klienta, przy uwzględnieniu jego profilu behawioralnego. Systemy AI są również wykorzystywane do oceny ryzyka związanego z utratą zaufania klientów. W tym celu zbierane i analizowane przez systemy AI są dane obrazujące zachowania, sposób korzystania i emocje klientów ze stron WWW, mediów społecznościowych i urządzeń mobilnych. Firma zbierająca tego rodzaju dane powinna poinformować klientów

o tym, w jaki sposób te dane są przetwarzane, przechowywane i udostępniane zewnętrznym podmiotom i mieć na uwadze zgodność z przepisami prawnymi [26].

3.4. Metryki wykorzystywane w ocenie wydajności modeli opartych na sztucznej inteligencji

Do metryk najczęściej stosowanych do oceny modeli wykorzystujących sztuczną inteligencję należą: dokładność (*accuracy*), precyzja (*precision*), czułość (*recall*), miara f1 i pole pod wykresem krzywej ROC – AUC score. Przy ocenie jakości klasyfikatorów binarnych wykorzystuje się tablicę pomyłek (tabela 3.1), która obrazuje możliwe wyniki klasyfikacji (predykcji) w odniesieniu do rzeczywistych wyników uzyskanych z projektów (porównuje etykiety przewidziane z etykietami rzeczywistymi).

Tabela 3.1. Tablica pomyłek

		Zaistnienie zdarzenia w rzeczywistości	
		Wystąpiło	Nie wystąpiło
Predykcja zdarzenia	Wystąpi	Prawdziwie pozytywna (TP)	Fałszywie pozytywna (FP)
	Nie wystąpi	Fałszywie negatywna (FN)	Prawdziwie negatywna (TN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Wynik prawdziwie pozytywny (TP) przedstawia liczbę poprawnie przewidywanych projektów, dla których wystąpiło określone zdarzenie niepożądane (ryzyko). Wynik fałszywie pozytywny (FP) oznacza liczbę projektów, dla których przewidziano określone zdarzenie (ryzyko), ale ono nie wystąpiło w rzeczywistości. Wynik fałszywie ujemny (FN) przedstawia liczbę projektów, w przypadku których wystąpiło określone zdarzenie (ryzyko), chociaż nie zostało ono przewidziane. Wynik prawdziwie negatywny (TN) oznacza liczbę projektów, dla których nie przewidziano określonego zdarzenia (ryzyka) i w rzeczywistości ono nie wystąpiło.

W przypadku oceny ryzyka najważniejsze jest minimalizowanie przypadków, w których dane zdarzenie nie zostało przewidziane jako takie, które „wystąpi”, ale faktycznie wystąpiło. Takie sytuacje należą do grupy „fałszywie negatywnych” w tabeli 3.1. Jeśli jednak system oceny ryzyka przewiduje, że dane zdarzenie wystąpi, a faktycznie nie wystąpi, to jego konsekwencje, takie jak wprowadzenie reakcji na ryzyko, są mniej poważne niż w przypadku nieprzewidywania tego zdarzenia. Nieprzewidywanie wystąpienia danego zdarzenia (które w rzeczywi-

stości może się wydarzyć) może prowadzić do niewprowadzania żadnych reakcji mających na celu redukcję ryzyka, ostatecznie skutkując faktycznym wystąpieniem tego zdarzenia podczas realizacji przedsięwzięcia. Dlatego z punktu widzenia oceny ryzyka najważniejszymi metrykami są te, które uwzględniają grupę „fałszywie negatywną”, dlatego w pierwszej kolejności należy przeanalizować czułość i dokładność.

3.5. Przykład wykorzystania sztucznej inteligencji w ocenie ryzyka w przedsięwzięciach dotyczących bezwykopowej budowy rurociągów

Bezwykopowe budowy rurociągów to przedsięwzięcia o znacznym stopniu skomplikowania, które obarczone są wysokim ryzykiem i niepewnością z uwagi na fakt, że są realizowane w dynamicznych warunkach środowiskowych pod powierzchnią terenu, gdzie dostęp do kosztownego specjalistycznego sprzętu wiertniczego jest utrudniony. Czynniki ludzkie, problemy techniczne, zmiany w środowisku gospodarczym również istotnie wpływają na poziom ryzyka tych nowoczesnych przedsięwzięć budowlanych. Aby uchronić się przed podejmowaniem błędnych decyzji, przed przystąpieniem ich realizacji należy wziąć pod uwagę ryzyko wystąpienia różnorodnych trudności mogących zaistnieć w trakcie realizacji inwestycji. Staranna identyfikacja, analiza i ewaluacja ryzyka połączone z doбором odpowiednich reakcji na ryzyko pozwalają na uniknięcie dodatkowych kosztów i niepożądanych konsekwencji prawnych. Dotychczas opracowane modele oceny ryzyka dla jednej z najpopularniejszych technologii bezwykopowej budowy – technologii horyzontalnych przewiertów sterowanych [12; 11] wymagały uczestnictwa ekspertów w ocenie ryzyka.

Zaproponowany przeze mnie proces oceny ryzyka z wykorzystaniem modeli bazujących na sztucznej inteligencji składa się z 6 etapów: zbieranie danych, profilowanie danych, wstępne przetwarzanie danych, opracowanie 3 modeli oceny ryzyka wykorzystujących regresję logistyczną, lasy losowe i sztuczne sieci neuronowe, ocena modeli z wykorzystaniem najpopularniejszych metryk oraz porównanie wyników oceny ryzyka modeli w celu wyboru najlepszego. Pozyskałam dane ze 133 projektów HDD przeprowadzonych w różnych krajach świata (Polska, Meksyk, Australia, Tajlandia, Holandia, Bułgaria, Arabia Saudyjska, Rosja). Były to dane o 22 niepożądanych zdarzeniach i 145 atrybutach instalacji HDD, które zbierałam przez 8 lat. Zbiór ten okazał się wystarczający do opracowania i weryfikacji modeli oceny ryzyka.

Przeprowadzona analiza czynników różniących poszczególne analizowane projekty HDD wykazała dobre zróżnicowanie danych i brak przywiązania do konkretnego obszaru geograficznego i panujących tam specyficznych warunków.

Z zastosowaniem współczynnika korelacji Parsona identyfikowałam skorelowane wymiary, ale ze względu na niewielką liczbę danych nie były one eliminowane. Tezę, że można rozróżnić projekty awaryjne od bezawaryjnych, potwierdziłam z wykorzystaniem analizy składowych głównych (*Principle Component Analysis*), z której wynika, że projekty bezawaryjne są skupione blisko siebie. Dane poddałam również wstępnej obróbce, stosując dla wybranych przypadków, w których nie pozyskano informacji o wszystkich cechach, metodę standaryzacji z-score. Wartości katagoryczne przekonwertowałam na reprezentację wektorów typu *one-hot*. Opracowany model regresji logistycznej osiągnął średnią czułość 89%, dokładność 96%, precyzję 98,21%, f1 92,68% i AUC score 94,03% w predykcji wystąpienia analizowanych 8 zdarzeń niepożądanych. Opracowany model lasów losowych osiągnął średnią czułość 81%, dokładność 95%, precyzję 96,78%, f1 86,57% i AUC score 89,75% w predykcji wystąpienia analizowanych zdarzeń niepożądanych. Model ten osiągnął wszystkie analizowane metryki na poziomie 100% w predykcji ogólnego wyniku projektu. Opracowany model sztucznych sieci neuronowych osiągnął średnią czułość 89%, dokładność 96%, precyzję 93,03%, f1 89,56%, AUC score 98,79% w predykcji wystąpienia analizowanych zdarzeń niepożądanych. Model ten osiągnął wszystkie analizowane metryki na poziomie 100% w predykcji ogólnego wyniku projektu [14].

3.6. Podsumowanie

Wykorzystanie sztucznej inteligencji umożliwia przeprowadzenie oceny ryzyka bez konieczności angażowania ekspertów z danej dziedziny do przeprowadzania indywidualnych analiz dla poszczególnych przedsięwzięć. W ocenie ryzyka najczęściej stosowanymi klasyfikatorami wykorzystującymi sztuczną inteligencję są sztuczne sieci neuronowe, maszyny wektorów nośnych SVM oraz drzewa decyzyjne. Spośród trzech opracowanych przez autorkę modeli oceny ryzyka wykorzystujących regresję logistyczną, lasy losowe i sztuczne sieci neuronowe, najlepsze metryki uzyskano dla sztucznych sieci neuronowych. Możliwa do uzyskania wysoka dokładność prognoz jest jednym z kluczowych atrybutów sztucznych sieci neuronowych, które przyczyniają się do ich popularności i wielości zastosowań. Dla wysokiej jakości danych testowych sztuczne sieci neuronowe są w stanie uzyskać wysokie wartości dokładności (zazwyczaj przekraczające 90%). Przy opracowywaniu modeli oceny ryzyka, które wykorzystują sztuczną inteligencję należy zadbać o zapewnienie odpowiedniej ilości danych uczących i reprezentatywności tych danych. Należy zwrócić szczególną uwagę na wysoką jakość danych źródłowych, gdyż nie uzyskuje się zadowalających wyników wykorzystując dane uczące zawierające dużą liczbę błędów, elementów odstających i szumu. W przypadku, gdy źródło danych jest ograniczone (dysponuje się niewielkim zbiorem danych)

i przywiązane do danego obszaru geograficznego lub o niższej jakości, uzyskane wyniki mogą być obciążone błędem i mogą wystąpić problemy w implementacji zaproponowanego podejścia przez innych badaczy. Bardzo ważny jest również odpowiedni dobór cech uczących. Należy zadbać o to, żeby system uczył się tylko za pomocą danych zawierających wystarczającą liczbę istotnych dla oceny ryzyka cech, które nie są zanieczyszczone nadmiarem nieistotnych cech. Niekorzystne jest również przetrenowanie i niedouczenie sieci.

Bibliografia

- [1] Bevilacqua M., Ciarapica F.E., Giacchetta G.: *Data mining for occupational injury risk: A case study*, „The International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering” 2010, vol. 17, s. 351–380.
- [2] Bożek A.: *Prognozowanie kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw z wykorzystaniem drzew decyzyjnych*, „Barometr Regionalny” 2006, nr 2(6), s. 76–81.
- [3] Geron A.: *Uczenie maszynowe z użyciem Scikit-Learn i TensorFlow*, Helion, Gliwice 2020, s. 764.
- [4] Goodfellow I., Bengio Y., Courville A., Bengio Y.: *Deep learning*, MIT Press, Cambridge 2016, s. 800.
- [5] Hasanpour R., Rostami J., Schmitt J., Ozcelik Y., Sohrabian B.: *Prediction of TBM jamming risk in squeezing grounds using Bayesian and artificial neural networks*, „Journal of Rock Mechanics and Geotechnical Engineering” 2020, vol. 12, s. 21–31.
- [6] Hearty J.: *Zaawansowane uczenie maszynowe z językiem Python*, Helion, Gliwice 2017, s. 246.
- [7] Hegde J., Rokseth B.: *Applications of machine learning methods for engineering risk assessment – A review*, „Safety Science” 2020, vol. 122, nr 104492, s. 1–16.
- [8] ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*, s. 1–16.
- [9] Juszczak M., Leśniak A.: *Modelling construction site cost index based on neural network ensembles*. „Symmetry” 2019, vol. 11, s. 411.
- [10] Kaplan A., Haenlein M.: *Siri, Siri in my Hand, who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence*, „Business Horizons” 2019, vol. 62(1), s. 15–25.
- [11] Krechowicz (née Gierczak) M.: *The hybrid Fuzzy Fault and Event Tree analysis in the geotechnical risk management in HDD projects*, Assessment and Management of Risk for Engineered Systems and Geohazards, Georisk, s. 1–15.
- [12] Krechowicz M.: *Comprehensive Risk Management in Horizontal Directional Drilling Projects*, „Journal of Construction Engineering and Management” 2020, vol. 146(5), s. 1–11.
- [13] Krechowicz M.: *Metodyka zarządzania ryzykiem w budownictwie podziemnym miast*, „Przegląd Organizacji” 2020, vol. 4, s. 28–37.

- [14] Krechowicz M., Krechowicz A.: *Risk Assessment in Energy Infrastructure Installations by Horizontal Directional Drilling Using Machine Learning*, „Energies” 2021, vol. 14(2), nr 289, s. 1–28.
- [15] Kumtepe O., Akar G.B., Yuncu E.: *Driver aggressiveness detection via multisensory data fusion*, „Journal on Image and Video Processing” 2016, s. 1–16.
- [16] Lhee S.C., Flood I., Issa R.R.: *Development of a two-step neural network-based model to predict construction cost contingency*, „Journal of Information Technology in Construction” 2014, vol. 19(24), s. 399–411.
- [17] Liu J.B., Guo F.: *Construction quality risk management of projects on the basis of rough set and neural network*, „Computer Modelling and New Technologies” 2014, vol. 18(11), s. 791–797.
- [18] Maria-Sanchez P.: *Estimation of environmental risks in construction projects in Puebla (Mexico): a neural network approach*, WIT Transactions on Ecology and the Environment, 2020, nr 77, s. 1–10.
- [19] Mitchell T.M.: *Machine learning*. McGraw Hill, Burr Ridge, New York 1997, s. 870–877.
- [20] Odeyinka H., Lowe J., Kaka A.: *A construction cost flow risk assessment model*, ARCOM 18th Annual Conference, Northumbria 2002.
- [21] Polat G.: *ANN approach to determine cost contingency in international construction project*, „Journal of Applied Management and Investments” 2012, vol. 1(2), s. 195–201.
- [22] Schubert M., Høj N.P., Ragnøy A., Buvik H.: *Risk assessment of road tunnels using Bayesian networks*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2012, vol. 48, s. 2697–2706.
- [23] Sousa R.L., Einstein H.H.: *Risk analysis during tunnel construction using Bayesian Networks: Porto Metro case study*, „Tunnelling and Underground Space Technology” 2012, vol. 27, s. 86–100.
- [24] Wang Z., Chen C.: *Fuzzy comprehensive Bayesian network-based safety risk assessment for metro construction projects*, „Tunnelling and Underground Space Technology” 2017, vol. 70, s. 330–342.
- [25] Wang Y.M., Elhag T.M.: *A comparison of neural network, evidential reasoning and multiple regression analysis*, „Expert Systems with Applications” 2007, vol. 32, nr 2, s. 336–348.
- [26] Wodecki A.: *Sztuczna inteligencja w kreowaniu wartosci organizacji*, Edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 238.

Piotr Adamczewski
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

4.

WIELKOPOLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W CZASACH TRANSFORMACJI CYFROWEJ – PRÓBA SYNTEZY

Abstrakt

Transformacja cyfrowa również w polskich realiach gospodarczych określa trendy rozwojowe nowoczesnych organizacji. Zaawansowane rozwiązania ICT uznaje się za główny czynnik zwiększania produktywności przedsiębiorstw, co przekłada się na ich efektywniejsze funkcjonowanie, a w wielu przypadkach technologie cyfrowe pomagają w realizacji tych celów. W pierwszej fazie cyfrowej rewolucji w organizacjach uwidoczniły się problemy dotyczące przede wszystkim technologii przetwarzania, o tyle na kolejnych etapach główne wyzwania skupiają się na procesach biznesowych i użytkownikach tych rozwiązań. Celem artykułu jest próba syntezy stanu funkcjonowania zaawansowanych rozwiązań ICT w polskich przedsiębiorstwach czasów transformacji cyfrowej. Rozważania zilustrowano wynikami autorskich badań, jakie zostały przeprowadzone w latach 2019–2021 na celowo dobrej próbie 120 przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego, pozwalającej odnieść je do tendencji krajowych i światowych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: gospodarka inteligentna, organizacja inteligentna, transformacja cyfrowa, zarządzanie wiedzą, SMAC.

4.1. Wprowadzenie

Transformacja cyfrowa w polskich realiach gospodarczych przestała być kwestią mody, a stała się wprost koniecznością rynkową. Zaawansowane rozwiązania ICT uznaje się za główny czynnik zwiększania produktywności przedsiębiorstw, co przekłada się na ich efektywniejsze funkcjonowanie. W wielu przypadkach techno-

logie cyfrowe pomagają w realizacji tych celów, ale ich wdrażanie nie jest bezproblemowe.

W pierwszej fazie cyfrowej rewolucji w organizacjach uwidoczniły się problemy dotyczące przede wszystkim technologii przetwarzania, na kolejnych etapach główne wyzwania skupiają się na procesach biznesowych i użytkownikach tych rozwiązań.

Celem artykułu jest próba syntezy stanu funkcjonowania zaawansowanych rozwiązań ICT w polskich przedsiębiorstwach czasów transformacji cyfrowej. Rozważania zilustrowano wynikami autorskich badań, jakie zostały przeprowadzone w latach 2019–2021 na celowo dobrej próbie 120 przedsiębiorstw województwa wielkopolskiego, pozwalającej odnieść je do tendencji krajowych i światowych w tym zakresie.

4.2. Przedsiębiorstwo w gospodarce inteligentnej

Okres transformacji cyfrowej wykazuje, że dotychczasowe metody zarządzania przedsiębiorstwami zorientowane wyłącznie na zapewnienie stabilności i przewidywalności, nie wytrzymują konkurencji. Pomocne stają się zaawansowane rozwiązania ICT wspomagające zarządzanie wiedzą, które jest rozumiane jako systematyczne i zorganizowane wykorzystywanie jej zasobów do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa, realizowane w ramach orientacji procesowej poprzez [2; 3; 8]:

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

Kluczowymi składnikami systemu zarządzania wiedzą są następujące elementy [20; 7]:

- strategia zarządzania wiedzą – wskazuje priorytety działań,
- ludzie i kultura organizacyjna – oznaczają gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą, wspieraną kulturą organizacyjną,
- procesy biznesowe – stosowana orientacja procesowa organizacji pozwala efektywnie gromadzić, udostępniać i wyszukiwać wiedzę,
- technologie informacyjno-komunikacyjne – ich wykorzystywanie zapewnia efektywne gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie danych (przetwarzanych w informacje, a te – w wiedzę), stanowiących zasoby strategiczne organizacji.

Ewolucja społeczeństwa informacyjnego w społeczeństwo wiedzy sprowadza się do traktowania nowoczesnych przedsiębiorstw jako organizacji inteligentnych, czyli takich, które opierają filozofię swojego działania na zarządzaniu wiedzą (mfiles. pl). Na użytek dalszych rozważań przyjęto, że organizacja inteligentna to

organizacja mająca zdolności do kreowania, pozyskiwania, organizowania i dzielenia się wiedzą, wykorzystywania jej w celu podniesienia efektywności działania oraz zwiększenia konkurencyjności na rynku globalnym (zob. https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_inteligentna, data dostępu: 22.03.2021) [5]. Idea takiej organizacji opiera się na podejściu systemowym, czyli traktowanie jej jako złożonego organizmu funkcjonującego w strukturach procesowych, ze szczególnym podkreśleniem roli wiedzy. Do najważniejszych atrybutów cechujących organizacje inteligentne można zaliczyć m.in. [19; 10; 15; 17]:

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

Pozwala to traktować nowoczesne przedsiębiorstwa jako organizacje inteligentne, które stają się synonimem efektywnego zarządzania w czasach transformacji cyfrowej (*digital transformation* – DX), stanowiącej jeden z głównych trendów przemian w nowoczesnych organizacjach. Jej istota sprowadza się do wprowadzania i efektywnego wykorzystywania rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, dzięki którym organizacje zmieniają swoje modele biznesowe (w tym nowe metody obsługi klientów), wprowadzają innowacyjne produkty i usługi. Działania takie są z istoty swej kompleksowe i zintegrowane, ale zazwyczaj rozłożone na ścieżce czasu. Transformacja taka wywołuje skutki obserwowane w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. DX na poziomie organizacji przejawia się w głównych jej wymiarach. Są to [6; 7; 16]:

- procesy biznesowe – pełna ich cyfryzacja realizowana jest poprzez robotyzację (*Robotic Process Automation* – RPA). Dzięki temu pojawia się możliwość analizy trendów, prognozowania wyników, wariantowania możliwych działań, ich modelowania i monitorowania oraz kontrolowania w sposób wysoce zautomatyzowany. Oznacza to krok w stronę systemów kognitywnych typu Watson Data, niezbędnych do analizowania dynamicznie rosnących wolumenów danych zarówno z danych strukturalnych, jak i niestukturalnych,
- kultura organizacyjna – personelowi pozwala się na kwestionowanie wszystkich aspektów swojej działalności niezależnie od szczebla, poczynając od procesów zarządzania wiedzą, aż po systemy wspierające ich pracę. Ważnym elementem jest zmiana sposobu prowadzenia projektów w stronę metodyk zwinnych, co umożliwi obniżenie stopnia ich ryzyka oraz lepszą nad nimi kontrolę,
- zmiany organizacyjne – niezbędne jest zbudowanie ścisłych relacji współpracy poszczególnych działów organizacji. Oznacza to nie tylko spójność celów i dzielenie się informacjami, ale również inicjowanie wspólnych inicjatyw biznesowych, np. poprzez tworzenie nowych stanowisk typu CDO (*Chief Digital Officer*),

- ekosystem partnerów rynkowych – wymaga zdefiniowania newralgicznych obszarów, stanowiących główną wartość organizacji i budujących przewagę rynkową. Może to oznaczać – poprzez cyfrową integrację kanałów sprzedaży – znaczne skrócenie czasu opracowywania nowych produktów i usług, a jednocześnie podniesienie poziomu obsługi klientów,
- relacje z klientami – komunikacja w czasie rzeczywistym z klientem powinna być wsparta wieloma kanałami, w tym głównie mediami społecznościowymi. W coraz szerszym zakresie wykorzystywane są nowoczesne technologie, jak np. inteligentne *chatboty*, automatyzacja procesów obsługi, sztuczna inteligencja (maszynowe uczenie) czy dynamiczna personalizacja ofert,
- personel – modele operacyjne organizacji w ramach transformacji cyfrowej wymagają zapewnienia pracownikom dostępu do nowoczesnych platform komunikacyjnych wraz z możliwościami zdobywania wiedzy i nowych umiejętności praktycznych,
- służby ICT – dział informatyczny staje się partnerem jednostek biznesowych, wnoszącym wiedzę o najnowszych trendach, rozwiązaniach i narzędziach w zakresie realizacji strategicznych celów organizacji. Oznacza to doskonalenie istniejących rozwiązań przez stosowanie technologii SMAC (*Social Media, Mobility, Analytics Big-Data, Cloud Computing*), wspomaganym sztuczną inteligencją, *Blockchain* czy internetem rzeczy. Z funkcji typowego wsparcia operacyjnego dział ten staje się inicjatorem zmian w tym zakresie. Wzrasta znaczenie otwartości technologicznej oraz świadczenia usług bazujących na klasycznym outsourcingu poprzez możliwe modele przetwarzania chmurowego. Zapewnia to ewolucję w stronę metodyk zwinnych, co ze wzrostem kompetencji cyfrowych pracowników gwarantuje wyższą efektywność funkcjonowania organizacji.

Inteligencja organizacji może być postrzegana nie tylko w wymiarze wewnętrznym, ale również w jej relacjach z otoczeniem. Wyróżnia się stąd następujące zakresy inteligencji przedsiębiorstwa [22]:

- inteligencja organizacyjna – przejawia się w zdolności szybkiej adaptacji do nowych zadań, umiejętności odpowiedniej aranżacji stanowisk pracy,
- inteligencja informacyjna – odnosi się do umiejętności szybkiego pozyskiwania informacji i sprawnego ich wykorzystania,
- inteligencja marketingowa – oznacza umiejętność kreowania zachowań rynkowych oraz reagowania na zmienne potrzeby klientów,
- inteligencja społeczna – przejawia się w dbałości o personel, ulepszanie warunków pracy i gotowości do delegowania uprawnień,
- inteligencja finansowa – oznacza zdolność efektywnego gospodarowania funduszami, racjonalne wydatkowanie środków na działania bieżące oraz inwestycje,
- inteligencja innowacyjna – dotyczy poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i działań kreatywnych,
- inteligencja ekologiczna – wyraża się w trosce o ochronę, środowiska,

- inteligencja technologiczna – obejmuje stosowanie efektywnych technologii dla zapewnienia wysokiej konkurencyjności rynkowej.

Przytoczona syntetyczna charakterystyka przedsiębiorstw inteligentnych przekłada się na wszystkie wymiary nowoczesnej gospodarki, co przy wzrastającym udziale rynkowym takich organizacji oznacza upowszechniające się atrybuty gospodarki inteligentnej [14; 18; 21].

4.3. Cyfryzacja procesów biznesowych

Nowoczesne przedsiębiorstwa stają wobec nowych wyzwań rynkowych, jednak dla większości z nich transformacja cyfrowa jest jednym z fundamentów utrzymania zajmowanych pozycji i dalszej ekspansji rynkowej. Transformacja cyfrowa oznacza redefinicję przebiegu procesów biznesowych oraz zmianę dotychczasowego podejścia do klientów. Oznacza to dla przedsiębiorstw kompleksowe przechodzenie na nowe sposoby funkcjonowania poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych SMAC. Warto jednak wskazać, że rolą zaawansowanych technologii cyfrowych w tym procesie jest wyzwolenie zmian rozwojowych i otwarcie organizacji na nowe możliwości. Powinny być one zatem narzędziem, a nie celem transformacji. W centrum tego procesu musi znajdować się klient i jego potrzeby jako główna siła sprawcza funkcjonowania producentów i dostawców usług. Inaczej mówiąc, transformacja cyfrowa jest szczególną zmianą organizacyjną, której efektem jest przenikanie technologii cyfrowych przez wszystkie aspekty działania organizacji. Jej wynikiem jest integracja ICT i procesów biznesowych, prowadząca do powstania nowego modelu funkcjonowania organizacji, którego rdzeniem są technologie cyfrowe.

Rozwiązania ICT rewolucjonizują od lat modele i przebiegi procesów biznesowych. Umiejętności efektywnego wykorzystywania potencjału technologii cyfrowych i kompetencji cyfrowych organizacji stają się źródłem przewagi konkurencyjnej całych branż i gospodarek. Funkcjonowanie organizacji inteligentnych w gospodarce globalnej stało się synonimem nowoczesnego gospodarowania. Nabiera to szczególnego znaczenia w okresie transformacji cyfrowej, której istota sprowadza się do budowania efektywniejszych relacji z klientami na bazie nowych modeli biznesowych wspomaganych zaawansowanymi rozwiązaniami ICT. Docelowym stanem tych przemian jest osiągnięcie pełnej dojrzałości cyfrowej, w której [2: 4; 23]:

- kluczową rolę w cyfryzacji organizacji odgrywa postawa konsumentów, bowiem bez ich cyfrowych potrzeb nie wykształci się podaż na e-produkty i e-usługi,
- procesy digitalizacji obejmują swoim zasięgiem kolejne obszary, wypierając z nich rozwiązania analogowe; to niezwykle ważna wskazówka na przyszłość dla organizacji, np. w ramach konieczności wdrażania analityki cyfrowej,

rozwiązań w chmurze, obecności w mediach społecznościowych, rozwoju e-commerce itp.,

- wraz z upowszechnianiem się zaawansowanych rozwiązań ICT, zwiększy się zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, dysponujących odpowiednim instrumentarium zarządzania i kompetencjami cyfrowymi,
- w ślad za gospodarką musi podążać państwo, zwiększając zasoby danych cyfrowych i ułatwiając m.in. za pomocą regulacji prawnych cyfrową transformację organizacji.

Przy analizowaniu dojrzałości cyfrowej gospodarki najczęściej bierze się pod uwagę, jak cyfryzacja – rozumiana jako proces wykorzystywania technologii i narzędzi cyfrowych do prowadzenia działalności gospodarczej – rozpowszechnia się w poszczególnych działach gospodarki i jak wpływa na jej otoczenie. Oznacza to branie pod uwagę głównych komponentów gospodarki cyfrowej [6; 5; 13; 9]:

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

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

Wraz z dynamicznym rozwojem zaawansowanych rozwiązań ICT pojawiają się propozycje wyodrębniania tzw. poziomów ich dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych. Tabela 4.1 zawiera próbę typologii w tym zakresie, która na jej najwyższym piątym poziomie opiera się na wyuczonych zdolności reagowania na cyfrowe zmiany środowiska biznesowego. Należy zaznaczyć, że w określaniu poszczególnych poziomów dojrzałości cyfrowej konkretnej organizacji należy brać szerokie uwarunkowania biznesowe, tj. kraj, branżę, kulturę organizacyjną, ale i uwarunkowania cywilizacyjno-kulturowe [1]. Ma to ścisły związek z przekształceniami społeczeństwa informacyjnego w społeczeństwo wiedzy, w którym zasoby wysoko przetworzonych danych i umiejętności ich efektywnego wykorzystywania należą do strategicznych elementów strategii funkcjonowania organizacji i ich rozwoju w ramach procesów transformacji cyfrowej¹.

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

4.4. Z badań cyfryzacji procesów biznesowych inteligentnych przedsiębiorstw

Autorskie badania objęły w okresie 2019–2021 kadre kierowniczą 120 przedsiębiorstw Wielkopolski wybranych celowo². Sektor MSP reprezentowany był przez 48% podmiotów, a pozostałe 52% stanowiły duże organizacje, zatrudniające ponad 250 pracowników. Badanymi branżami były: motoryzacyjna, maszynowa, chemiczna, handel hurtowy i detaliczny, transport, sektor HoReCa (hotele, restauracje, bary, catering), przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (elektrociepłownie, oczyszczalnie ścieków, wodociągi), finanse, budownictwo, obrót nieruchomościami, telekomunikacja, informatyka. W trakcie badań wykorzystano metody: ankietową (wspomaganą techniką CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*)), obserwacji bezpośredniej z pogłębioną analizą porównawczą i syntezą, uzupełnionymi metodą ankietową.

Tabela 4.1. Poziomy dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych

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

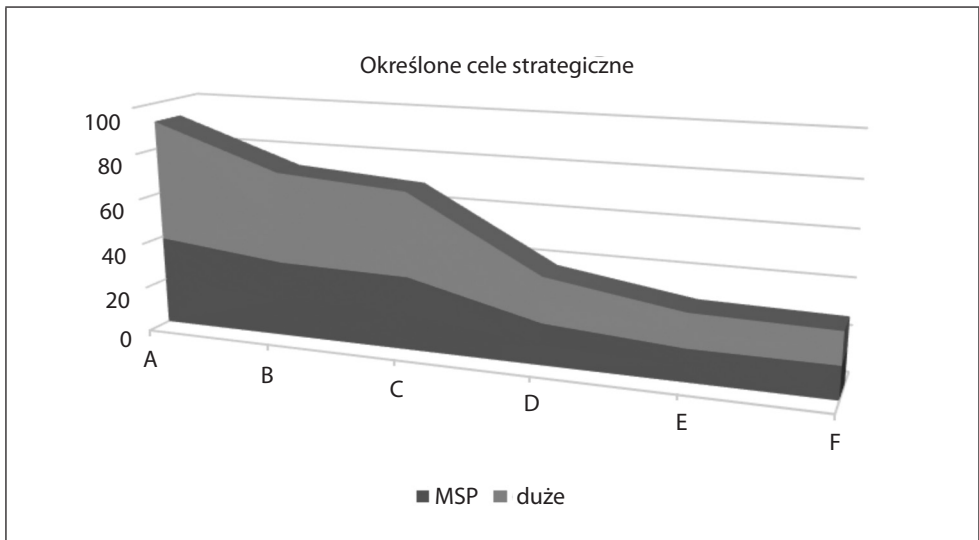
² Był to kolejny, uzupełniający etap badań prowadzonych przez autora w latach 2014–2018.

1	Brak w kierownictwie organizacji świadomości potrzeb cyfryzacji procesów biznesowych (usług), nie są przydzielone zasoby, nie ma strategii, planów i systemu mierników. W zakresie cyfryzacji procesów brakuje wizji rozwoju DX, świadomości, zrozumienia, ale również w praktyce nie korzysta się z tych rozwiązań
---	---

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [12].

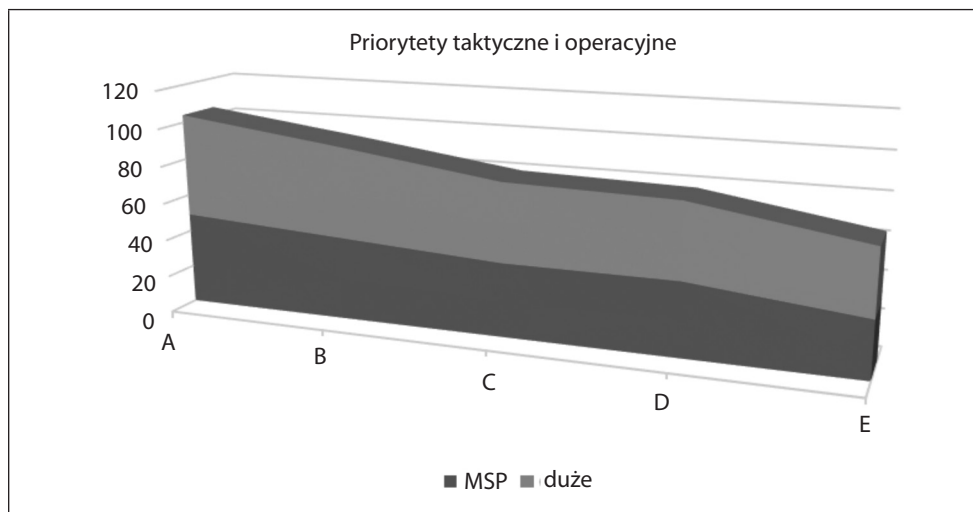
Syntetyczne zestawienie wyników badań przedstawia się następująco:

1. Określone cele strategiczne przedsiębiorstw:
 - A. Dynamiczny rozwój: MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 52%,
 - B. Utrzymanie dzisiejszego stanu: MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 40%,
 - C. Stabilny rozwój: MSP – 32%, duże przedsiębiorstwa – 37%,
 - D. Obrona przed konkurencją: MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 20%,
 - E. Agresywne zdobywanie rynku: MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 15%,
 - F. Poprawa sytuacji: MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 14%.



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

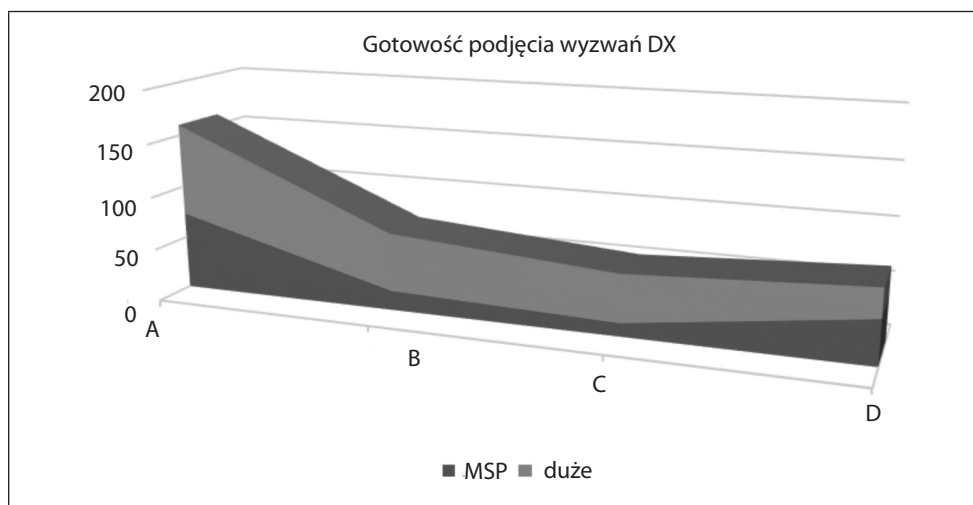
2. Priorytety taktyczne i operacyjne:
 - A. Obniżka kosztów: MSP – 49%, duże przedsiębiorstwa – 55%,
 - B. Innowacyjność produktów: MSP – 44%, duże przedsiębiorstwa – 49%,
 - C. Poprawa obsługi klientów: MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 42%,
 - D. Zwiększenie sprzedaży: MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 40%,
 - E. Cyfryzacja procesów: MSP – 30%, duże przedsiębiorstwa – 35%.



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

3. Gotowość podjęcia wyzwań DX:

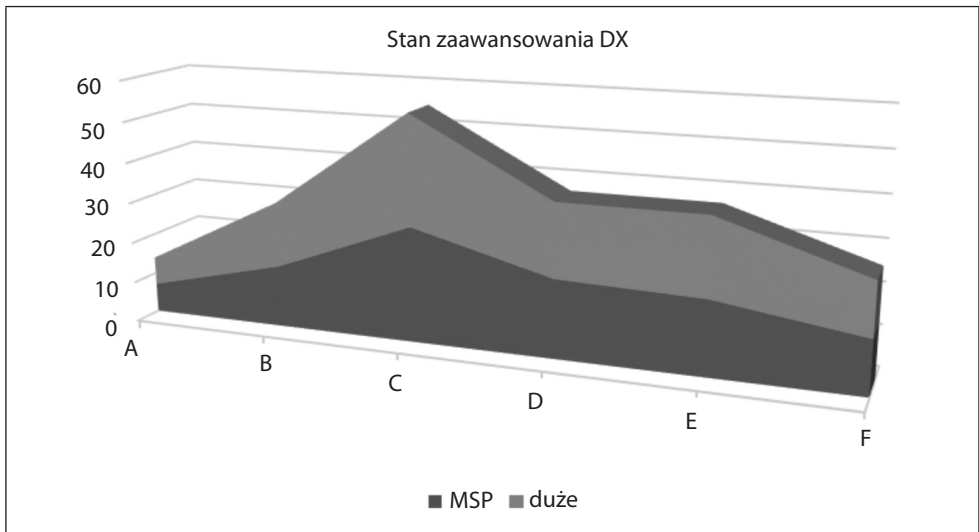
- A. Świadomość znaczenia DX: MSP – 73%, duże przedsiębiorstwa – 87%,
- B. Ok. 15% przychodów na ICT: MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 55%,
- C. Plany podjęcia działań DX: MSP – 12%, duże przedsiębiorstwa – 45%,
- D. Niepodejmowania działań DX: MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 27%.



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

4. Stan zaawansowania DX:

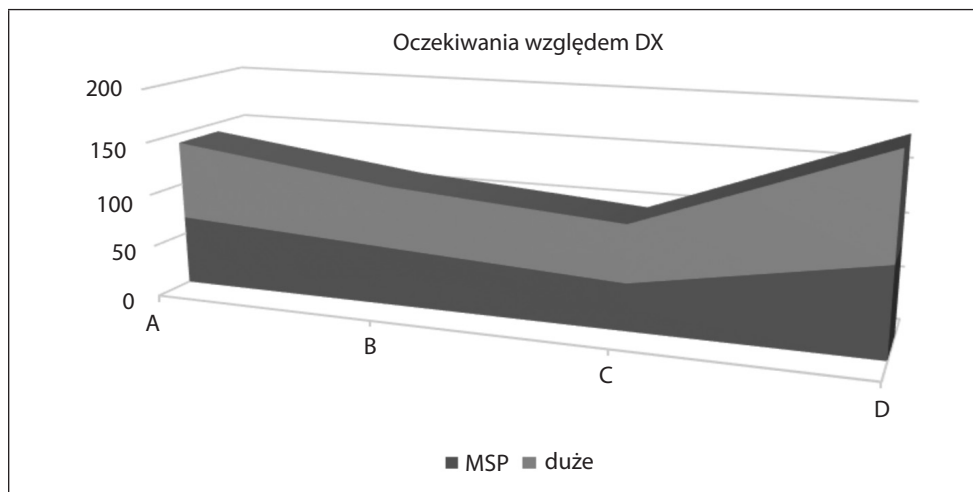
- A. Brak aktywności: MSP – 7%, duże przedsiębiorstwa – 7%,
- B. Rozważania i ocena: MSP – 15%, duże przedsiębiorstwa – 16%,
- C. Planowane: MSP – 28%, duże przedsiębiorstwa – 27%,
- D. Wdrożenia pilotażowe: MSP – 19%, duże przedsiębiorstwa – 18%,
- E. Ograniczona realizacja: MSP – 18%, duże przedsiębiorstwa – 19%,
- F. Zaawansowane wdrożenie: MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 13%.



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

5. Oczekiwania względem DX:

- A. Plany wzrostu efektywności: MSP – 66%, duże przedsiębiorstwa – 75%,
- B. Chęć ograniczenia kosztów: MSP – 55%, duże przedsiębiorstwa – 59%,
- C. Szukanie źródeł przychodów: MSP – 44%, duże przedsiębiorstwa – 54%,
- D. Poprawa obsługi klientów: MSP – 83%, duże przedsiębiorstwa – 97%.



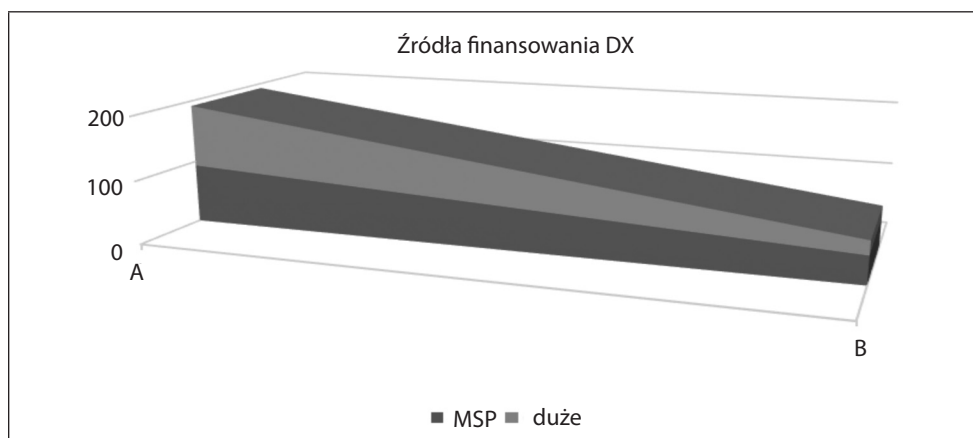
Wniosek: główne oczekiwania względem DX koncentrowały się wokół wzrostu efektywności i obniżenia kosztów funkcjonowania. Na dalszych miejscach znalazły się poszukiwanie źródeł przychodów i poprawa jakości obsługi klientów.

6. Źródła finansowania DX:

A. Bieżące przychody: MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 99%,

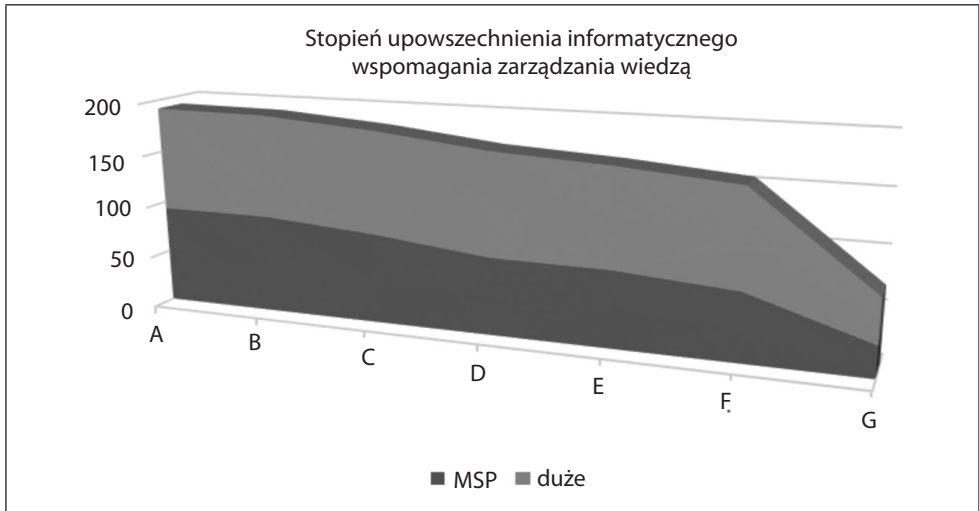
B. Środki pomocowe z UE: MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 22%.

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



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

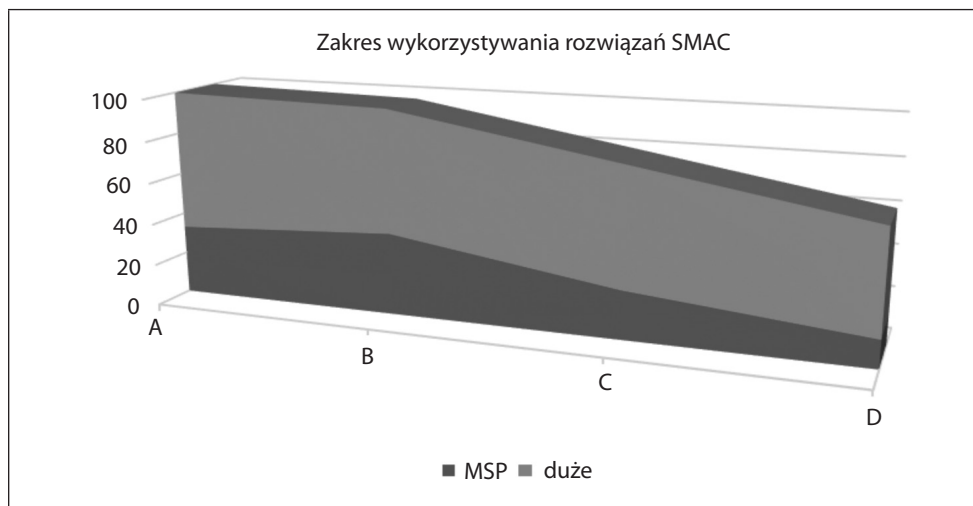
7. Stopień upowszechnienia informatycznego wspomaganie zarządzania wiedzą w poszczególnych obszarach:
- A. Prace biurowe: MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 99%,
 - B. Obszar finansowo-księgowy: MSP – 93%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
 - C. Zasoby ludzkie: MSP – 85%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
 - D. Gospodarka magazynowa: MSP – 73%, duże przedsiębiorstwa – 98%,
 - E. Relacje z klientami: MSP – 72%, duże przedsiębiorstwa – 93%,
 - F. Procesy zakupów/sprzedaży: MSP – 64%, duże przedsiębiorstwa – 92%,
 - G. Zarządzanie produkcją: MSP – 29%, duże przedsiębiorstwa – 42%.



Wniosek: w najszerszym zakresie informatyczne wspomaganie objęło prace biurowe, obszar finansowo-księgowy, zasoby ludzkie i gospodarkę magazynową. W dalszej kolejności wskazywano na zarządzanie relacjami z klientami oraz procesy zakupowe i sprzedażowe. Wyraźnie odstawał stopień informatycznego wspomaganie produkcji.

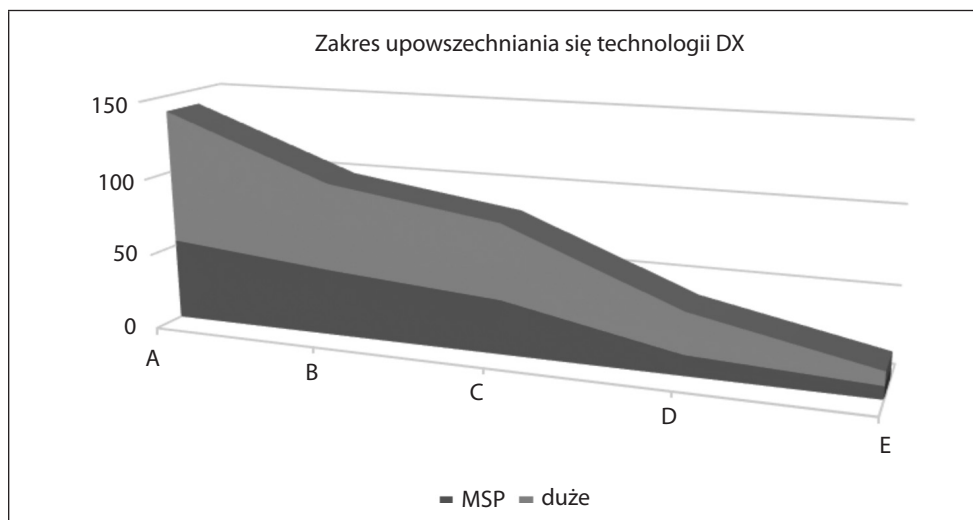
8. Zakres wykorzystywania rozwiązań SMAC:
- A. Media społecznościowe: MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 67%,
 - B. Mobilność: MSP – 39%, duże przedsiębiorstwa – 59%,
 - C. Przetwarzanie chmurowe: MSP – 23%, duże przedsiębiorstwa – 57%,
 - D. Analtyka Big-Data: MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 49%.

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



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

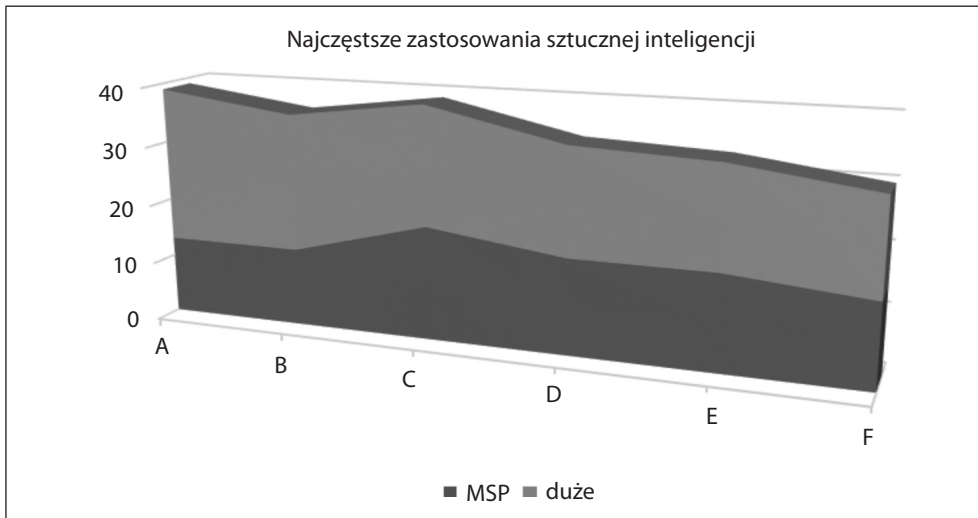
- A. Systemy CRM:** MSP – 53%, duże przedsiębiorstwa – 87%,
- B. Systemy klasy ERP:** MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 57%,
- C. Cyfryzacja procesów wytwórczych:** MSP – 35%, duże przedsiębiorstwa – 49%,
- D. Rozwiązania IoT:** MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 27%,
- E. Sztuczna inteligencja:** MSP – 8%, duże przedsiębiorstwa – 9%.



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

10. Najczęstsze zastosowania sztucznej inteligencji:

- A. Analiza predykcyjna: MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 26%,
- B. Obsługa klientów: MSP – 13%, duże przedsiębiorstwa – 23%,
- C. Zarządzanie ryzykiem: MSP – 19%, duże przedsiębiorstwa – 20%,
- D. Analiza zachowań klientów: MSP – 16%, duże przedsiębiorstwa – 18%,
- E. Łańcuchy dostaw: MSP – 16%, duże przedsiębiorstwa – 17%,
- F. Zarządzanie personelem: MSP – 14%, duże przedsiębiorstwa – 16%.

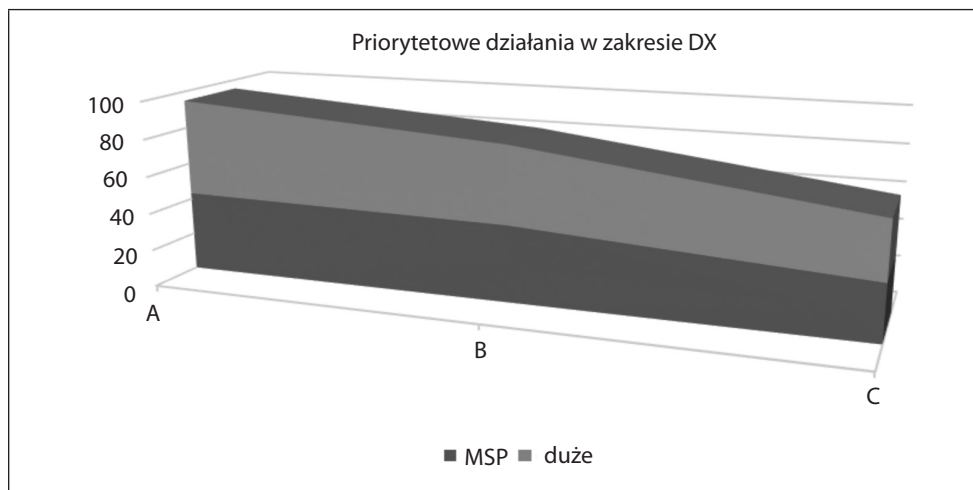


Wniosek: zastosowania sztucznej inteligencji zdecydowanie przodują w zakresie analiz predykcyjnych (np. prognozowania popytu czy alokacji zasobów), obsługi klientów, zarządzania ryzykiem, analizy zachowań klientów oraz zarządzanie łańcuchami dostaw.

11. Priorytetowe działania w zakresie DX:

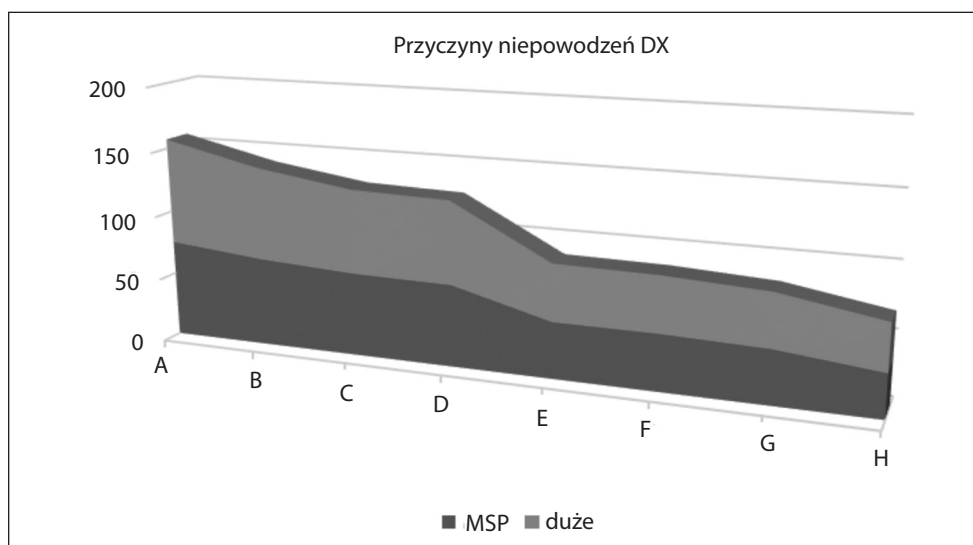
- A. Cyfryzacja procesów: MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 52%,
- B. Modele chmurowe: MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 42%,
- C. Integracja rozwiązań ICT: MSP – 30%, duże przedsiębiorstwa – 31%.

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



12. Przyczyny niepowodzeń DX:

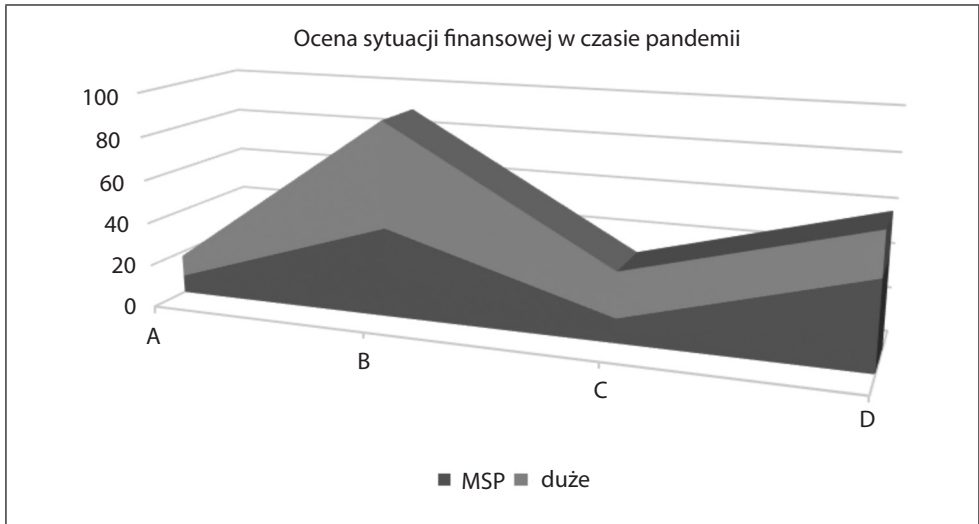
- A.** Niechęć pracowników: MSP – 75%, duże przedsiębiorstwa – 82%,
- B.** Małe wsparcie zarządu: MSP – 68%, duże przedsiębiorstwa – 72%,
- C.** Za wysokie oczekiwania DX: MSP – 64%, duże przedsiębiorstwa – 65%,
- D.** Złe zarządzanie projektem: MSP – 63%, duże przedsiębiorstwa – 64%,
- E.** Modyfikacje zakresu zmian: MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 44%,
- F.** Brak kompetencji zespołu: MSP – 43%, duże przedsiębiorstwa – 43%,
- G.** Orientacja silosowa: MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 41%,
- H.** Brak wizji integracji ICT: MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 36%.



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

13. Ocena sytuacji finansowej w okresie pandemii:

- A. Bardzo dobra: MSP – 8%, duże przedsiębiorstwa – 10%,
- B. Dobra: MSP – 41%, duże przedsiębiorstwa – 49%,
- C. Przeciętna: MSP – 11%, duże przedsiębiorstwa – 21%,
- D. Zła: MSP – 40%, duże przedsiębiorstwa – 20%.

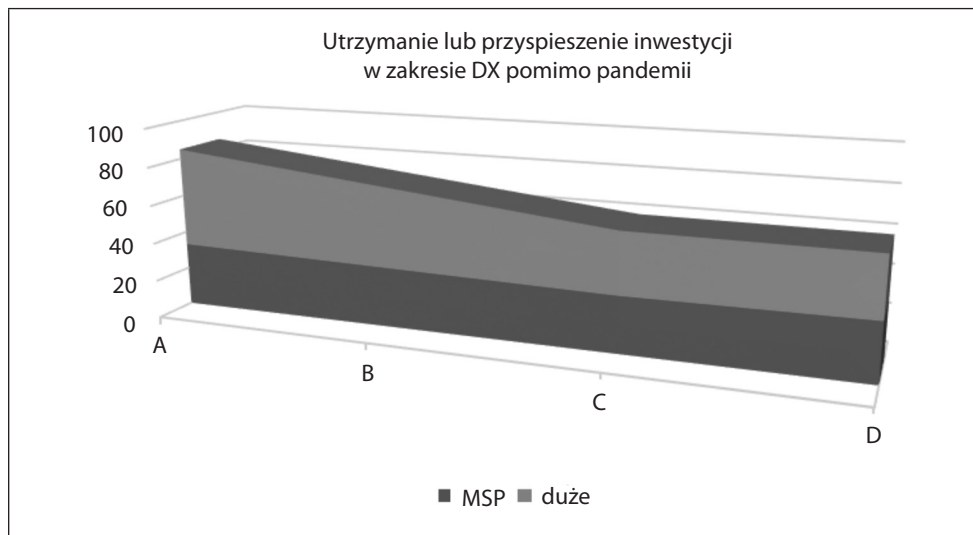


Wniosek: pomimo okresu pandemii większość przedsiębiorstw pozytywnie ocenia swoją sytuację finansową, co nie odpowiada obiegowym opiniom w tym zakresie.

14. Utrzymanie lub przyspieszenie inwestycji w zakresie DX pomimo pandemii:

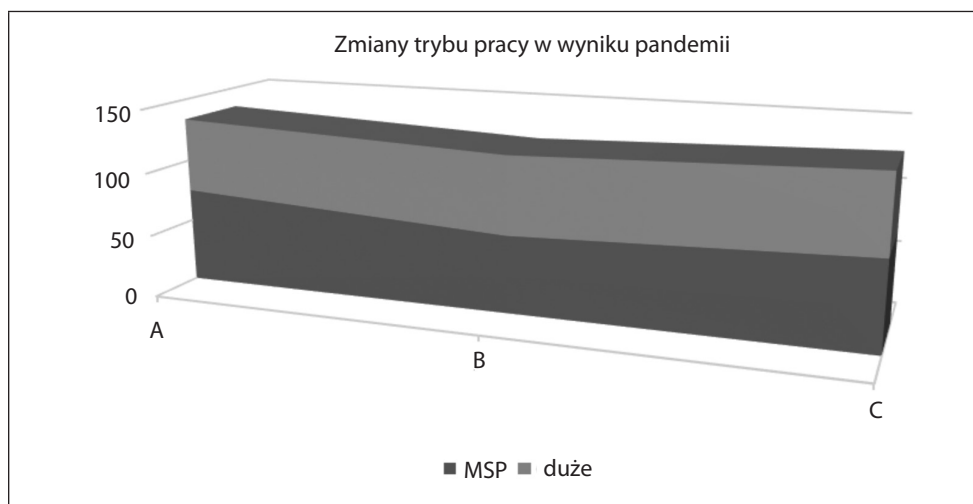
- A. Sztuczna inteligencja: MSP – 33%, duże przedsiębiorstwa – 52%,
- B. Modele chmurowe: MSP – 31%, duże przedsiębiorstwa – 42%,
- C. Internet rzeczy: MSP – 29%, duże przedsiębiorstwa – 32%,
- D. Integracja rozwiązań ICT: MSP – 30%, duże przedsiębiorstwa – 31%.

Wniosek: duża część przedsiębiorstw intensyfikuje prace wdrożeniowe głównych technologii transformacji cyfrowej.



15. Zmiany trybu pracy w wyniku pandemii:

- A.** Praca zdalna: MSP – 75%, duże przedsiębiorstwa – 59%,
- B.** Praca hybrydowa: MSP – 61%, duże przedsiębiorstwa – 62%,
- C.** Zawieszenie wyjazdów służbowych: MSP – 70%, duże przedsiębiorstwa – 61%.



Wniosek: zdecydowana liczba przedsiębiorstw przeszła na tryb pracy zdalnej i/lub hybrydowej, zawieszając jednocześnie w przeważającej części wyjazdy służbowe.

Powyższe wyniki badań oddają światowe trendy z uwzględnieniem zapóźnienia Polski zwłaszcza w sektorze MSP. Dla przedsiębiorstw inteligentnych technologie DX stanowią podstawę lub integralną część każdej strategii funkcjonowania i rozwoju, redefiniują istniejące i stymulują nowe modele biznesowe. Rośnie liczba polskich organizacji zainteresowanych praktycznymi rozwiązaniami chmurowymi, analityką Big-Data, IoT oraz sztuczną inteligencją, stanowiącymi podstawę inteligentnej gospodarki.

4.5. Zakończenie

Jeszcze przed wybuchem pandemii w roku 2019 blisko 95% przedsiębiorstw na świecie wskazywało transformację cyfrową jako swój najważniejszy cel strategiczny (w Polsce odpowiednio 58%) [6]. Wiodącym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw inteligentnych staje się coraz pełniejsze wykorzystanie technologii informatycznych SMAC, IoT oraz AI w zakresie zarządzania wiedzą, które oprócz elastycznego i efektywnego gromadzenia danych, ich analizy oraz generowania wiedzy poprzez automatyczne wyciąganie wniosków, wspomagają rozumienie zjawisk zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu. W praktyce oznacza to ewolucję zaawansowanych systemów ICT ku systemom kognitywnym, które stają się swoistym megatrendem, łączącym rosnące potrzeby organizacji i otoczenia biznesowego.

Przemiany gospodarcze wywołane procesami transformacji cyfrowej oraz ewolucją modeli biznesowych powodują, że polskie inteligentne przedsiębiorstwa, chcąc coraz efektywniej konkurować na globalnych rynkach muszą zdecydowanie uelastyczyć zdolności wdrażania nowych technologii teleinformatycznych, głównie zaawansowanej analityki, uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji. Pozwoli to w końcowym rezultacie na osiągnięcie wyższych poziomów dojrzałości cyfrowej, co przełoży się na lepszą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Systemy SMAC, IoT oraz AI pozwalają wyzwalać nowe wartości dodane w łańcuchach dostaw.

Droga ku inteligentnej polskiej gospodarce wymaga jednak przemyślanych strategii transformacji cyfrowej oraz racjonalnych działań w tym zakresie, co pozwoli polskim przedsiębiorstwom inteligentnym poprzez nowe modele biznesowe kreować nowe produkty i usługi rynkowe. Okres pandemii może być sprzymierzeńcem przyspieszenia w tym zakresie. Zdaniem autora konieczna staje się koncentracja na holistycznym ujmowaniu efektów transformacji cyfrowej, a nie jednej konkretnej technologii. Przełoży się to na osiągnięcie większej zwinności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jako bezpośrednich owoców tych przemian. Jednak droga do uwolnienia pełnego potencjału transformacji cyfrowej polega na wykorzystaniu technologii do wyzwalaania i uzupełnienia ludzkiej

kreatywności. Istotne zatem będzie skupienie się nie tylko na wdrażaniu inteligentnych technologii, ale i na umiejętnościach użytkowników tych innowacji, które w pełni pozwolą osiągać korzyści z nowych rozwiązań. Zdaniem 47% liderów działów informatycznych na świecie (i 52% w Polsce) pandemia COVID-19 trwale przyspieszyła transformację cyfrową i procesy implementacyjne w zakresie jej kluczowych technologii teleinformatycznych [6].

Bibliografia

- [1] Adamczewski P.: *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 161, Warszawa 2018, s. 67–79.
- [2] Adamczewski P.: *The Top ICT-Trends to Accelerate Digital Transformation in VUCA-Environment*, „IT4P – Information Technology for Practice 2020”, Technical University in Ostrava, Ostrava 2020, s. 8–24.
- [3] Brzeziński M.: *Zintegrowane organizacje oparte na wiedzy*, Difin, Warszawa 2018.
- [4] *Czynniki sukcesu i poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w Polsce*: wyd. II, red. E. Ziemia, CeDeWu, Warszawa 2018.
- [5] *Data driven decisions*: red. M. Lutostański, M. Galica, M. Protasiuk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- [6] Gartner Group, *Top 10 Strategic Technology Trends for 2021*, New York 2020.
- [7] *Inteligentne gospodarki: Sztuczna inteligencja zmienia oblicze przemysłu i społeczeństwa*: The Economist Intelligence Unit, London–New York, Warszawa 2018.
- [8] *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*: red. Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska, Difin, Warszawa 2018.
- [9] *Internet rzeczy*: red. M. Sikorski, A. Roman, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- [10] Jabłoński A., Jabłoński M.: *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- [11] Janowski J.: *Trendy cywilizacji informacyjnej. Nowy technototalinarny porządek świata*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
- [12] Perera Ch., Ranjan R., Wang L., Khan S., Zomaya A.: *Privacy of Big Data in the Internet of Things Era*, „IEEE IT Professional Magazine”, PrePrint (*Internet of Anything*), London 2015.
- [13] *Przemysł 4.0 w organizacjach. Wyzwania i szanse dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*: red. A. Michna, J. Kaźmierczak, CeDeWu, Warszawa 2020.
- [14] *Przyszłość w erze cyfrowej zmiany. Transformacja cyfrowa w Polsce*, raport Infuture Institute, Gdańsk 2019.
- [15] Riche N.H., Hurter Ch.: *Data-Driven Storytelling*, Taylor & Francis Group, Raton 2018.
- [16] Schwabe K.: *The fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Cologny 2016.

- [17] Schwaninger M.: *Intelligent Organizations. Powerful Models for Systematic Management*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2010.
- [18] Surma J.: *Cyfryzacja życia w erze big-data. Człowiek – biznes – państwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [19] *Systematic Management for Intelligent Organizations*: ed. S.N. Grösser, R. Zeier, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2012.
- [20] *Technologie cyfrowe w biznesie. Przedsiębiorstwa 4.0 a sztuczna inteligencja*: red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- [21] Wodecki A.: *Sztuczna inteligencja we współczesnych organizacjach. Jak autonomiczne systemy mogą wpływać na firmy, modele biznesowe i rynki?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- [22] Wyskwarski M.: *Metody sztucznej inteligencji w organizacji inteligentnej*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, nr 86, Gliwice 2015.
- [23] Żelazny R.: *Gospodarka informacji i wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2020.

Arkadiusz Gwarda

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

5.

WSPÓŁCZESNA TECHNOLOGIA A MOŻLIWOŚĆ WPŁYWANIA NA ZACHOWANIE SPOŁECZEŃSTWA

Abstrakt

Człowiek jako istota społeczna podejmuje pewne decyzje pod wpływem społeczności, w jakiej żyje. Jest więc wiele czynników decydującym o wyborach, moralności i zachowaniu, które kształtują poglądy od najmłodszych lat. Ludzkość jest niezaprzeczalnie największym osiągnięciem biologii – nasz mózg jako niepowtarzalny twór pozwolił człowiekowi stanąć na szczycie żywych istot, człowiek zaś wykorzystując go stworzył swoje największe osiągnięcie – technologię. Technologia pomaga nam w codziennym życiu, sprawiając, że jest wygodne i łatwe, pozwala na badanie świata, także najważniejszego dla nas narzędzia – mózgu. Umożliwiła również stworzenie społeczności globalnej za pomocą mediów społecznościowych, do której należy ponad połowa ludności Ziemi. Niewątpliwie technologia ma ogromny wpływ na kształtowanie człowieka, ale wątpliwości może powodować pytanie, jak duży wpływ może mieć na całe masy.

Słowa kluczowe: technologia, społeczeństwo, media społecznościowe, wywieranie wpływu, bioinformatyka, fake news.

5.1. Wstęp

Żyjemy w czasach dynamicznego rozwoju technologii, zjawiska, które da się zaobserwować w każdej dziedzinie naszego życia. Zaawansowana komunikacja, transport, budownictwo czy też zastosowanie technologii w handlu, gospodarce, nauce oraz medycynie. Niezaprzeczalnie jest to dobry sygnał, świadczący o tym, że jako ludzkość ciągle się rozwijamy i doskonalimy naszą wiedzę i umiejętności. Jednak

tak szybki rozwój na przestrzeni ostatnich dziesiątek lat sprawia, że społeczeństwo jest w pewien sposób podzielone. Jedną z grup stanowią osoby doskonale radzące sobie z nowoczesną technologią, korzystając z niej wręcz intuicyjnie. Kolejną grupą są ludzie, którzy korzystają z nowoczesnych rozwiązań, ale tylko z tych, które znają, bez wnikania w mechanizmy działania oraz bez wewnętrznej potrzeby angażowania się w korzystanie z nowszych czy innych technologii. Ostatnią, choć coraz bardziej marginalną grupą, są osoby, dla których korzystanie z komputera jest ogromnym wyzwaniem, a wszelkie rozwiązania Internetu Rzeczy są niemalże mistyczne. Wiedzą oni, że to nie magia pozwala na włączenie robota sprząającego za pomocą smartfona, a technologia, jednakże nie do końca jasne jest dla nich, jaka, oraz jak bardzo jest ograniczona. Te dwie ostatnie grupy są dosyć podatne na przyswajanie informacji ze świata IT, które są nieprawdziwe lub wprowadzają w błąd, a zostały wymyślane przez innych ludzi z tych samych grup. Głównie działa to na zasadzie niezmiennej od tysiącleci – gdy ludzie czegoś nie potrafili wyjaśnić swoim aktualnym poziomem wiedzy, ubierali to w legendy, mistycyzm, sensację i bóstwa. Zupełnie jak starożytne ludy, które uważały zaćmienie słońca za boską karę. Jednakże kapłani najprawdopodobniej wiedzieli, że zdarzenie to jest cykliczne, ale ludność zdecydowanie była bardziej posłuszna, gdy można było zrzucić odpowiedzialność za to zjawisko na bogów.

Dzisiaj wszyscy, którzy nie rozumieją lub wprost nie chcą zrozumieć pewnych mechanizmów z dziedziny nowoczesnej technologii, paradoksalnie dzięki niej mają dostęp do komunikacji na poziomie globalnym, gdzie nieprawdziwe, fałszywe informacje (*fake news*) są bezrefleksyjnie przesyłane dalej, aż na mocy słów Josepha Goebbelsa: „Kłamstwo powtarzane tysiąc razy staje się prawdą” dla niektórych kręgów społecznych stają się jedyną słuszną, niemalże objawioną prawdą. Przykłady takiego zjawiska są obserwowane w wielu dziedzinach nauki. Dobrym przykładem jest wciąż wzbudzająca kontrowersje homeopatia. Nie ma żadnych naukowych podstaw do tego, by uważać homeopatię za skuteczną, francuski lekarz Jacques Benveniste dostał nawet nagrodę anty-Nobla za swoje odkrycie „pamięci wody”, między innymi na nim homeopatia bazuje. Jak się potem okazało, odkrycie zupełnie absurdalne i bardzo szybko obalone. Homeopatia nadal istnieje i ma się dobrze, pomimo tego, że w 2008 r. Naczelna Rada Lekarska wydała oświadczenie, w którym jasno porównuje używanie homeopatii do metod leczenia, które są szkodliwe, bezwartościowe lub nieoparte naukowo (art. 57 Kodeksu Etyki Lekarskiej) [4].

5.2. Nanotechnologia a mózg

Nanotechnologia jest nauką łączącą osiągnięcia z dziedziny chemii, fizyki i informatyki. Jej celem jest możliwość sterowania strukturą materii na poziomie poje-

dynczych atomów i molekuł. Przyjmuje się, że jeden z kontrolowanych przez taką technologię wymiarów powinien być wyrażony w skali nano, czyli umownie 1 – 100 nm (<http://centrum-neurorehabilitacji.pl/struktura-mozgu/>). Zdobyte nanotechnologii w medycynie realnie wykorzystywane są w wielu przypadkach, od uzupełniania ubytków w uzębieniu aż po leczenie nowotworów poprzez używanie nanocząsteczek złota.

W pewnych kręgach panuje przekonanie rodem z filmów science fiction, że współczesna technologia pozwala na sterowanie ludźmi za pomocą miniaturowych urządzeń, wszczepianych często bez naszej wiedzy (na przykład podczas szczepień mających nas chronić przed chorobami). Skupiając się w pierwszej kolejności na wielkości potencjalnego urządzenia musimy wziąć pod uwagę rozmiar igły, te stosowane do szczepień mają średnicę rzędu 0,3 mm, 0,5 mm lub 0,6 mm.

Ostatnie urządzenia, które otrzymały tytuł najmniejszych w swojej klasie zostały stworzone przez IBM oraz przez Uniwersytet Michigan. Ten drugi mierzy 0,3 mm więc teoretycznie zmieściłby się do strzykawki, przeszedłby przez większą igłę, więc byłoby też możliwe wprowadzenie go do organizmu. Jak takie urządzenia mogłoby wpływać na zachowanie człowieka? W tym celu należy przeanalizować działanie wyjątkowego w świecie przyrody narządu, jakim jest ludzki mózg.

Ludzki mózg zbudowany jest z komórek nerwowych, które tworzą sieć wymienianych w każdej sekundzie informacji, są one przekazywane w postaci impulsów elektrycznych. Mózg może być podzielony na kilka części (rysunek 5.1):

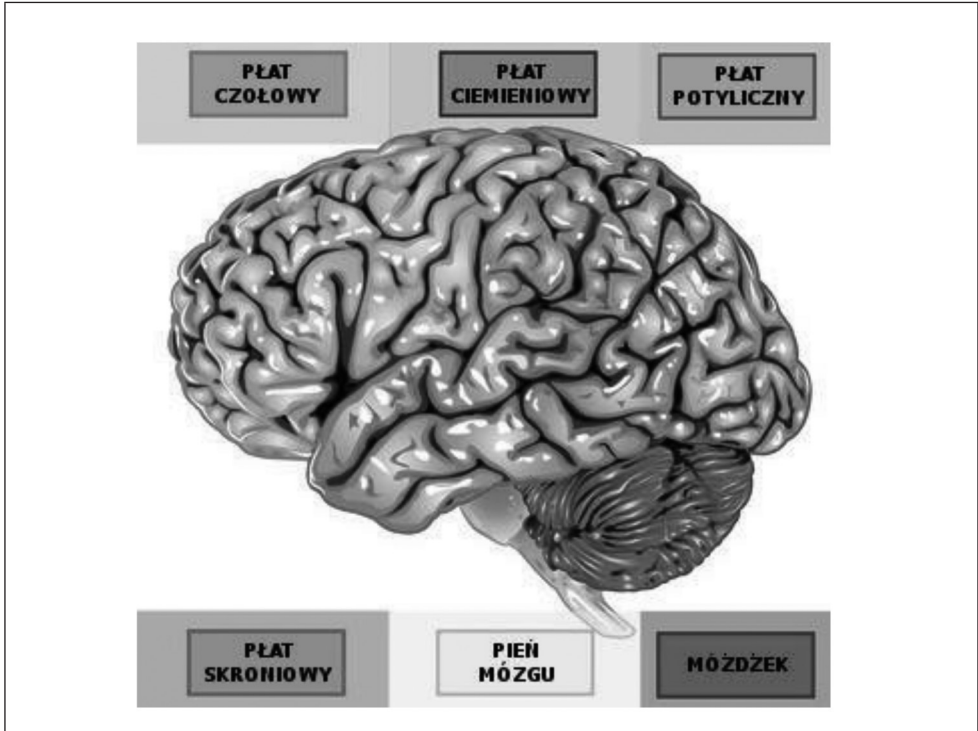
- płat czołowy,
- płat ciemieniowy,
- płat potyliczny,
- płat skroniowy.
- pień mózgu,
- mózdzek.

Każda z wyżej wymienionych części mózgu spełnia swoją odrębną rolę w jego funkcjonowaniu i jest odpowiedzialna za konkretne czynności. Płat potyliczny jest odpowiedzialny za wzrok, czyli dzięki niemu rozpoznajemy barwy, ruch, kształt, głębię czy nawet rozpoznajemy skojarzenia wzrokowe, leży on w tylnej części kory mózgowej. Płat ciemieniowy odpowiada za wiele istotnych funkcji pozwalających człowiekowi na odnajdywanie się w przestrzeni, ponadto dzięki niemu odczuwamy ból, odbieramy bodźce słuchowe oraz ruchowe. Zachodzi tam także funkcja rozumienia języka symbolicznego, pojęć abstrakcyjnych i geometrycznych. Za mowę oraz jej rozumienie odpowiada płat skroniowy, natomiast za najważniejsze funkcje psychologiczne, świadome myślenie i poczucie własnej tożsamości odpowiada płat czołowy (<https://phmd.pl/api/files/view/257421.pdf>).

Mózdzek stanowi swego rodzaju połączenie mózgu z rdzeniem kręgowym, znajduje się on u jego podstawy i występuje u wszystkich kręgowców. Informacje, jakie mózdzek dostaje z różnych ośrodków mózgu, są w nim analizowane i odpowiednio wykorzystywane do koordynacji ruchowej człowieka. Jest od odpowie-

działny za naprężenia i kurczenia mięśni z odpowiednią siłą, wycenioną wcześniej na podstawie analizy informacji.

Rysunek 5.1. Podział mózgu



Źródło: <https://phmd.pl/api/files/view/257421.pdf>.

Neurony, z których zbudowany jest mózg, otoczone są błoną komórkowa, która jest przepuszczalna dla niektórych cząstek. Wnętrze komórki nerwowej jest naładowane ujemnie, z zewnątrz komórka naładowana jest dodatnio. Sprawia to, że komórka jest zdolna do utrzymywania polaryzacji. Bodźce docierające do komórek nerwowych w postaci impulsów powodują jej depolaryzację, przez co otrzymujemy fale energii elektrycznej, a ten konkretny ich rodzaj to fale mózgowe. Dzięki falom mózgowym możemy badać aktywność mózgu, nauka ta ciągle się rozwija, ale są one produktem (efektem) pracy mózgu, działając jednokierunkowo. To znaczy, że nie można za ich pomocą wpływać na zachowania człowieka. Bardziej prawdopodobne jest wpływanie za pomocą fal mózgowych na urządzenia, już teraz istnieją urządzenia, które mają na celu pomoc osobom niepełnosprawnym, chociażby przez wprowadzanie tekstu za ich pomocą, umożliwiając osobie sparaliżowanej komunikację (https://brain.fuw.edu.pl/edu/index.php/Elektroencefalografia/Metody_analizy_sygna%C5%82%C3%B3w_EEG_-_analiza_w_dziedzinie_czasu).

Wpłynąć na mózg możemy wykorzystując inne fale – fale elektromagnetyczne. Prof. V. Walsh z University College London przeprowadził eksperyment na dziennikarzu R. Highfieldzie. Przebieg eksperymentu wyglądał następująco:

- dziennikarz miał za zadanie powiedzieć dość popularną w Wielkiej Brytanii rymowankę, podczas, gdy profesor miał sprawić, że nie będzie w stanie tego zrobić,
- wykorzystując cewkę emitującą silne zmienne pole magnetyczne Walshowi udało się czasowo sparaliżować ośrodek mowy dziennikarza,
- W rezultacie R. Highfield nie był w stanie dokończyć rymowanki, bo jak potem stwierdził: coś mu w tym przeszkadzało,
- gdy profesor wyłączył pole magnetyczne, dziennikarz dokończył rymowankę bez trudu.

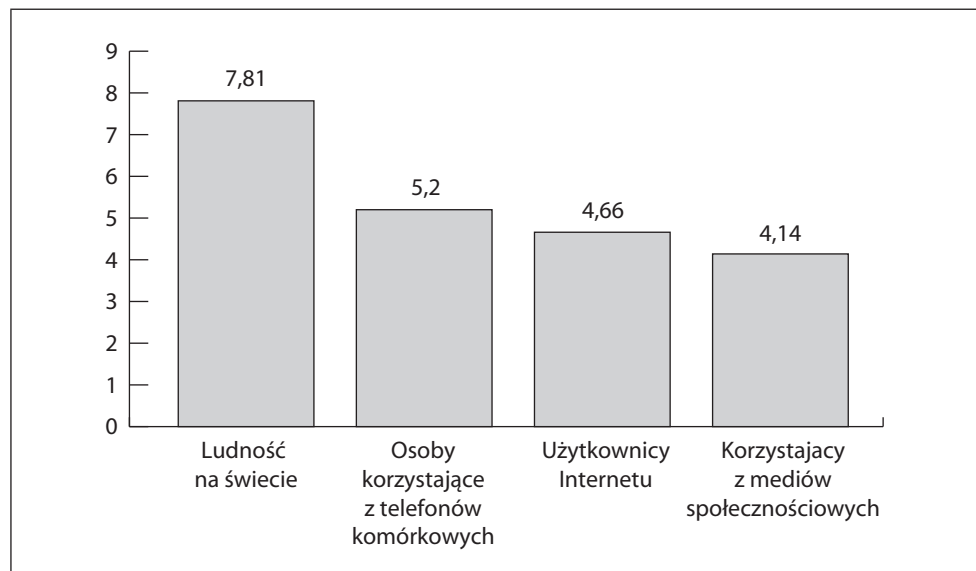
Eksperyment ten pokazał, że za pomocą bodźców zewnętrznych jesteśmy w stanie wpływać na działanie ludzkiego mózgu. W tym przypadku wykorzystano zmienne pole magnetyczne, w podobnych eksperymentach wykorzystuje się w tym celu również prąd elektryczny oraz ultradźwięki [1]. Nie tylko możemy blokować wybrane ośrodki mózgu, możemy go też stymulować, czego dowiodło doświadczenie przeprowadzone w Center for the Mind, należącym do University of Sydney. W doświadczeniu tym grupa badanych miała za zadanie poradzić sobie z prostą łamigłówką – nikt z badanych sobie z nią nie poradził. Po poddaniu się krótkiemu zabiegowi z wykorzystaniem prądu elektrycznego, 40% z badanych rozwiązało łamigłówkę. Jest to duży potencjał w medycynie, badania przeprowadzone w Butler Hospital pokazują, że stymulacja magnetyczna może pozytywnie wpłynąć na leczenie depresji. Na 42 badania uwzględniające 300 pacjentów aż u 58% uzyskano znaczącą poprawę, a u 37% cofnięcie się choroby. Technika leczenia depresji stymulacją magnetyczną została dopuszczona w Stanach Zjednoczonych jako oficjalny sposób leczenia depresji niepoddającej się innym metodom terapeutycznym [1].

5.3. Media społecznościowe

Okazuje się, że współczesna technologia w pewnych kontrolowanych warunkach przy użyciu specjalistycznego sprzętu pozwala na wpływanie na zachowanie człowieka. Trudno mówić tu o sterowaniu masami w ich domowym zaciszu w sposób niezauważalny dla społeczeństwa, potrzebni są tu lekarze, odpowiedni urządzenia i długotrwała terapia. Istnieją jednak możliwości, które wykorzystują zupełnie inne osiągnięcia technologii informatycznych ostatnich lat – media społecznościowe. Dzięki socjotechnice i psychologii sieci społecznościowe takie jak Instagram, Facebook czy Twitter mogą mieć duży wpływ na nastroje, a nawet zachowania społeczeństwa.

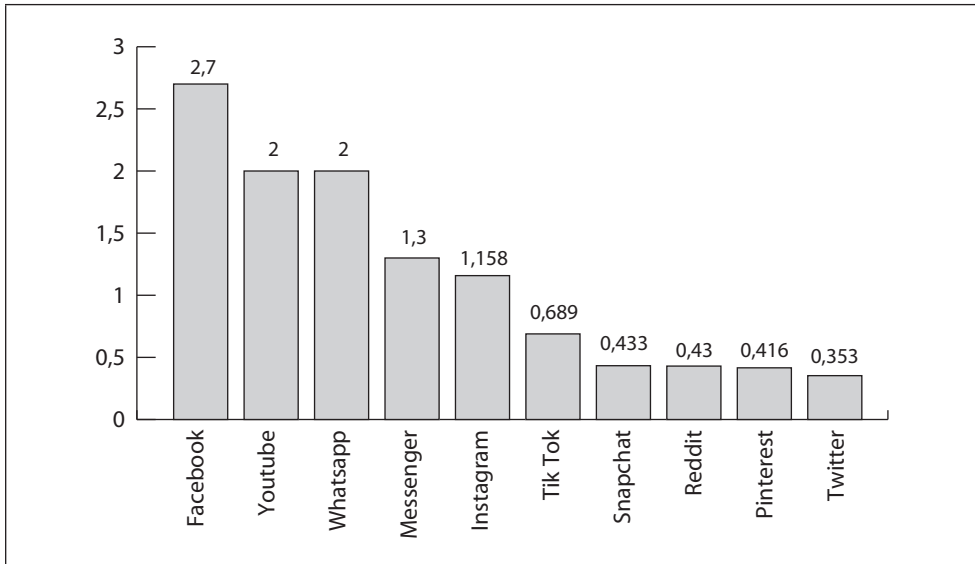
Rozwój technologii spowodował, że liczba urządzeń podłączonych do sieci jest większa niż liczba wszystkich ludzi żyjących na świecie. Co za tym idzie, większość ludzi posiada urządzenie, które pozwala na dostęp do mediów społecznościowych – jednego z najważniejszych odkryć technologicznych umożliwiających kontakt na wyższym poziomie. Dzięki nim możliwa jest nie tylko komunikacja między użytkownikami, ale też możliwość tworzenia społeczności, które łączą wspólne zainteresowania, pasje czy cele w życiu. Aktualnie sieci społecznościowe rozwinęły się tworząc miejsca, gdzie możemy czytać informacje, dyskutować, konsumować treści audio i wideo czy szukać nowych znajomości. Dane z października 2020 r. przedstawione na rysunku 5.2 mówią, że na 7,8 mld ludzi na całym świecie, z mediów społecznościowych korzysta 4,14 mld ludzi, co stanowi około 53% wszystkich mieszkańców Ziemi.

Rysunek 5.2. Statystyki dotyczące digitalu, mobilea i social mediów na świecie w październiku 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych WEARESOCIAL.

Porównanie statystyk do poprzednich miesięcy pokazuje, że dziennie media społecznościowe zyskują średnio około 2 milionów użytkowników (<https://mobirank.pl/2020/10/20/digital-10-2020-juz-ponad-4-mld-uzytkownikowsocial-mediow>). Dane światowe mówią, że nadal najczęściej używany jest Facebook, który ma ponad 2,7 miliarda użytkowników. Youtube i Whatsapp zajmują kolejne miejsca z wynikiem około 2 miliardów użytkowników. Pełne dane statystyczne na koniec 2020 r. przedstawia rysunek 5.3.

Rysunek 5.3. Najczęściej używane platformy społecznościowe na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych WEARESOCIAL.

Notuje się też widoczny wzrost liczby użytkowników w porównaniu do 2019 r. Spowodowane jest to najprawdopodobniej pandemią, a co za tym idzie – szukaniem rozrywki i kontaktu ludzkiego właśnie w mediach społecznościowych. Mają one dużą przewagę nad forami internetowymi czy standardowymi portalami przez ich charakterystykę:

- dostępność dla wszystkich użytkowników,
- dobrowolny sposób powstawania treści tworzonych i rozpowszechnianych przez określoną społeczność,
- możliwość modyfikacji na każdym etapie powstałej informacji,
- brak uzgodnień między nadawcami komunikatów,
- wszechstronność wykorzystania [2].

Media społecznościowe stały się częścią naszego życia, dają ogromne pole do rozwoju dla artystów, naukowców, aktorów, firm, marketingu czy w końcu po prostu zwykłych ludzi, którzy mogą zgromadzić wokół siebie grupę fanów, jednak niesie to ze sobą wiele zagrożeń. Jednym z nich jest uzależnienie. Sieci społecznościowe mogą uzależnić podobnie jak używki czy coś bliższego tematowi – gry komputerowe. Ludzie uzależnieni tracą kontrolę nad czasem spędzonym na portalach społecznościowych, a ich inne aktywności praktycznie nie istnieją. Spędzają na nich coraz więcej czasu, by poczuć zadowolenie oraz poprawę nastroju, często przekładając życie w Internecie nad świat realny, generując tym samym problemy, natomiast próby odstawienia powodują niepokój oraz rozdrażnienie [3].

Kolejny problem, który staje się coraz bardziej widoczny, to trendy, które niosą za sobą media społecznościowe. Młodzi ludzie czerpią inspirację właśnie z nich, co nie zawsze niesie pożytek dla ich psychicznego rozwoju. Chęć zaistnienia i bycia sławnym powoduje, że młodzi ludzie dopuszczają się czynności, które są na granicy moralności, a nawet prawa, z kolei wielu rówieśników popiera ich w tych działaniach. W grę wchodzi tu takie rzeczy jak publiczne lincze, oczernianie, zjawisko zwane hejtem czy nawet znęcanie się nad słabszymi oraz nad zwierzętami. Kreuje to postawy sprzeczne z prawidłowym rozwojem młodzieży. Przyczyniają się też do tego *fake newsy*, których zadaniem jest szokowanie oraz wzbudzanie zainteresowania, by informacja była jak najczęściej odślaniana i powielana, przede wszystkim w celach finansowych (odśłony reklam). Tego typu informacje bardzo trudno odfiltrować od tych prawdziwych, dlatego ich ofiarami są najczęściej młodzież oraz osoby, które nie są do końca świadome technologicznie i nie sprawdzają informacji znalezionych w Internecie.

Ogromny wpływ na społeczeństwo korzystające z sieci społecznościowych ma również marketing. Firmy wykorzystują ten segment do reklamowania swoich produktów, często wpływając na użytkowników pokazywaniem zachwyconych ludzi, promowaniem produktów przez osoby znane czy wątpliwej przydatności newsami reklamującymi go.

Ostatnim, może jednym z najważniejszych zagrożeń związanych ze sterowaniem społeczeństwem, jakie płynie z social mediów jest kwestia wykluczeń społecznych. Tak ogromne korporacje jak Facebook mogą sobie pozwolić na działanie praktycznie ponad prawem, blokując dostęp do wybranych informacji czy blokując konta znanych osób oraz związanych z polityką, czy nawet konta głów państw (głośna sprawa z zablokowaniem konta Donalda Trumpa) bez obaw o konsekwencje, gdyż są to czynności nieuregulowane prawnie, jednocześnie mają one olbrzymi wpływ na kreowanie poglądów w społeczeństwie poprzez celowe niedopuszczanie do zestawienia ze sobą różnych spojrzeń na dany problem, blokując w ten sposób możliwość świadomego wyboru opartego na własnych przemyśleniach.

5.4. Podsumowanie

Zdobycze technologiczne pozwalają na sterowanie społeczeństwem – nie ma to związku z namacalnym sterowaniem człowiekiem jak robotem, jest to sterowanie bardziej subtelne, na płaszczyźnie socjotechniki i psychologii. Skomplikowana budowa mózgu sprawia, że jeszcze długo medycyna będzie poznawała jego tajemnice, a współczesna technologia może wpływać na jego pracę, lecz tylko w niewielkim zakresie przy użyciu specjalistycznych urządzeń. Jest to już praktyka wykorzystywana w medycynie, lecz wciąż pozostająca w fazie badań. Ogromny

potencjał do sterowania społeczeństwem ma inne technologiczne osiągnięcie ludzkości – Internet oraz media społecznościowe. Telewizja i gazety zawsze stanowiły doskonały sposób na wpływanie na społeczne nastroje, ale w momencie, gdy media społecznościowe stają się czymś więcej niż tylko mediami – będąc częścią naszego życia na każdej jego płaszczyźnie – stają się niemalże narzędziem doskonałym, potrafiącym wprowadzić do społeczeństwa każdą, nawet fałszywą informację. Tempo rozprzestrzeniania się danych w sieciach społecznościowych jest ogromne, a ich sprostowanie czasem wręcz niemożliwe.

Bibliografia

- [1] *Czy można zdalnie sterować umysłem drugiego człowieka?*, „Polityka” z dnia 19 stycznia 2017 r.
- [2] Goździcki T., Tomczyk W.: *Zagrożenia mediów społecznościowych w opinii studentów LAW – w świetle wyników badań własnych*, Lotnicza Akademia Wojskowa, Dęblin 2019.
- [3] Grzegorzewska I., Cierpiąłkowska L.: *Uzależnienia behawioralne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- [4] Stanisławska A., Stanisławski P.: *Fakt, nie mit – obalamy naukowe mity*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2019.

Damian Stępak

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

6.

WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA STRATEGIĘ FUNKCJONOWANIA PRODUCENTÓW SAMOLOTÓW KOMERCYJNYCH

Abstrakt

Artykuł ma na celu przedstawienie wybranych aspektów zarządzania zmianą dwóch największych producentów samolotów komercyjnych, takich jak Airbus SE i The Boeing Company. W pracy zaprezentowano strategię działań, jaką podjęły analizowane podmioty w związku z pandemią COVID-19. Wykorzystano metodę badawczą typu *desk research*. Poza literaturą akademicką, przeanalizowano źródła danych, które producenci udostępnili na swoich oficjalnych stronach internetowych. Przedstawiono, w jaki sposób przedsiębiorstwa postanowiły zapobiegać negatywnym skutkom spadku zapotrzebowania na produkowane przez nie samoloty komercyjne. Zaprezentowano istotę zarządzania zmianą, kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłością działania odnoszące się do producentów samolotów komercyjnych (ze szczególnym uwzględnieniem Airbus SE i The Boeing Company).

Słowa kluczowe: przemysł lotniczy, pandemia, produkcja samolotów komercyjnych.

6.1. Wstęp

Lotnictwo definiowane jest w literaturze przedmiotu m.in. jako – „zespół zagadnień i środków związanych z użytkowaniem statków powietrznych (samolotów, śmigłowców, szybowców, balonów i in.)” [34]. Dzięki niemu możliwy jest (konku-

rencyjny pod względem szybkości i bezpieczeństwa) transport ludzi i towarów, na znaczne odległości.

Z powodu pandemii COVID-19¹ i ograniczeń, które zostały z jej powodu wprowadzone, zmieniła się sytuacja lotnictwa na świecie. ATAG² wraz z innymi światowymi stowarzyszeniami przemysłu lotniczego sporządziły i 30 września 2020 r. opublikowały raport, który opiera się na obszernych badaniach przeprowadzonych przez Oxford Economics. „W samym sektorze [lotniczym] znajduje się ponad 11 milionów miejsc pracy oferowanych zatrudnionym w liniach lotniczych, portach lotniczych, obejmujących producentów zarówno cywilnego przemysłu lotniczego, jak i zarządzających ruchem lotniczym” (tłum. aut.) [16]. Transport lotniczy jest istotnym dobrem komplementarnym w odniesieniu do oferty różnych sektorów. Dla przykładu usługi lotnicze znacznie ułatwiają podróżowanie, co wpływa na rozwój turystyki, która łącznie z sektorem lotniczym zapewnia 87,7 milionów miejsc pracy na całym świecie [16].

Oszacowano, iż do końca 2020 r. pracę w lotnictwie mogło utracić do 4,8 miliona osób, co stanowi redukcję o 43% w porównaniu z poziomem sprzed pandemii. Po rozszerzeniu tego efektu na miejsca pracy, które powiązane są z działalnością odnoszącą się do szeroko rozumianego lotnictwa, zagrożonych utratą pracy jest do 46 milionów (czyli ponad 52%) zatrudnionych przed pandemią [16]. Statystyki te obrazują, jak ogromny wpływ na miliony ludzi na całym świecie może mieć ograniczenie działalności branży lotniczej spowodowane pandemią COVID-19. Dotkliwe konsekwencje pandemii (i związanej z nią pogarszającej się sytuacji gospodarczej na całym świecie) będą odczuwane nie tylko w krótkiej, ale także długiej perspektywie czasowej. Wpływają one na zmiany procesów związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłością działania wielu podmiotów – szczególnie tych związanych z tzw. obszarem przetwórstwa przemysłowego.

W tym kontekście warto zauważyć, iż dwaj najwięksi producenci samolotów komercyjnych to Airbus SE³, który od początku swojej działalności do końca 2019 r. dostarczył do klientów łącznie 12 626 samolotów komercyjnych oraz zebrał 20 108 zamówień na nowe maszyny [11] oraz The Boeing Company, który dostarczył 23 398 oraz zebrał 32281 zamówień na nowe samoloty komercyjne od rozpoczęcia produkcji do końca 2019 r. [49]. W samym tylko 2018 r. analizowane firmy zbudowały najwięcej samolotów komercyjnych (Airbus SE 800 sztuk, The Boeing Company 806 sztuk) zajmując pozycję liderów na tle konkurencji. Dla porównania, w tym czasie czterej (kolejni pod względem wielkości produkcji samolotów komer-

¹ 11 marca 2020 r. epidemia zakaźnej choroby COVID-19 wywoływanej przez wirusa SARS-CoV-2 została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię [53]. Dane analizowane jako „przed rozpoczęciem pandemii” uwzględniano umownie do końca pierwszego kwartału 2020 r.

² ATAG (*Air Transport Action Group*) jest to respektowane stowarzyszenie *non-profit*, które reprezentuje wszystkie sektory branży transportu lotniczego.

³ Zgodnie z Universal Registration Document 2019 [12].

cyjnych) producenci, tj.: ATR, Bombardier Aviation, Embraer oraz Suchoj, zbudowali łącznie 241 samolotów komercyjnych [4; 42; 32, s. 72–73; 33, s. 16–17]. Można przyjąć założenie, że zarządzanie zmianą, które obecnie dokonuje się na analizowanym rynku, jest w dużym stopniu determinowane przez okoliczności, w jakich znajdują się Airbus SE i The Boeing Company. Zarządy tychże przedsiębiorstw muszą podejmować decyzje odnoszące się do zagrożeń związanych z zapewnieniem ciągłości działania. W okresie kryzysu podstawowym celem każdej organizacji jest przetrwanie. Analizowane podmioty oczekiwały, że w 2020 r. dostarczą klientom jeszcze więcej nowych maszyn. Niespodziewanie szybkie rozprzestrzenienie się wirusa SARS-CoV-2 na cały świat spowodowało wprowadzenie ograniczeń w przemieszczaniu się na niespotykaną dotąd skalę. Wywołało to drastyczne zmniejszenie się liczby pasażerów. Szacuje się, iż były okresy, w których linie lotnicze były zmuszone do zawieszenia 90% połączeń [20]. Gwałtowność zmian, nieprzewidywalność sytuacji prawnej, brak szybkiej i skutecznej reakcji rządów, długookresowe konsekwencje decyzji podejmowanych na skutek impulsu, „efekt domina” w globalnie powiązanych łańcuchach dostaw także wpłynęły na spadek popytu na nowe samoloty komercyjne.

Celem niniejszego opracowania jest próba przedstawienia, w jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie przedsiębiorstw Airbus SE oraz The Boeing Company. Starano się udzielić odpowiedzi, jakie decyzje podejmowały zarządy badanych podmiotów w odpowiedzi na nowe wyzwania. Wykorzystując metodę badawczą typu *desk research* przeanalizowano źródła danych, które producenci udostępnili na swoich oficjalnych stronach internetowych, a także inne, które gromadziły wiarygodne informacje związane z badanym tematem. Celem badań było ukazanie na podstawie jawnie dostępnych informacji, w jaki sposób dwóch największych producentów samolotów komercyjnych próbowało zarządzać ciągłością działania w sytuacji spowodowanej pandemią COVID-19.

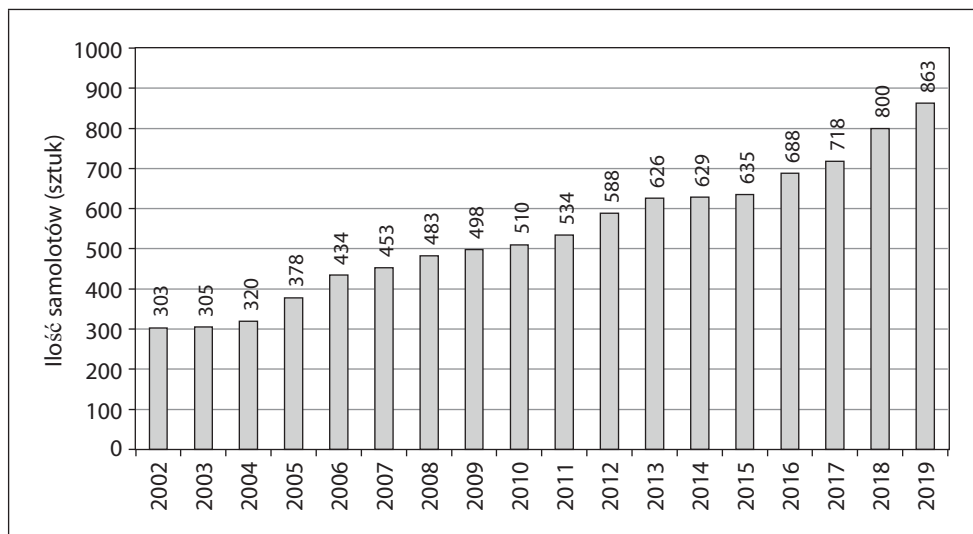
6.2. Sytuacja Airbus SE przed rozpoczęciem pandemii

Historia Airbus SE jest tworzona od ponad 53 lat i ma związek z inicjatywami polegającymi na wsparciu rozwoju gospodarczego i postępu technologicznego w szczególności w Europie. W lipcu 1967 r. ministrowie Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii postanowili podjąć działania na rzecz wspólnego rozwoju i produkcji Airbus SE⁴ [9]. Na przestrzeni lat przedsiębiorstwo rozwijało się coraz bardziej dynamicznie umacniając swoją przewagę konkurencyjną (poprzez zdobywanie doświadczenia, pozyskiwanie zaufania nowych klientów, a także inwestorów). Na

⁴ Powstało wtedy *European Aeronautic Defence and Space Company* – EADS, które to w 2014 r. przyjęło oficjalnie nazwę „*Airbus Group NV*”, w 2015 r. „*Airbus Group SE*”, a od 2017 r. funkcjonuje jako „*Airbus SE*” [12; 18; 8].

przestrzeni ostatnich 17 lat liczba dostaw nowych samolotów komercyjnych systematycznie rosła (rysunek 6.1).

Rysunek 6.1. Ilość nowych samolotów komercyjnych Airbus SE dostarczonych do klientów w latach 2002 do 2019 włącznie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej Airbus SE [11].

W tym samym czasie liczba zamówień na nowe samoloty komercyjne kierowana do Airbus SE w latach 2002–2019 stanowczo różniła się w poszczególnych latach od liczby dostarczonych samolotów (rysunek 6.2).

Na przestrzeni analizowanego okresu największy spadek liczby zamówień na nowe samoloty komercyjne (o 79,8%) wystąpił na przestrzeni lat 2007–2009. Na ten niepożądany stan rzeczy miało wpływ wiele czynników, które nie miały bezpośredniego związku z działalnością konsorcjum Airbus SE. Należały do nich m.in.: szczyt globalnego kryzysu finansowego, spekulacje dotyczące dalszego wzrostu ceny ropy naftowej⁵, a także katastrofa lotnicza samolotu pasażerskiego Airbus SE A330–203 linii Air France, do której doszło w nocy z 31 maja na 1 czerwca 2009 r. [30].

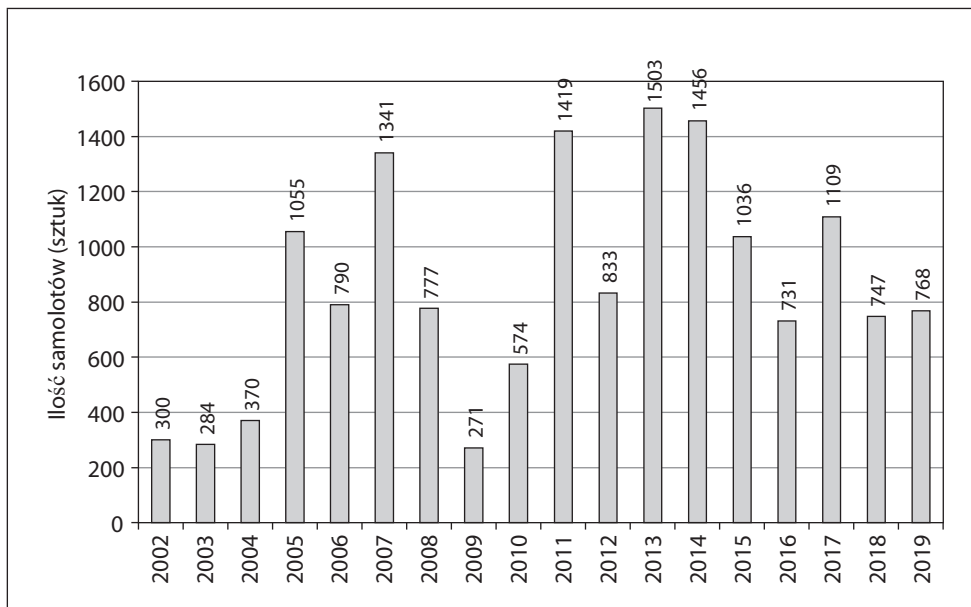
W pierwszym kwartale 2020 r. przychód Airbus SE był o 22%⁶ niższy w porównaniu z tym z pierwszego kwartału 2019 r. [14]. Ponadto dostarczono klientom o 24,7% mniej samolotów komercyjnych, natomiast zostało złożonych 290 zamówień.

⁵ Cena ropy rosła do 11 lipca 2008 r. osiągnąwszy maksimum na poziomie 147 USD za baryłkę ropy [36].

⁶ Biorąc pod uwagę całkowity przychód netto; „EBIT (*Earnings before interest and taxes*) – It is identical to *Profit before finance cost and income taxes as defined by IFRS Rules*” [5].

wień na nowe maszyny. W tym czasie zatrudniono także 1499 nowych pracowników⁷ [7].

Rysunek 6.2. Liczba zamówień na nowe samoloty komercyjne Airbus SE w latach 2002 do 2019 włącznie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej Airbus SE [11].

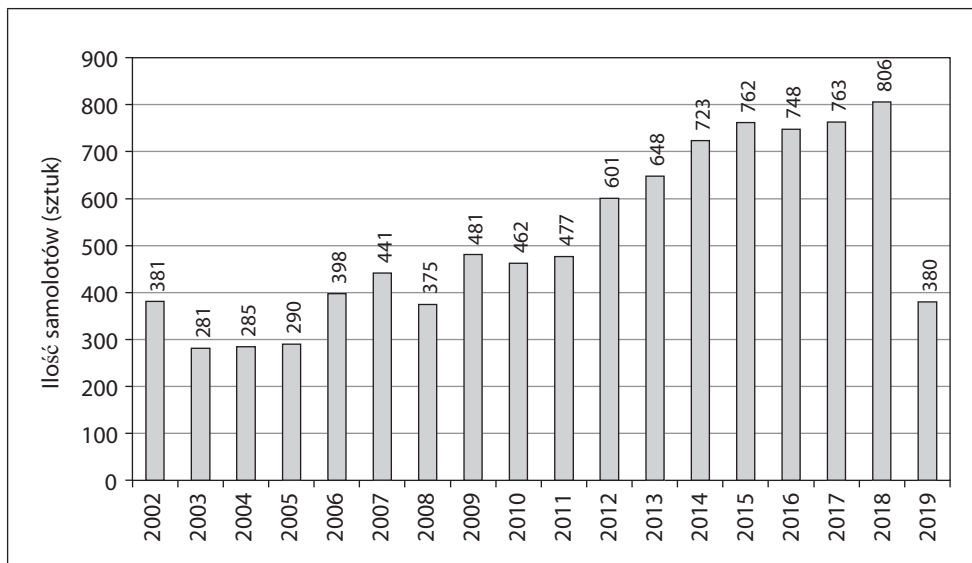
6.3. Sytuacja The Boeing Company przed rozpoczęciem pandemii

„Pacific Aero Products”⁸ została założona w 1916 r. w Seattle w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Sama nazwa firmy pochodzi od nazwiska jednego ze współzałożycieli tej organizacji – Williama E. Boeinga. Firma ma blisko dwukrotnie dłuższą historię od Airbus SE (104-letnią) [43]. W tym czasie osiągnęła spektakularne rezultaty, lecz podczas swojej wieloletniej działalności musiała przeżywać wiele trudności. Dostawy do klientów nowych samolotów komercyjnych The Boeing Company nie rozkładają się w latach tak równomiernie jak Airbus SE, co ilustruje rysunek 6.3.

⁷ Uwzględniając tylko oddział *Airbus Commercial Aircraft* [12].

⁸ Do 1917 r., następnie „Boeing Airplane Company” do 1961 r., a do dziś „The Boeing Company” [43].

Rysunek 6.3. Ilość nowych samolotów komercyjnych The Boeing Company dostarczonych do klientów w latach 2002 do 2019 włącznie



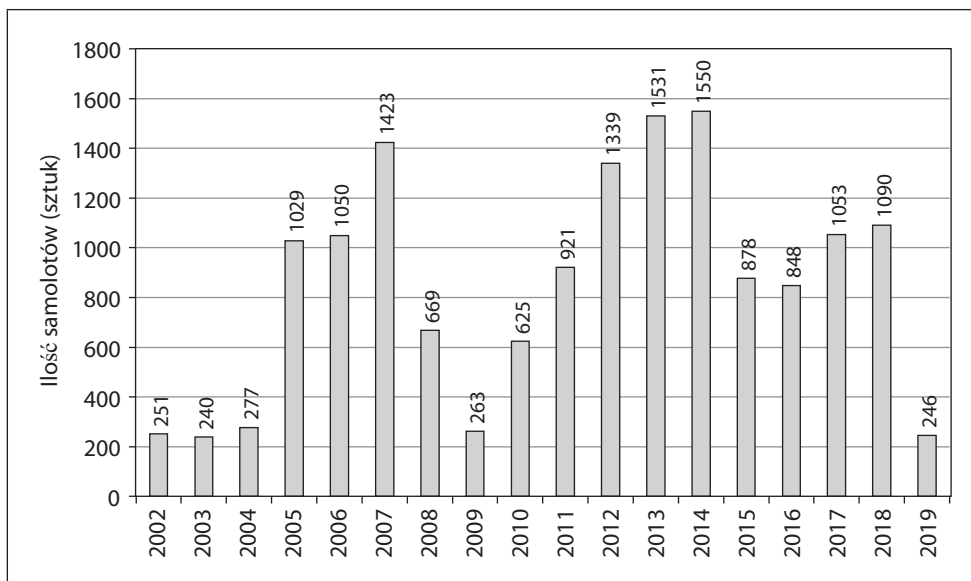
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej The Boeing Company [49].

W podanym przedziale czasowym przez większość lat utrzymywała się tendencja wzrostowa, aż do 2019 r., w którym to ilość dostaw spadła o 52,9%. Poniższy wykres zamówień na nowe maszyny The Boeing Company (rysunek 6.4) jest podobny do wykresu zamówień Airbus SE (rysunek 6.2).

Jedną z przyczyn drastycznego spadku liczby zamówień u The Boeing Company (rysunek 6.4) od 2007 r. do 2009 r. jest, tak jak w przypadku Airbus SE (rysunek 6.2), m.in. globalny kryzys finansowy. Największa różnica pomiędzy wykresami zamówień Airbus SE a The Boeing Company jest widoczna w roku 2019. Do spadku liczby zamówień na nowe samoloty komercyjne The Boeing Company aż o 77,4%, podobnie jak i spadku dostaw do klientów o ponad połowę przyczyniły się głównie dwie katastrofy: pierwsza 29 października 2018 r., kiedy to rozbił się Boeing 737 Max indonezyjskich linii Lion Air oraz druga 10 marca 2019 r. takiego samego modelu samolotu linii Ethiopian Airlines. W obydwu przypadkach jedną z przyczyn był wadliwy system MCAS⁹. Niezwłocznie po drugiej katastrofie wszystkie modele Boeing 737 Max zostały uziemione, a zamówienia na 108 nowych zostały anulowane [24].

⁹ System mający zapobiegać przeciągnięciu. Przeciągnięcie jest to „utrata siły nośnej i sterowności samolotu lub szybowca wywołana przekroczeniem krytycznego kąta natarcia skrzydła i oderwaniem się strug powietrza od jego górnej powierzchni” [38].

Rysunek 6.4. Liczba zamówień na nowe samoloty komercyjne The Boeing Company w latach 2002 do 2019 włącznie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej The Boeing Company [49].

W pierwszym kwartale 2020 r. przychód The Boeing Company był o 26% niższy w porównaniu z pierwszym kwartałem 2019 r. [44], a także dostarczono klientom aż o 66% mniej samolotów komercyjnych oraz zostało złożonych o 34,6% mniej zamówień na nowe maszyny [48].

6.4. Zarządzanie zmianą, kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłością działania

Zarządzanie jest zagadnieniem wieloaspektowym i wielowymiarowym. Odwołując się do klasycznej definicji R.W. Griffina należy przypomnieć, że zarządzanie stanowi „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [23, s. 6]. Według T. Pszczołowskiego zarządzanie jest to „działanie polegające na dysponowaniu zasobami; ponieważ do zasobów najważniejszych należą ludzie, zasobami są pieniądze, a przez nie oddziałuje się na ludzi. Zarządzanie wiąże się z kiero-

waniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie”, „kierowanie i zarządzanie” [39, s. 288]. A.K. Koźmiński oraz D. Jemielniak natomiast objaśniają, iż „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przeszłości” [31].

Wszystko we wszechświecie nieustannie się zmienia i twierdzi się, że ten proces jest nie do zatrzymania. Można adaptować się do nowych warunków lub samemu być kreatorem nowego porządku i ładu. Według definicji R. Wenta „zarządzanie zmianą to komplementarne do samej zmiany działania i techniki, które wspierają proces zmiany i których celem jest akceptacja zmiany w organizacji” [52]. W przypadku zarządzania zmianą podstawowe cele działania organizacji nie ulegają jednak zmianom – „przetrwać i rozwijać się powiększając wartość organizacji” [38]. Należy mieć na uwadze, iż zmiana może powodować zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki.

W takim ujęciu każda zmiana niesie za sobą ryzyko. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż ryzyko [22]:

- „jest kategorią obiektywną występującą zawsze niezależnie od ludzkiej świadomości,
- uświadomione staje się kluczowym kryterium decyzyjnym w każdym obszarze funkcjonowania człowieka,
- zmierzone poddaje się zarządzaniu”.

Z ryzykiem mamy do czynienia wówczas, jeżeli możliwe jest precyzyjne wskazanie faktycznego zagrożenia oraz oszacowanie prawdopodobieństwa jego wystąpienia [25]. Analiza publikacji naukowych pozwala na wnioskowanie, że zagadnienie ryzyka odnosi się do wielowymiarowo rozumianego bezpieczeństwa, aspektów technicznych oraz niezawodności otoczenia. W pewnym uproszczeniu istotą zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest „podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka” [54]. „Podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa wyników finansowych firmy oraz zapewnienie takich warunków, aby nie ponosiła ona strat większych niż założone” [40]. Należy podkreślić, że ryzyko to wpływ niepewności na cele [25]. Wpływ ten może generować negatywne lub pozytywne odchylenie od oczekiwań (w ostatnim z wymienionych przypadków generując tzw. szanse). Zagadnienie to jest istotne, gdyż jest zmienne w czasie i ma bezpośredni wpływ na skuteczność, efektywność i wydajność [27]. Znormalizowane zarządzanie np. ryzykiem może być źródłem innowacyjności, ciągłości działania i postępu przedsiębiorstwa [35].

Ciągłość działania to ocena aktywności postrzeganej jako konsekwentna i odporna na przeszkody [19]. Inaczej – „postępowanie organizatorskie tworzące

zdolność organizacji do skutecznego reagowania w sytuacji zaistnienia zakłócenia” [56].

Zarządzanie ciągłością działania jest „definiowane jako strategiczna i taktyczna zdolność organizacji do przewidywania i reagowania na zdarzenia (sytuacje, które mogą prowadzić do zakłóceń działalności) i zakłócenia (przewidywane lub nie zdarzenia powodujące ujemne odchylenia od zidentyfikowanych celów działalności) w prowadzonej działalności, w celu kontynuacji działalności biznesowej na akceptowalnym, zdefiniowanym poziomie” [55].

Wszystkie przytoczone formy zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach mają istotne znaczenie w obliczu wystąpienia zakłóceń działalności, a także kryzysu [26]. Zarządy dużych firm, takich jak Airbus SE i The Boeing Company, działają zgodnie ze ściśle określonymi procedurami. Korzystają one z różnych systemów zarządzania, które pozwalają monitorować czynniki mogące mieć negatywny wpływ na ich działalność.

6.5. Strategie funkcjonowania przyjęte przez Airbus SE i The Boeing Company w związku z pandemią COVID-19

Zarządy Airbus SE i The Boeing Company z wyprzedzeniem zareagowały na zmieniającą się sytuację związaną z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2. Systemy zarządzania wpłynęły na to, iż podejmowanie decyzji doprowadziło do planów pozwalających na dostosowanie działania firm do ograniczeń wynikających z wprowadzenia stanu zagrożenia epidemicznego, a następnie stanu pandemii. Przygotowano również plany dotyczące m.in. ograniczenia produkcji oraz zabezpieczenia finansowego przed potencjalnymi stratami. Ważne były także decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi.

W „*Airbus COVID-19 Update*” z dnia 23 marca 2020 r. ogłoszono konieczność zastosowania środków mających na celu ochronę pracowników przed zarażeniem się wirusem SARS-CoV-2. Podjęto także inne decyzje. Wśród nich znalazły się [3]:

- częściowe wznowienie produkcji i montażu przez francuskie i hiszpańskie zakłady po kontroli bezpieczeństwa i higieny,
- silny bilans i dostępna znacząca płynność, aby sprostać dodatkowym potrzebom gotówkowym związanym z COVID-19,
- działania podjęte w odpowiedzi na COVID-19 w celu zwiększenia płynności i bilansu:
 - nowy kredyt w wysokości 15 miliardów euro,
 - wycofanie propozycji dywidendy za 2019 r. o wartości 1,4 miliardów euro,
 - zawieszenie uzupełnienia funduszy emerytalnych,
- określenie, które środki operacyjne zostaną przeznaczone na zminimalizowanie zapotrzebowania na gotówkę,

- wycofanie wytycznych na rok 2020 ze względu na ograniczoną przewidywalność środowiska biznesowego Airbus SE z powodu sytuacji COVID-19,
- silny nacisk na wspieranie klientów i dostaw (tłum. aut.).

W dniu 8 kwietnia 2020 r. Airbus SE ogłosił decyzję o zmianie tempa produkcji samolotów komercyjnych: do 40 sztuk miesięcznie dla A320 Family¹⁰, 2 sztuk miesięcznie w przypadku A330 i 6 sztuk miesięcznie w przypadku A350, w odpowiedzi na nowe środowisko rynkowe, którego przyczyną stała się pandemia COVID-19. Stanowiło to redukcję o około jedną trzecią średnich wskaźników sprzed wystąpienia pandemii. Dzięki nim spółka zamierzała zachować zdolność do zaspokajania popytu klientów, jednocześnie chroniąc zachowanie zdolności do dalszej adaptacji w miarę rozwoju rynku globalnego [6].

W dniu 16 kwietnia 2020 r. Airbus SE zwołał także coroczne walne zgromadzenie w Amsterdamie. Z uwagi na pandemię COVID-19 zarząd Airbus SE zdecydowanie odradzał obecność fizyczną, a zachęcał do głosowania przez pełnomocnika zgodnie z przepisami dotyczącymi zdrowia i bezpieczeństwa publicznego [13].

W dniu 23 marca 2020 r. The Boeing Company ogłosił czasowe wstrzymanie działalności produkcyjnej w swoich obiektach w rejonie Puget Sound¹¹ w związku ze stanem wyjątkowym w stanie Waszyngton i niepokojącą prognozą odnoszącą się do przyspieszającego rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. The Boeing Company zaplanował zawieszenie działalności produkcyjnej od 25 marca, które to miało potrwać dwa tygodnie i podczas którego miał być monitorowany rozwój wydarzeń. Pracownicy, którzy mogli wykonywać swoją pracę zdalnie, wykonywali ją w domach. W tym czasie podjęto działania dotyczące zachowania rygorów w zakresie czyszczenia miejsc pracy [47]. W celu ochrony pracowników i zapewnienia odpowiednich środków do ich utrzymania podjęto wiele działań, takich jak: zrzeczenie się wynagrodzeń przez dyrektora generalnego i prezesa zarządu do końca 2020 r., zawieszenie dywidendy i przedłużenie przerwy w odkupie akcji do odwołania [41; 46]. Warto podkreślić znaczenie tego kroku charakterystycznego raczej dla japońskiego stylu zarządzania. Po ogłoszeniu w kwietniu przez The Boeing Company, że wyeliminuje 10% swojej siły roboczej, zwolnionych zostało 6770 pracowników. Część z nich została odesłana na wcześniejsze emerytury. Liczne grono personelu dotknęły zarówno dobrowolne, jak i przymusowe zwolnienia. Ostatecznie część pracowników wróciła do pracy 20 kwietnia, a pozostali kilka dni później [51]. W pierwszym kwartale 2020 r. The Boeing Company zaciągnął dwuletnią pożyczkę terminową w wysokości 13 825 USD z opóźnieniem wypłaty, która obejmowała dodatkowe zaciągnięte zobowiązania po początkowej dacie zamknięcia, przy czym ostateczny termin spłaty ustalono na 6 lutego 2022 r.

¹⁰ Airbus A320 to jeden samolot w czterech różnych dostępnych rozmiarach: A318, A319, A320 oraz A321 [1].

¹¹ Puget Sound – system zatok na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych, w stanie Waszyngton, nad którym położona jest aglomeracja Seattle.

[50]. Celem wszystkich tych działań było zapewnienie płynności finansowej przedsiębiorstwa, a w konsekwencji ciągłości działania.

6.6. Sytuacja Airbus SE od rozpoczęcia pandemii

Wypracowany zysk netto Airbus SE¹² od początku roku do końca czerwca 2020 r. był blisko o połowę mniejszy w stosunku do analogicznego okresu w roku poprzednim [10]. W sposób istotny wzrosła ilość zamówień na nowe samoloty komercyjne Airbus SE w porównaniu z pierwszym półroczem 2019 r., bo aż o 239% więcej, co kontrastuje z ilością dostaw, która była o 49,6% niższa. W tej trudnej sytuacji decyzyjnej skoncentrowano się na dostawach dla klientów, zaległościach w produkcji, dostępności środków pieniężnych oraz kontynuowano utrzymanie stałej, uprzednio zaplanowanej, długoterminowej struktury kosztów [5].

Podczas dziewięciomiesięcznej działalności w 2020 r. Airbus SE uzyskał 136,2% więcej zamówień niż w tym samym okresie rok wcześniej. Warto zauważyć, iż w tym czasie dostarczono klientom o 40,3% mniej samolotów komercyjnych [2]. Jednocześnie dyrektor generalny Airbus SE, G. Faury, podsumował, że jest widoczny postęp, który wynika z odpowiedniego dostosowania działalności do nowych realiów, które są skutkiem pandemii COVID-19. Odpowiednio połączono produkcję i dystrybucję rozumianą w tym przypadku jako dostawy samolotów. W konsekwencji w trzecim kwartale 2020 r. udało się zaprzestać wydawania oszczędności firmy na rzecz obrotu nowo zarobionymi środkami. Od zawieszenia około 90% połączeń przez linie lotnicze na początku pandemii wznowienie ruchu lotniczego nie kształtowało się na pożądanym poziomie. Pomimo tego rozmowy z partnerami społecznymi oraz interesariuszami przebiegały pomyślnie, co pokazała zaksięgowana rezerwa restrukturyzacyjna [15; 20]. Liczba pracowników Airbus SE¹³ do końca września 2020 w porównaniu ze stanem na początku roku zmalała nieznacznie, gdyż jedynie o 366 osób, co stanowi mniej niż 1% zmiany. Natomiast od rozpoczęcia pandemii zwolnionych zostało w sumie 1865 osób [6].

6.7. Sytuacja The Boeing Company od rozpoczęcia pandemii

The Boeing Company¹⁴ w okresie pierwszych sześciu miesięcy 2020 r. wypracował zysk netto o ponad 25% niższy w porównaniu do analogicznego okresu z roku poprzedniego. Jednocześnie dostarczył klientom o ponad 70% mniej samolotów

¹² Uwzględniając tylko oddział Airbus Commercial Aircraft [12].

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Uwzględniając tylko oddział Boeing Commercial Airplanes.

komercyjnych. The Boeing Company ograniczał lub odraczał wydatki na badania i rozwój oraz nakłady inwestycyjne, a także wydatki uznaniowe. Prowadzono rozmowy z klientami, w celu przyspieszenia otrzymania gotówki i zgromadzenia większych oszczędności. Zarząd zdawał sobie sprawę, że skuteczne działania dotyczące zachowania płynności finansowej są niezwykle istotne dla zachowania ciągłości działania [28, s. 54–63]. Odraczane były również pewne płatności podatkowe zgodnie z ustawą¹⁵ o pomocy, ulgach i bezpieczeństwie gospodarczym związanym z pandemią COVID-19 (CARES) [46].

Podczas dziewięciomiesięcznej działalności w 2020 r. The Boeing Company dostarczył klientom o 67% mniej samolotów komercyjnych niż w tym samym okresie rok wcześniej [45]. W związku z katastrofami lotniczymi z udziałem maszyn Boeing 737 Max w 2018 i 2019 r. [21] oraz pandemią COVID-19 ilość zamówień netto The Boeing Company, z powodu anulowania znacznej ich części, pod koniec września 2020 r. była ujemna i wynosiła –381 sztuk. Wynika z tego, że zmiana w liczbie zamówionych samolotów komercyjnych The Boeing Company w ciągu dziewięciu miesięcy w 2020 r. spadła o ponad 324% w porównaniu z rokiem wcześniejszym [49; 21]. Od rozpoczęcia pandemii do końca września 2020 r. zostało zwolnionych około 13 000 osób poprzez odesłanie na wcześniejsze emerytury oraz zarówno dobrowolne, jak i przymusowe zwolnienia. Jest to połowa pracowników, którą Boeing zamierza zwolnić w latach 2020–2021. W drugim kwartale 2020 r. wyemitowano obligacje o stałym oprocentowaniu w celu pozyskania środków pieniężnych. Na dzień 30 września 2020 r. w pełni wykorzystano kredyt terminowy z opóźnionym zaciągnięciem [50].

6.8. Podsumowanie i wnioski

Głównym celem badań było przedstawienie wpływu pandemii COVID-19 na strategię funkcjonowania producentów samolotów komercyjnych. Wykorzystano metodę badawczą typu *desk research*. Przeanalizowano w głównej mierze dane i informacje udostępnione na oficjalnych stronach internetowych tychże firm. Dzięki temu możliwa była wnikliwa analiza zmiany ich strategii funkcjonowania w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19. Zaprezentowano istotę zarządzania zmianą, ryzykiem oraz ciągłością działania. Analizując dostępne bazy danych można stwierdzić, iż Airbus SE oraz The Boeing Company dominują na rynku producentów samolotów komercyjnych.

¹⁵ „Ustawa o charakterze specjalnym – *the Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act* lub krócej *the CARES Act*, którą 27 marca 2020 podpisał prezydent Trump, zawiera pakiet stymulacyjny wyceniony na 2,2 bln USD. Ustawa ta ma na celu pobudzenie gospodarki amerykańskiej poprzez, m.in., wsparcie osób indywidualnych oraz przedsiębiorstw małych i dużych” [17].

Gdy na świecie zaczęły zmieniać się realia spowodowane pandemią COVID-19, obydwaj producenci mimo podobnego profilu produkcji znajdowali się w odmiennych uwarunkowaniach biznesowych. Z tego powodu decyzje podjęte w niektórych kwestiach różniły się od siebie. W przededniu wprowadzenia ograniczeń sanitarnych zarówno Airbus SE, jak i The Boeing Company postanowili zabezpieczyć swoje przedsiębiorstwa i zadbać przede wszystkim o BHP, w szczególności o zdrowie pracowników – ochronę przed zarażeniem się wirusem SARS-CoV-2. Wymagało to użycia nowych środków, przyjęcia odmiennych niż wypracowane przez lata strategii funkcjonowania. Od fazy przestoju udało się przejść do stopniowego wznowiania produkcji. Część podjętych decyzji była odmienna, jak na przykład ta, w której zarząd The Boeing Company zdecydował się zwalniać liczną część swoich pracowników w porównaniu do Airbus SE. Innym przykładem jest decyzja o zrzeczeniu się swoich wynagrodzeń do końca 2020 r. przez dyrektora generalnego i prezesa zarządu The Boeing Company, co jest przykładem wdrażania rozwiązań projakościowych japońskiej szkoły zarządzania. Podczas gdy Airbus SE otrzymywał zamówienia na nowe samoloty komercyjne, The Boeing Company próbował uzyskać i zabezpieczyć środki finansowe (*cash flow*), aby móc kontynuować produkcję i tym samym nadrobić zaległość w dostawach. Do połowy 2020 r. sytuacje firm były bardziej stabilne niż na początku pandemii. Jednak, aby powrócić do przewag konkurencyjnych sprzed tego okresu, jak przewidują specjaliści, muszą minąć lata. Do końca trzeciego kwartału 2020 firmy zmagaly się z utrudnieniami w nadrabianiu zaległości związanych z zatrzymaniem produkcji, lecz obydwóm udało się opanować sytuację i kontynuować produkcję.

Należy zatem stwierdzić, iż zarządy zarówno Airbus SE, jak i The Boeing Company podjęły najlepsze według nich decyzje, aby pokonywać problemy, zwłaszcza finansowe oraz ochronić swoje firmy przed zaburzeniem ciągłości działania, co mogłoby skutkować bankructwem.

Bibliografia

- [1] AIRBUS SE, *A320 Family*, <https://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a320-family.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [2] AIRBUS SE, *Airbus 9m results 2020, 29 October 2020*, <https://www.airbus.com/investors/events-and-presentations.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [3] AIRBUS SE, *Airbus COVID-19 Update*, 23 March 2020, <https://www.airbus.com/investors/events-and-presentations.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [4] AIRBUS SE, *Airbus delivers strong 2019 commercial aircraft performance*, 10 January 2020, <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2020/01/airbus-delivers-strong-2019-commercial-aircraft-performance.html>, data dostępu: 29.10.2020.

- [5] AIRBUS SE, *Airbus H1 results 2020*, 29 July 2020, <https://www.airbus.com/search.document.html?q=Airbus+H1+results+2020%2C+30+July+2020%2C#searchresult-document-all-4>, data dostępu: 29.10.2020.
- [6] AIRBUS SE, *Airbus SE Unaudited condensed interim IFRS consolidated financial information for the three-month period ended 31 March 2020*, 28 April 2020, <https://www.airbus.com/search.document.html?q=Airbus+SE+Unaudited+condensed+interim+IFRS+consolidated+financial+information+for+the+three-month+period+ended+31+March+2020#searchresult-document-all-8>, data dostępu: 29.10.2020.
- [7] AIRBUS SE, *Airbus SE Unaudited condensed interim IFRS consolidated financial information for the three-month period ended 30 September 2020*, 28 October 2020, <https://www.airbus.com/search.html?q=Airbus+SE+Unaudited+condensed+interim+IFRS+consolidated+financial+information+for+the+three-month+period+ended+30+September+2020#searchresult-document-all-3>, data dostępu: 29.10.2020.
- [8] AIRBUS SE, *Airbus shareholders approve all resolutions at 2017 AGM*, 11 April 2017, <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2017/04/AGM2017.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [9] AIRBUS SE, *Early days (1967)*, <https://www.airbus.com/company/history/aircraft-history/1967-1969.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [10] AIRBUS SE, *First half-year 2020 financial report*, 29 July 2020, <https://www.airbus.com/search.html?q=Airbus-SN-HY-2020#searchresult-document-all>, data dostępu: 29.10.2020.
- [11] AIRBUS SE, *Latest commercial aircraft figures*, <https://www.airbus.com/aircraft/market/orders-deliveries.html#files>, data dostępu: 29.10.2020.
- [12] AIRBUS SE, *Universal registration document 2019*, 23 March 2020, <https://www.airbus.com/search.document.html?q=AIRBUS%2C+Universal+registration+document+2019#searchresult-document-all-18>, data dostępu: 28.10.2020.
- [13] AIRBUS SE PRESS RELEASE, *Airbus announces measures to bolster liquidity and balance sheet in response to COVID-19*, 22 March 2020, <https://www.airbus.com/search.document.html?q=Airbus+announces+measures+to+bolster+liquidity+and+balance+sheet+in+response+to+COVID-19#searchresult-document-all-8>, data dostępu: 29.10.2020.
- [14] AIRBUS SE PRESS RELEASE, *Airbus reports half-year (H1) 2020 results*, 30 July 2020, <https://www.airbus.com/search.html?q=reports+Half-Year+%28H1%29+2020+results#searchresult-document-all-3>, data dostępu: 29.10.2020.
- [15] AIRBUS SE PRESS RELEASE, *Airbus reports nine-month (9m) 2020 results*, 28 October 2020, https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2020/10/airbus-reports-nine-month-9m-2020-results.html#media-list-document-document-all_ml_0-1, data dostępu: 29.10.2020.
- [16] ATAG, *Up to 46 million jobs at risk due to COVID-19 aviation turndown*, 30 September 2020, <https://www.atag.org/component/news/?view=pressrelease&id=122>, data dostępu: 29.10.2020.
- [17] Baumert M.: *The CARES Act: Tak Stany Zjednoczone chcą ratować gospodarkę w obliczu pandemii COVID-19*, 9 kwietnia 2020, <https://www.rp.pl/Opinie/304099969-Michal-Baumert-The-CARES-Act-Tak-Stany-Zjednoczone-chca-ratowac-gospodarke-w-obliczu-pandemii-COVID-19.html>, data dostępu: 29.10.2020.

- [18] BBC NEWS, *EADS to be renamed Airbus Group*, 31 July 2013, <https://www.bbc.com/news/business-23513650>, data dostępu: 29.10.2020.
- [19] Davidson R.: *Zarządzanie ciągłością działania systemów* [w:] *Informatyka Gospodarcza*, red. J. Zawila-Niedźwiecki, K. Rostek, A. Gąsiorkiewicz, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [20] Dlapilota, *Boeing zapowiada stopniowe wznawianie produkcji w USA*, 18 kwietnia 2020, <https://dlapilota.pl/wiadomosci/dlapilota/epidemia-koronowirusa-i-jej-wplywna-kondycje-branzy-lotniczej>, data dostępu: 29.10.2020.
- [21] Forecast International, *Airbus and Boeing report september 2020 commercial aircraft orders and deliveries*, 16 October 2020, <https://dsm.forecastinternational.com/wordpress/2020/10/16/airbus-and-boeing-report-september-2020-commercial-aircraft-orders-and-deliveries/>, data dostępu: 29.10.2020.
- [22] Gawart M., Jezierska E.: *Podejście do identyfikowania cech ryzyka wg nurtu ofensywnego* [w:] *Ryzyko w Rachunkowości*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2008.
- [23] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.
- [24] Haber M.: *Zero nowych zamówień i wycofywane wcześniejsze ustalenia. Tak źle w Boeingu nie było nigdy*, 13 maja 2020, <https://biznes.wprost.pl/koronawirus/firma/10324871/zero-nowych-zamowien-i-wycofywane-wczesniejsze-ustalenia-tak-ze-w-boeingu-nie-bylo-nigdy.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [25] Hajduk-Stelmachowicz M.: *System zarządzania środowiskowego jako część systemu zarządzania ryzykiem* [w:] *Ryzyko w Zarządzaniu Strategicznym Natura i Uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- [26] Hajduk-Stelmachowicz M.: *Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych* [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, red. T. Borys, B. Bartniczak, M. Ptak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 24–37.
- [27] Hajduk-Stelmachowicz M., Buczek I.: *Ocena ryzyka zawodowego na stanowisku operatora wtryskarki* [w:] *Praktyczne aspekty bezpieczeństwa i ergonomii*, red. G. Dahlke, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.
- [28] Hajduk-Stelmachowicz M., Drążek A.: *Analiza finansowa jako narzędzie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Nauka Badania i Doniesienia Naukowe 2018 Nauki Techniczne i Ścisłe”, T. Wysoczański, Wydawnictwo Idea Knowledge Future, Świebodzice 2018, s. 54–63.
- [29] Hajduk-Stelmachowicz M., Gołębiowski M., Stelmachowicz M.: *The use of preliminary hazard analysis to assess the risk of damage to the telecommunications wired access network*, „Technical Transactions” 2018, vol. 8, s. 125–140.
- [30] Kowanda C.: *Airbus w kłopotach*, 12.10.2009, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/294795,1,airbus-w-klopotach.read?backTo=https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/1517226,1,katastrofa-airbusa---3-lata-pozniej.read>, data dostępu: 29.10.2020.
- [31] Koźmiński A.K., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- [32] Liwiński J.: *Rywalizacja producentów samolotów regionalnych w 2018 r.*, „Lotnictwo Aviation International” 2019, nr 5, s. 72–73.
- [33] Liwiński J.: *Rywalizacja produkcyjna Airbusa i Boeinga w 2018 r.*, „Lotnictwo Aviation International” 2019, nr 3, s. 16–17.
- [34] *Lotnictwo* [w:] *Encyklopedia Powszechna PWN*, PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3933875>, data dostępu: 29.10.2020.
- [35] Mentel U., Hajduk-Stelmachowicz M.: *Does standardization have an impact on innovation activity in different countries?*, „Problems and Perspectives in Management” 2020.
- [36] Muszyński M.: *Szalejące ceny ropy symbolem roku 2008*, 29 stycznia 2009, <http://www.psz.pl/118-gospodarka/szalejace-ceny-ropy-symbolem-roku-2008>, data dostępu: 29.10.2020.
- [37] Paszkowski J.: *Zarządzanie zmianą – rozbieżności w teorii i praktyce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, nr 7.
- [38] *Przeciwnie* [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/przeci%C4%85gni%C4%99cie.html>, data dostępu: 29.10.2020.
- [39] Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 288.
- [40] Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [41] The Boeing Company, *Boeing announces actions to navigate COVID-19 crisis*, 20 March 2020, <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Announces-Actions-to-Navigate-COVID-19-Crisis/default.aspx>, data dostępu: 29.10.2020.
- [42] The Boeing Company, *Boeing announces fourth-quarter deliveries*, 14 January 2020, <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Announces-Fourth-Quarter-Deliveries/default.aspx>, data dostępu: 29.10.2020.
- [43] The Boeing Company, *Boeing history chronology*, https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/history/pdf/Boeing_Chronology.pdf, data dostępu: 29.10.2020.
- [44] The Boeing Company, *Boeing reports first-quarter results*, 29 April 2020, <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Reports-First-Quarter-Results/default.aspx>, data dostępu: 29.10.2020.
- [45] The Boeing Company, *Boeing reports third-quarter results*, 28 October 2020, <https://investors.boeing.com/investors/investor-news/press-release-details/2020/Boeing-Reports-Third-Quarter-Results/default.aspx>, data dostępu: 29.10.2020.
- [46] The Boeing Company, *Boeing statement on passage of CARES act*, 26 March 2020 <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130647>, data dostępu: 29.10.2020.
- [47] The Boeing Company, *Boeing to temporarily suspend Puget Sound production operations in response to escalating COVID-19 pandemic*, 23 March 2020, <https://boeing.mediaroom.com/2020-03-23-Boeing-to-Temporarily-Suspend-Puget-Sound-Production-Operations-in-Response-to-Escalating-COVID-19-Pandemic>, data dostępu: 29.10.2020.

- [48] The Boeing Company, *First-quarter 2020 performance review*, 29 April 2020, <https://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx>, data dostępu: 29.10.2020.
- [49] The Boeing Company, *Orders & deliveries*, <http://www.boeing.com/commercial/#/orders-deliveries>, data dostępu: 29.10.2020.
- [50] The Boeing Company, *The Boeing Company form 10-Q for the quarter ended September 30, 2020*, 28 October 2020, <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000012927/215f1f7f-0257-44bf-b79d-ea94053c40ae.pdf>, data dostępu: 29.10.2020.
- [51] Voytko L.: *Coronavirus layoffs: Boeing lays off 6,770 workers amid pandemic*, 27 May 2020, <https://www.forbes.com/sites/lisettevoytko/2020/05/27/coronavirus-layoffs-boeing-lays-off-6770-workers-amid-pandemic/?sh=6b973b0045bd>, data dostępu: 29.10.2020.
- [52] Wendt R.: *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Wydawnictwo Zacharek, Warszawa 2010.
- [53] WHO, *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19*, 11 March 2020, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-COVID-19---11-march-2020>, data dostępu: 29.10.2020.
- [54] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [55] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- [56] Zawila-Niedźwiecki J.: *Ciągłość działania organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.

Tomasz Machelski

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

7.

AUTONOMIZACJA SYSTEMU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW – TECHNOLOGICZNE MOŻLIWOŚCI I PRAWNE UWARUNKOWANIA WDROŻENIA

Abstrakt

Sztuczna inteligencja (AI) zdobywa coraz większą popularność. Niniejszy artykuł dotyczy roli, jaką AI pełni w zakresie procesów rekrutacyjnych, jak wspomaga zatrudniających i kandydatów do pracy, redukuje koszty i zwiększa efektywność rekrutacji. Pomimo, że AI jest w stanie samodzielnie nabywać umiejętności stwarzania nowatorskich rozwiązań w zakresie pozyskiwania i oceny talentów, a następnie podejmowania decyzji dotyczących rekrutacji, zastosowanie sztucznej inteligencji w dziedzinie HR wiąże się z wieloma, niezidentyfikowanymi jeszcze do końca problemami, w szczególności natury prawnej. Artykuł zakłada przedstawienie pewnych rekomendacji dotyczących zmian w procesach rekrutacyjnych uwzględniających zastosowanie sztucznej inteligencji.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, rekrutacja pracowników, ochrona danych osobowych.

7.1. Wprowadzenie

Przedmiotem analizy jest potencjał wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w rekrutacji pracowników. Podstawowe pytanie badawcze dotyczy określenia uwarunkowań racjonalności praktycznego wdrożenia analizowanego rozwiązania. Zasadniczym badawczym punktem odniesienia jest przede wszystkim dająca się empirycznie zbadać rzeczywistość, co ułatwia fakt, że sztuczna inteligencja jest już dość często stosowana przez światowe, innowacyjne przedsiębiorstwa rekruta-

cyjne i inne działające w branży HR. W zakresie prawnym pytanie główne analizy dotyczy tego, czy podmiotowość prawna może stać się elementem statusu prawnego sztucznej inteligencji. Jeżeli tak (lub nie) – to z jakiego powodu i w jakim zakresie.

Potencjał wykorzystania AI w rekrutacji pracowników potwierdzają statystyki dotyczące opinii menedżerów działów HR w dużych podmiotów gospodarczych. Wyniki jednego z przeglądów ich opinii¹, bardzo charakterystycznego dla tego zakresu, wyglądają tak: 96% wyższej kadry HR widzi możliwość uzyskania istotnej poprawy w zakresie procesu zatrudniania pracowników (dzięki wykorzystaniu AI), 13% menedżerów HR potrafi wskazać na codzienne przykłady racjonalnego wykorzystania AI, 55% menedżerów HR wskazuje na możliwość całościowego (na ile to możliwe w zakresie HR) wdrożenia AI w ciągu najbliższych pięciu lat, 96% wyższej kadry HR widzi możliwość uzyskania istotnej poprawy w zakresie procesu zatrudniania pracowników, 100% pracy dotyczącej pozyskiwania aplikacji i ich kwalifikacji może być zautomatyzowane, 65% menedżerów HR nie czuje rezerwy wobec (nie boi się) możliwości wykorzystania AI, 33% pracodawców zakłada nie tylko usprawnienie, ale rozszerzenie zakresu działań działów HR dzięki wykorzystaniu AI, 14 godzin w tygodniu – to średnia ze wskazań menedżerów HR w zakresie czasu poświęcanego na wykonywaną osobiście pracę, która mogłaby być zautomatyzowana. Na podstawie badań agencji Eightfold²: 64% działów HR w amerykańskich firmach wskazuje na niewykorzystanie potencjalnych możliwości związanych z technologiami AI, 65% niemieckich firm wskazuje na problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów, 73% francuskich firm chciałoby wykorzystać technologię pozwalającą na lepsze planowanie sukcesji pracowników.

7.2. Aktualna praktyka obrotu

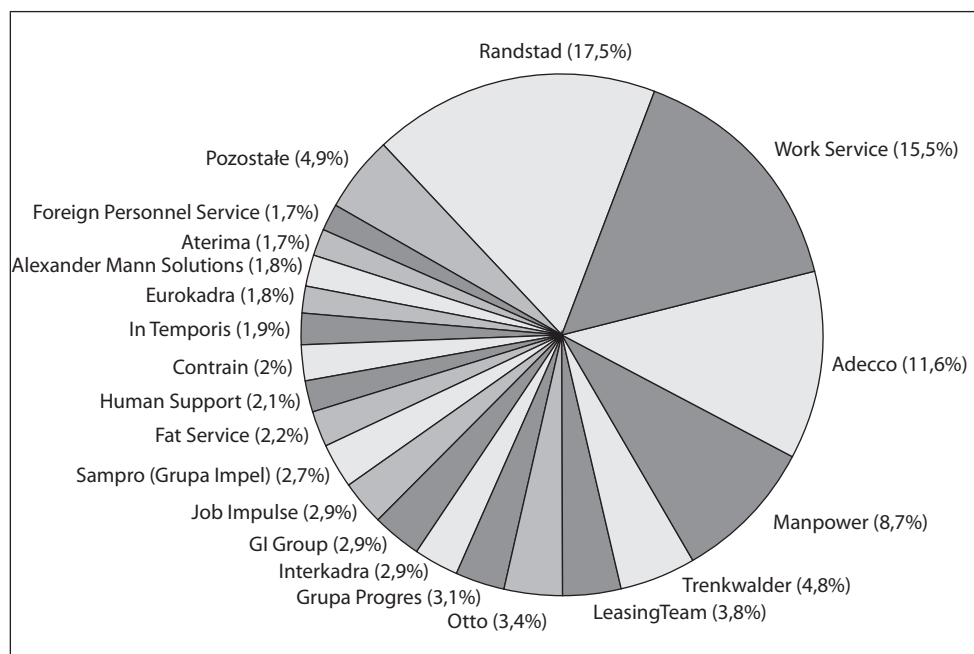
Analiza stanowi wynik przeglądu faktycznej oferty ze strony podmiotów zajmujących się profesjonalnie rekrutacją pracowników na zlecenie innych podmiotów gospodarczych i jednostek sfery publicznej.

7.2.1. Rynek polski

Analiza funkcjonowania rynku polskiego uwzględniła największe firmy stanowiące część grup międzynarodowych oraz przedsiębiorstwa rodzime:

¹ Na podstawie <https://ideal.com/how-recruiters-feel-about-ai/>.

² https://pages.eightfold.ai/rs/278-NXO-307/images/Talent_Intelligence_and_Management_Report_2019-2020.pdf.

Rysunek 7.1. Ranking agencji zatrudnienia w Polsce w 2018 r.

Źródło: W. Krajewski, *Wyniki branży staffingowej w Polsce – ciąg dalszy*, opubl. 21 stycznia 2019 r. w serwisie LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/wyniki-bran%C5%BCy-staffingowej-w-polsce-ci%C4%85g-dalszy-witold-krajewski/?published=t>.

Przegląd funkcjonalności wskazanych na rysunku 7.1 serwisów wskazuje, że możliwość wykorzystania instrumentów stanowiących przedmiot niniejszej analizy na rynku polskim zasadniczo na dzisiaj nie istnieje. Wynik przeglądu może mieć istotne komercyjne znaczenie w zakresie możliwości inwestycji na rynku polskim, nie dostarcza jednak wniosków dotyczących podstawowych pytań niniejszej analizy.

7.2.2. Rynek globalny

Wybrane (ze względu na zaawansowanie technologiczne) przedsiębiorstwa prezentują następujące funkcjonalności:

- Arya, www.goarya.com – platforma działa na rzecz pracodawców poszukujących wysoko wykwalifikowanych pracowników (wyszukuje w sieci kandydatów, a następnie nawiązuje z nimi kontakt), zgodnie z informacjami firmy działanie platformy pozwoliło na istotne oszczędności czasowe dla działów HR klientów,
- Ceipal, www.ceipal.com – platforma wspierająca – poza rekrutacją – wiele aktywności działów HR, według informacji firmy 97% klientów jest usatysfak-

cjonowanych, w szczególności system pozwala na 50% zmniejszenie kosztów administracji HR,

- Eightfold, www.eightfold.AI – platforma wspiera pracodawców w zakresie wyszukiwania, analiz profili potencjalnych pracowników wraz ze wsparciem na dalszych etapach administrowania danymi pracownikami, z platformy korzysta duża ilość firm z listy Fortune 500,
- Entelo, www.entelo.com – platforma działa na rzecz pracodawców poszukujących wysoko wykwalifikowanych pracowników (wyszukuje w sieci kandydatów, a następnie nawiązuje z nimi kontakt), większe firmy wykorzystujące system – Credit Karma, SONY, Hallmark, SpotX,
- Glider, www.glider.AI – platforma wspiera pracodawców i agencje zatrudnienia w zakresie analizy profili kandydatów oraz samych kandydatów, na dalszych etapach – szerokie wsparcie działalności L&D, większe firmy wykorzystujące system – Facebook, AT&T,
- Gloat, www.gloat.com – Gloat jest platformą AI używającą anglojęzycznych botów służących osobom poszukującym pracy w zakresie anonimowym, system porównuje CV kandydata z zawartością ogłoszeń o pracę, umożliwia faktyczne zachowanie anonimowości tak długo, jak życzy sobie tego klient,
- Hiretual, www.hiretual.com – dostarcza dane z analizy profili kandydatów, większe firmy wykorzystujące system – Intel, Verizon, IBM, eBay,
- IBM Watson Talent, <https://www.ibm.com/watson/uk-en/talent/recruitment/> – platforma analizuje profil i wyniki testów kandydata z uwzględnieniem określonych benchmarków, na dalszych etapach wspiera pracodawcę w administracji danych o kompetencjach pracowników, wg informacji firmy usługa rekrutacyjna łączy się poziomem satysfakcji klientów na poziomie 92%, utrzymanie zatrudnionych z zewnątrz pracowników na poziomie 99% i obniżenie potrzeb w zakresie sięgania po usługi firm rekrutacyjnych do poziomu 4% pracowników,
- MYA Systems, www.mya.com – AI asystent wspiera kandydatów z wykorzystaniem naturalnej mowy w zakresie komunikacji z potencjalnymi pracodawcami, ponadto wspiera komunikację na linii pracodawca-pracownik, L’Oreal oszczędza średnio 40 minut w odniesieniu do administracji aplikacji jednego kandydata (co przez okres 6 miesięcy generuje 45 roboczych dni oszczędności),
- Paradox, www.paradox.ai – Paradox daje możliwość wykorzystania asystenta AI (Olivia) zarówno dla pracodawców, jak i osób poszukujących pracy, Olivia kontaktuje się z kandydatami w Internecie, w tym poprzez media społecznościowe – pyta o umiejętności i doświadczenie, następnie wskazuje kandydatom następne kroki, organizuje kontakt z potencjalnym pracodawcą, w tym rozmowy kwalifikacyjne, większe firmy wykorzystujące system – Staples, Delta, Public Storage, CVS Health,
- RAM PUP, www.rumpupinc.com – platforma wykorzystywana w branży technologicznej, produktów medycznych, HVAC (zarządzanie przepływem powietrza), medycyny estetycznej i aplikacji medycznych, według informacji firmy

kandydaci uzyskują średnio 25% podwyżkę po zmianie pracy przy użyciu platformy, średnio też pomiędzy pierwszą rozmową kwalifikacyjną a ofertą pracy mija jeden tydzień,

- Restless Bandit, www.restlessbandit.com – Restless Bandit używa bota do rekrutacji (wyszukiwania w sieci) osób wysoko wykwalifikowanych, większe firmy wykorzystujące system – Adidas, Quicken Loans, Macy's, Wayfair,
- SHL, www.shl.com – poza standardowymi usługami w zakresie rekrutacji i administracji danymi dotyczącymi kompetencji pracowników firma oferuje rozbudowane testy sytuacyjne (*situational judgment tests*), większe firmy wykorzystujące system – Microsoft, Campari, Karcher,
- Talview, www.talview.com – platforma umożliwi kontakt botów z kandydatami oraz przeprowadzanie oceny testów oraz zachowań kandydatów w trakcie rozmów wideo, większe firmy wykorzystujące system – Amazon, Sephora, Whirlpool,
- Textrecruit, www.app.textrecruit.com – platforma do kontaktów (pisemnych i głosowych na żywo) pomiędzy pracodawcami i kandydatami, funkcjonowanie bota uwzględnia charakterystykę (brand) konkretnej firmy-pracodawcy, platforma działa również w relacji pracodawca–pracownik w zakresie wdrażania do pracy, informacji o pakietach ubezpieczeniowych oferowanych przez pracodawcę itp., TextRecruit wykorzystywany jest w szczególności w ramach działalności firm zatrudniających osoby na godziny, przykład – Thred Up,
- Wade & Wendy, www.wadeandwendy.ai – asystent AI wspiera osoby poszukujące pracy (Wade wskazuje spersonifikowane oferty), jak i pracodawców (Wendy automatyzuje komunikację z kandydatami), wg informacji Wade & Wendy administrowanie ilością 100 kandydatów pozwala na zaoszczędzenie 30 godzin,
- WOO, www.tech.woo.io – platforma wspierająca osoby poszukujące nowej pracy, większe firmy wykorzystujące system – Microsoft, Lyft, Uber, Wix.com, WeWork,
- XOR, www.xor.ai – asystent AI działa na rzecz pracodawców działających w branży technologicznej, sprzedaży detalicznej, ochrony zdrowia, gastronomii, system komunikuje się z kandydatami, administruje aplikacjami, organizuje rozmowy kwalifikacyjne, przed którymi samodzielnie zbiera informacje od kandydata, wykorzystywany m.in. przez IKEA.

Reasumując, światowe platformy AI działają przede wszystkim bezpośrednio na rzecz pracodawców poszukujących wysoko wykwalifikowanych pracowników. Boty same kontaktują się (w tym poprzez media społecznościowe) z wybranymi kandydatami. Pytają ich o umiejętności i doświadczenie, organizują kontakt (w tym rozmowy kwalifikacyjne) z potencjalnym pracodawcą. Platformy AI samodzielnie testują kandydatów, w tym oceniają ich zachowanie w trakcie rozmów wideo, czy stosują zaawansowane testy sytuacyjne (*situational judgment tests*). O ile sztuczna inteligencja jest już powszechnie stosowana w czołówce najbardziej innowacyj-

nych przedsiębiorstw rekrutacyjnych i innych działających w branży HR na świecie (najbardziej zaawansowane wydaje się zastosowanie testów sytuacyjnych – *situational judgment tests*), to w ich ofercie nie ma zestandaryzowanych usług dotyczących rozwiązań uwzględniających instrumenty podobne do konkursów związanych z kodowaniem³, które powszechnie wykorzystywane są w ramach rekrutacji przez Google czy Facebook, chociaż duże korporacje, jak Unilever, Siemens, Deloitte, Marriott Hotel, Nestlé East/Southern Africa Region⁴ lub inne wskazane – przykładowo – w raporcie HR Trend Institute⁵ wykorzystują w coraz większym stopniu instrumenty tzw. typu *gamification*. Na perspektywy dalszego rozwoju tego instrumentu, jak i wykorzystania interaktywnych studiów przypadków wskazuje np. obszerny raport Korn Ferry⁶. Jednak aktualnie praktyczne wykorzystanie takich instrumentów przy rekrutacjach ma swoje istotne ograniczenia. Powszechniejsze wykorzystanie analizowanych instrumentów wydaje się prawdopodobne w przewidywalnej przyszłości⁷, jednak sytuacja dzisiaj jest jeszcze inna.

7.3. Za i przeciw AI w roli rekrutera

Zdecydowanie do zalet badanego zjawiska należy precyzja wyboru kandydatów, możliwość ułatwionej analizy dużej ilości danych, istotne podniesienie efektywności (np. wcześniejsza analiza sprawności posługiwania się językiem obcym z wykorzystaniem przeprowadzonej automatycznie rozmowy wideo), z całą pewnością brak stronniczości, subiektywizmu spowodowanego np. złym samopoczuciem rekrutera-człowieka, możliwość precyzyjnej oceny stanu emocji, charakteru kandydata i, co istotne, z uwzględnieniem dzisiejszego stanu pandemii – bezkontaktowość. Uwzględnić we wskazanych aspektach należy automatyczne agregowanie pozyskiwanej wiedzy oraz precyzję w zarządzaniu dokumentami (np. brak zduplikowanych CV), możliwość hierarchizacji aplikacji, automatyczne budowanie i publikowanie FAQ, elastyczne (dedykowane do profilu kandydata) prezentowanie EVP (*employee value proposition*), działanie szybkie i praktycznie w trybie 24/7. Wdrożenie rozwiązania wpływa, oczywiście, na koszty w postaci lepszego wykorzystania budżetów departamentów HR. Co niezwykle istotne, platformy AI mapując „swoją” organizację na tle uwarunkowań funkcjonującego rynku same mogą tworzyć wysoko wyspecjalizowane miejsca pracy. Od strony czysto praktycznej można w tym zakresie wskazać, że gdyby udało się wykazać, że AI

³ <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/gamification-in-recruitment-all-you-need-to-know/>.

⁴ <https://thetalentgames.com/gamification-in-recruiting/>.

⁵ <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>.

⁶ <https://www.kornferry.com/insights/articles/2030-the-very-human-future-of-work>.

⁷ <https://hr-on.com/artificial-intelligence-recruitment-robots-find-your-top-candidates/>.

istotnie przyczynia się do powstawania miejsc pracy i łączenia osób poszukujących konkretnej pracy z oferentami (co przyczynia się do walki z bezrobociem), to projekty biznesowe z udziałem AI mogłyby liczyć w większym stopniu na wsparcie w ramach realizacji państwowych/unijnych projektów.

Z drugiej strony problemem w zakresie wdrażania AI w procesach rekrutacyjnych rozwiązania wydaje się jego czasochłonność (na pewno kilka miesięcy w przypadku pojedynczego projektu), potrzeba wykorzystania bardzo dużej (nie zawsze łatwo dostępnej) ilości danych, niebezpieczeństwo przejęcia przez system w trakcie uczenia się ludzkich błędów i na koniec brak „ludzkiego dotyku”, co może czasami stanowić duże utrudnienie w relacjach z potencjalnym kandydatem do pracy. Ponadto system wydaje się raczej nieprzydatny w zakresie rekrutacji na stanowiska z „niskiej półki”. W zakresie podstawowych zagrożeń wskazać można przede wszystkim na kwestie prawne – nie do końca przecież wiadomo jak *black box* podejmuje decyzje, co może w pewnych przypadkach wywoływać zarzuty kończące się pozwami sądowymi (zarzut dyskryminacji), czy poważne problemy w zakresie ochrony danych osobowych (np. rozporządzenie RODO wymaga, by kandydat wiedział, *jak* i *jakie* jego dane są analizowane). Te ostatnie (prawne) problemy wydają się mieć szczególne dzisiaj znaczenie.

7.4. Prawne uwarunkowania wdrożenia i funkcjonowania AI w procesach rekrutacyjnych

Podstawowy problem dotyczy kwestii faktycznej nieprzewidywalności decyzji i działań podejmowanych autonomicznie przez systemy sztucznej inteligencji. Nieprzewidywalność ta rodzi z kolei (trudne do pełnego oszacowania) problemy w zakresie przede wszystkim odpowiedzialności za decyzje automatycznego rekrutera, a po drugie – kwestii własności tworzonych przez niego *know how* oraz innych przedmiotów własności intelektualnej (w ramach generowanych opisów, analiz wyników procesów rekrutacyjnych czy – przykładowo – samodzielnie przez AI tworzonych ogłoszeń dotyczących wolnych miejsc pracy). Wraz z narastającą popularnością wykorzystania AI w ramach praktyki obrotu gospodarczego problem staje się coraz bardziej realny. W szczególności szeroko dyskutowana jest możliwość (konieczność?) nadania sztucznej inteligencji osobowości prawnej – tym samym powstania trzeciego (po osobach fizycznych i prawnych) typu podmiotu prawnego. Jednocześnie sytuacja prawna takiego nowego podmiotu uwzględniałaby cały szereg nowych uregulowań prawnych. Zwolennicy nadania osobowości prawnej sztucznej inteligencji porównują AI do osób prawnych, jak spółki, które, choć nie są osobami fizycznymi, jednak oddzielną osobowość prawną posiadają.

Na rzecz nadania osobowości prawnej AI przemawiają przede wszystkim uwarunkowania problemu, jaki sprawia próba dopasowywania dotychczas ukształ-

towanych instytucji prawa cywilnego do nowej rzeczywistości. W szczególności (by posłużyć się dostępnymi przykładami) – aktualnie importerzy, producenci, sprzedawcy produktów implementujących AI odpowiadają w przypadku szkód spowodowanych przez AI na zasadach określonych dla produktów niebezpiecznych lub też na zasadach ogólnych (z uwzględnieniem zasady winy) – co jest ewidentnie nieadekwatne do okoliczności dotyczących funkcjonowania AI, tj. nieuprawnione wydaje się stosowanie do produktów implementujących AI koncepcji adekwatnego związku przyczynowego pomiędzy czynem osoby a powstałą szkodą, zaś stosowanie rozwiązania uwzględniającego odpowiedzialność na zasadzie ryzyka za szkody wywołane systemami AI wydaje się zbyt rygorystyczne; mająca faktycznie miejsce twórczość o charakterze naukowym i artystycznym systemów AI (obrazy, artykuły prasowe, bazy danych itp. – noszące indywidualne cechy utworów) wywołuje daleko idące wątpliwości dotyczące aktualnych regulacji prawa autorskiego dotyczące statusu prawnego dzieł i możliwości uzyskania ich ochrony prawnoprawnej (komu taka ochrona mogłaby przysługiwać?).

Podstawowym przyczynkiem do rozważań na temat możliwości nadania AI odrębnej osobowości prawnej jest wskazywanie na fakt nadania wcześniej takiej osobowości podmiotom typu spółka kapitałowa. Nawiązanie to, choć popularne, jest jednak nieuprawnione, gdyż pomija tę okoliczność, że struktury korporacyjne stanowią wyłącznie przedłużenie świadomej działalności ludzi i same, oczywiście, nie posiadają żadnego rodzaju świadomości i autonomii decyzyjnej. W przypadku AI jest/ma być inaczej.

Przeciwko wprowadzeniu nowej kategorii podmiotów prawa wskazać można: przede wszystkim kwestie dalszych konsekwencji przyjęcia koncepcji odrębnej osobowości prawnej systemów AI – większość analiz nie porusza istotnej kwestii dalszych konsekwencji funkcjonowania nowego podmiotu (systemów AI) w kontekście realizowania przez ten podmiot nowych (własnych) obowiązków i korzystania z praw (przykładowo – gdyby konkretny system AI miał być właścicielem – jako osoba prawna – autorskich praw majątkowych do swojego dzieła – jak miałyby dochodzić ewentualnych roszczeń wobec osób trzecich?); w zakresie odpowiedzialności za szkody spowodowane przez systemy AI zdaniem dużej części ekspertów technicznych wskazywanie na zupełną nieprzewidywalność rozwijającego się systemu jest nieuprawnione i nie może być okolicznością egzoneracyjną dla jego twórców w przypadku spowodowania szkody przez system AI; nawet przy założeniu prawdziwości tezy o niemożności przewidzenia niepożądanych autonomicznych decyzji i zachowań systemów AI, rozwiązaniem może być wprowadzenie obowiązkowego OC dla producentów czy użytkowników AI (na wzór ubezpieczenia samochodowego); przy osobowości prawnej występuje wzajemność praw i obowiązków – oczywiście, nie do przyjęcia w przypadku systemów AI; autonomiczność jako taka nie może być wyłączną przesłanką nadania zdolności prawnej – bez uwzględnienia uwarunkowań społecznych (np. w odniesieniu do kwestii statusu prawnego dzieci czy osób ubezwłasnowolnionych).

Określenie podmiotowości prawnej sztucznej inteligencji wymaga przede wszystkim prawnego zdefiniowania jej pojęcia. Przyjmuje się, że sztuczna inteligencja to dział informatyki zajmujący się tworzeniem modeli zachowań inteligentnych oraz programów i systemów symulujących to zachowanie, jednak należy podkreślić, że obecnie obowiązujące przepisy prawa, zarówno polskiego, jak i europejskiego nie wyjaśniają, czym jest sztuczna inteligencja i do jakiej kategorii prawnej winna zostać ona zaliczona, czy jako przedmiot, czy jako osoba prawna, czy nawet jako osoba fizyczna. Pragmatyka powinna zmierzać do stworzenia nowej kategorii opartej na cechach specyficznych tylko dla tego rodzaju podmiotów, i to właśnie im przypisany powinien zostać określony zestaw praw i obowiązków, a także odpowiednie regulacje w zakresie odpowiedzialności za szkody.

W świetle obowiązujących przepisów prawa niemożliwym jest przypisanie *stricte* odpowiedzialności sztucznej inteligencji. Podmiotem odpowiedzialnym za jej działania lub zaniechania będzie co do zasady bądź twórca oprogramowania, bądź operator maszyny, którzy w ramach swojej działalności/pracy winni przewidzieć skutki swojego działania lub zaniechania i podjąć w porę kroki w celu zapobieżenia niebezpieczeństwu. Wątpliwości może budzić sytuacja, w której sztuczna inteligencja osiągnie taki poziom zaawansowania, że będzie samodzielnie, niezależnie od człowieka podejmować decyzje. Odpowiedzialność sztucznej inteligencji w takim przypadku powinna opierać się na zasadzie ryzyka, a nie na zasadzie winy, albowiem w przypadku odpowiedzialności na zasadzie winy i powstania szkody koniecznym jest ustalenie związku przyczynowo-skutkowego między zachowaniem sztucznej inteligencji a szkodą, jakiej doznał pokrzywdzony. Nie powinno to jednak prowadzić do wyłączenia odpowiedzialności konstruktora i programisty maszyny, który jest jej twórcą. Tak jak wskazano powyżej, zasadnym wydaje się objęcie twórców sztucznej inteligencji obowiązkowym ubezpieczeniem OC na wzór OC posiadaczy pojazdów mechanicznych.

W przypadku omawiania sztucznej inteligencji nie sposób jest pominąć kwestii prawnych odnoszących się do praw autorskich i praw pokrewnych, co jednak również wymaga wcześniejszego prawnego zdefiniowania tegoż pojęcia. Problem prawny może budzić bowiem sytuacja, gdy sztuczna inteligencja stworzy „utwór”. Nie ulega wątpliwości, że efekty twórczości sztucznej inteligencji mogą być atrakcyjne i mieć walor finansowy, jednak w tym miejscu pojawia się pytanie, komu przysługują prawa do tego utworu. Zarówno ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jedn. Dz.U. 2019 r., poz. 1231), jak i przepisy prawa europejskiego np. Powszechna konwencja o prawie autorskim. Genewa.1952.09.06. Paryż.1971.07.24. (Dz.U. 1978r., nr 8, poz. 28) czy też Traktat Światowej Organizacji Własności Intelektualnej o prawie autorskim. Genewa.1996.12.20. (Dz.U. 2005 r., nr 3, poz. 12) nie pozwalają na uznanie wytworów sztucznej inteligencji za przedmiot prawnie chroniony i tym samym przypisywanie utworowi sztucznej inteligencji ochrony prawno-autorskiej. Przepisy prawno-autorskie wiążą utwór z wysiłkiem intelektualnym autora, za

którego uznaje się człowieka. Wprawdzie dyrektywy unijne nie zawierają jednolitej definicji utworu, jednak Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej zdaje się podzielać koncepcję o utworze jako odzwierciedleniu osobowości twórcy (np. TSUE w sprawie Painer przeciwko SVGH, C-145-10 oraz w wyroku Infopaq International A/S a Danske Dagblades Forening, C-5/08). „Czynnik ludzki” jest także mocno zakorzeniony w polskim systemie prawno-autorskim. Pomimo że polska ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. *o prawach autorskich i prawach pokrewnych* (tekst jedn. Dz.U. 2019 r., poz. 1231) nie wskazuje wprost, że utwór musi być efektem pracy człowieka, to kształt ustawy (np. utwór pracowniczy, ochrona autorskich praw osobistych) i ugruntowane na jej tle orzecznictwo (rozumienie indywidualnego charakteru utworu) w pełni odpowiadają „personalistycznej” koncepcji praw autorskich (zob. np. wyrok SA w Łodzi z dnia 22 marca 2018 r., I Aga 54/18, LEX nr 2684129 „«Utworem» jest takie niematerialne dobro prawne, które: po pierwsze – stanowi rezultat «twórczej», a więc oryginalnej i kreatywnej działalności intelektualnej człowieka (twórcy utworu) lub zespołu ludzi (współtwórców utworu) oraz po drugie – posiada równocześnie znamię indywidualności, a więc charakteryzuje się takimi cechami, które pozwalają je odróżnić od innych, wcześniej powstałych tego typu dóbr niematerialnych”). Podsumowując, w obecnym stanie prawnym sztuczna inteligencja nie korzysta z ochrony prawn-autorskiej. Jakkolwiek można by przyjąć, że osobą, której przysługuje prawo autorskie do utworu sztucznej inteligencji jest sam twórca sztucznej inteligencji, czyli programista (tak jest np. w Wielkiej Brytanii), to jednak nie sposób jest nie zwrócić uwagi na to, że sztuczna inteligencja coraz częściej jest jednostką autonomiczną, uczącą się i reagującą częstokroć niezależnie od jej twórcy. Wydaje się więc zasadnym dokonanie rewizji aktów normatywnych regulujących kwestie prawa autorskiego i jasne określenie, najlepiej na poziomie unijnym, komu przysługują prawa autorskie w przypadku utworu stworzonego przez sztuczną inteligencję.

Rozwój sztucznej inteligencji ma także wpływ na przetwarzanie danych osobowych. Artykuł 22 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. *w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Tekst mający znaczenie dla EOG)*, dalej RODO dopuszcza zautomatyzowane przetwarzanie, w tym profilowanie⁸, m.in. w przypadku, gdy osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to wyraźną zgodę, czy też jest to niezbędne do zawarcia lub wykonania umowy. W przypadku jednakże zautomatyzowanego przetwarzania

⁸ Zgodnie z art. 4 pkt 4 RODO profilowanie to zautomatyzowane przetwarzanie danych osobowych stosowane do oceny czyichś „czynników osobowych”, a więc sytuacji ekonomicznej, zdrowia, preferencji, zainteresowań itp. Liczy się więc zarówno sposób przetwarzania danych (automatyczność), jak i jego cel (ocena czynników osobowych). Do profilowania zaliczyć można wszystkie techniki przewidywania, kim jest określony użytkownik sieci, w oparciu o historię jego internetowej aktywności.

danych osobowych, w tym profilowania, administrator (operator AI) musi wdrożyć dodatkowe środki ochrony praw, wolności i prawnie uzasadnionych interesów osoby, której dane dotyczą. Istotne znaczenia ma tutaj treść art. 25 oraz 32 RODO, które przewidują, że do ochrony danych osobowych stosujemy środki proporcjonalne do skali ryzyka wycieku danych, uwzględniając również wagę. W przypadku danych osobowych i ich przetwarzania należy w szczególności pamiętać o tzw. danych wrażliwych, np. dotyczących pochodzenia rasowego (zob. art. 9 ust. RODO), które wymagają szczególnej ochrony. Nie sposób także zapomnieć o uprawnieniach przysługującym podmiotom, których dane osobowe są przetwarzane. Do zautomatyzowanych procesów przetwarzania danych i podejmowania decyzji zastosowanie znajdzie art. 16 RODO dający prawo do żądania niezwłocznego sprostowania przetwarzania danych. Sprostowanie może obejmować nie tylko dane wyjściowe, ale także dane uzyskane w wyniku analiz, jak np. przyporządkowanie do określonej kategorii klientów. Osoby fizyczne uprawnione będą także do zgłoszenia sprzeciwu względem zautomatyzowanego przetwarzania danych. Sprzeciw stanowi środek dalej idący niż sprostowanie. Nie wymaga zmiany danych (ewentualnie wyników) kwestionowanych przez daną osobę, lecz zaprzestania ich przetwarzania w ogóle. Nie jest jednak jasne, czy sprzeciw należy zawsze traktować jako wymagający zaprzestania przetwarzania wszelkich danych, czy może on być uznany za wymagający zaprzestania przetwarzania tylko w tej części, która sprzeciw wywołała. W myśl RODO podmioty wykorzystujące algorytmy AI w swojej działalności, niezależnie od dokładanej staranności i profesjonalizmu mogą na tych algorytmach polegać tylko dopóki osoba, której dane dotyczą, nie uzna, że z algorytmem się nie zgadza. Prowadzi to do spostrzeżenia, że przynajmniej na razie Unia Europejska nie tyle uznaje prawo do stosowania sztucznej inteligencji, ile pozwala na jej wykorzystanie tylko tam, gdzie regulacje chroniące inne wartości (np. prywatność) pozostawiają na to miejsce.

Podmiotowość prawna sztucznej inteligencji oraz jej odpowiedzialność jest obecnie przedmiotem działań Parlamentu Europejskiego, w którym rozpoczęto prace nad powstaniem Europejskiej Agencji Robotyki i Sztucznej Inteligencji, mającej na celu zagwarantowanie państwom członkowskim wiedzy technicznej i etycznej, która będzie niezbędna do działania na rzecz zapewnienia odpowiedniej reakcji na nowe możliwości i wyzwania, jakie stawia przed nami rozwój technologiczny robotyki. Komisja Europejska pracuje zaś nad propozycją wspólnej europejskiej definicji inteligentnych robotów autonomicznych oraz ich podkategorii.

7.5. Zakończenie

Problem konsekwencji prawnych działań autonomicznej z natury sztucznej inteligencji realnie istnieje i wymaga odpowiedzi. Przede wszystkim założyć

można jednak, że powstanie nowych technologii nie powinno (nie musi) oznaczać powstania nowych zasad prawnych. Rewolucyjne tworzenie nowej kategorii podmiotu prawa stworzyłyby – jak się wydaje – więcej trudnych pytań i wprost możliwości chaosu prawnego niż pozwoliłyby na rozwiązanie jakichkolwiek problemów. Lepszą drogą wydaje się stawianie małych kroków z uwzględnieniem stanowiska wypracowanego, chociażby, na płaszczyźnie unijnej⁹, gdzie podkreśla się konieczność takiego rozwijania algorytmów sztucznej inteligencji, które będzie miało każdorazowo wzgląd na konsekwencje tego rozwoju dla ludzi korzystających z rozwiązań opartych o AI, lub dane, które będą wykorzystywane do rozwijania tej technologii.

Bibliografia

- [1] CEIPAL. Staffing Firms Adopt AI – <https://www.ceipal.com/artificial-intelligence-in-recruiting-industry-report-2019/>.
- [2] EARN. Use of Artificial Intelligence to Facilitate Employment Opportunities for People with Disabilities – http://www.askearn.org/wp-content/uploads/2019/06/AI_PolicyBrief-A.pdf.
- [3] Eightfold.ai, Talent Intelligence And Management Report 2019-2020 – https://pages.eightfold.ai/rs/278-NXO-307/images/Talent_Intelligence_and_Management_Report_2019-2020.pdf.
- [4] hr.research Institute, The 2019 State of Artificial Intelligence in Talent Acquisition – <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/artificial-intelligence-in-talent-acquisition.pdf?elqTrackId=1279a8827f3d4548ae3f966beeeef458&elqaid=83148&elqat=2>.
- [5] IBM Services. The business case for AI in HR – <https://www.ibm.com/downloads/cas/AGKXJX6M>.
- [6] Oracle & Future Workplace, From Fear to Enthusiasm. Artificial Intelligence Is Winning More Hearts and Minds in the Workplace – <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/index.html>.
- [7] Oracle Human Capital, AI in Human Resources. The Time is Now – <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/hcm/oracle-ai-in-hr-wp.pdf>.
- [8] PWC. *Artificial Intelligence in HR: a No-brainer* – <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>.
- [9] Raviprolu A.: *Role of Artificial Intelligence in Recruitment*, „International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences” 2017, vol. 5, nr 4.
- [10] Qiu L., Zhao L.: *Opportunities and Challenges of Artificial Intelligence to Human Resource Management*, „Academic Journal of Humanities & Social Sciences” 2019, vol. 2 (1).

⁹ 19 lutego 2020 r. został opublikowany *White Paper On Artificial Intelligence – A European Approach to excellence and trust* („White Paper”).

Dmitriy Sokol
Belarus State University

8.

REFORMING THE BUSINESS MODEL IN THE COVID-19 PANDEMIC CONTEXT

Abstract

The purpose of this article was to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on economic relations. The main hypothesis is that the essential impact of the pandemic will determine the need for reforming the already established and used systems of economic relations. It is assumed that in the corporate sector many companies will be forced to reform their business model. The article is based on the analysis of regular monitoring surveys of the Russian labor market, both employers and employees, as well as the study of CEO interviews in business and corporate media. The analysis made it possible to formulate key trends that will determine the direction of the business models reforming. Remote work will become a standard approach in the organization of labor, which will take for a third of the working time. The probability of switching to a shortened 4-day working week for many companies is very high. Both these trends will lead to a drop in the office space demand and change in the industry structure of employment. A quarter of employees change their profession. Companies will have to pay attention to the need of electronic document management introducing and strengthening of corporate cybersecurity.

Keywords: business model, reform, COVID-19, labor market, occupation, working regime.

8.1. Introduction

The pandemic has provoked an economic and health crisis both in the world as a whole and in the economies of individual countries. This, in turn, has increased

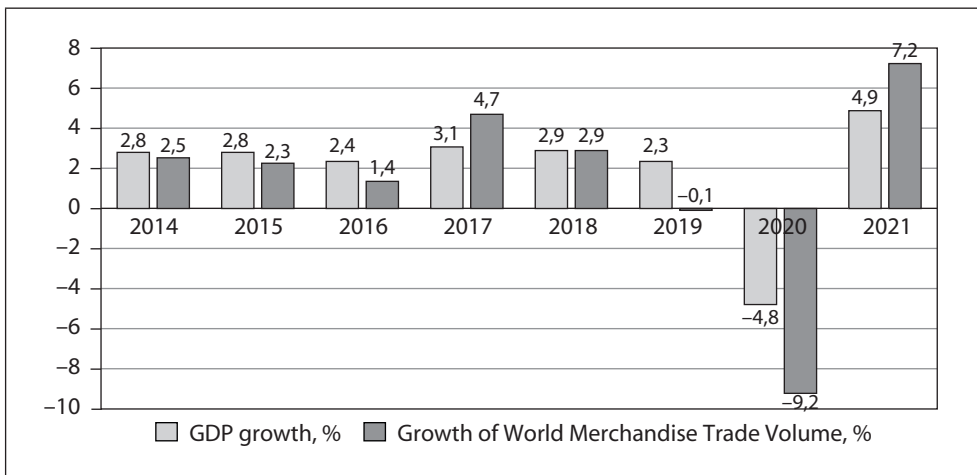
uncertainty and fear about the expected impact of the pandemic on the global economy.

In 2006, the Global Risks Report sounded the alarm on pandemics and other health-related risks. That year, the report warned that a „lethal flu, its spread facilitated by global travel patterns and uncontained by insufficient warning mechanisms, would present an acute threat” [12, p. 5]. In 2020, the risk of a global pandemic became reality. The COVID-19 new coronavirus pandemic began in Wuhan in central China’s Hubei Province in 2019 and has spread to more than 200 countries in Europe, Asia, the United States, and Africa, threatening the very existence of the global economy, causing it to stagnate [5; 9]. The World Health Organization (WHO) declared the COVID-19 outbreak a global emergency on January 30, 2020, given its risk to public health [6; 7], and then on March 11, 2020, called COVID-19 a global pandemic [4; 15]. The COVID-19 is a global challenge that demands researchers, policy makers, and governments address multiple dimensions which go far beyond the implications of this pandemic for health and wellbeing.

According to Global Risks Perception Survey (GRPS) the first place in Global Risks Horizon for short-term risks (0–2 years) is Infectious diseases. This risk is top global by impact and 4th by likelihood [12, p. 14].

The COVID-19 pandemic has caused direct damage to the economies of the world – through the morbidity and mortality of people, as well as indirect-through quarantine restrictions on certain sectors. The IMF estimates that the total direct loss of global GDP from the pandemic in 2020–2025 could cost \$ 28 trillion [8]. Usually, economic losses are calculated as the difference between the projected and actual values of the country’s GDP. However, such calculations brings many questions since the decline in GDP is influenced by other factors besides COVID-19.

Figure 8.1. Global trade and global GDP growth rates 2014–2021, %



Source: [13; 14].

The global pandemic acted as a catalyst for the decline in the growth of world GDP. The negative trend of world trade and the existence of artificial barriers created real walls in the economy's interaction. The chart shows that after a rapid decline in global GDP and trade, we get unprecedented increase of both indicators in 2021. According to forecasts, this will be caused by an increase in the lost volumes of exports and imports in all regions, but the growth itself will be based on the previous reduction. Therefore, even a significant percentage increase in indicators in 2021 will not mean an improvement in the quality of life of people, moreover, even with the most optimistic forecasts in 2021, the world economy will not be able to return to the indicators of 2018. The development and implementation of an effective coronavirus vaccine will have a positive impact on the growth of both indicators.

According to the calculations of the ACRA-Analytical Credit Rating Agency (Russia), additional mortality in 2020–2021 and loss of working days as a result of temporary disability of patients with coronavirus will reduce the level of real GDP of Russia in 2021 by 0,2–0,9% [11].

It is more accurate approach is calculation of the GDP shortfall effect over years, as the result of the premature death of people from COVID-19. In this calculations, we proceed from the actual annual GDP per employee, taking into account the discount through the fact that old age employee generates less GDP. We can calculate the total economic losses multiplying annual GDP per employee on the death rate from COVID-19 according actual statistics.

Similar assessments were conducted in Russia by FBK Grant Thornton. According to their data, the lost total GDP per person who died from COVID-19 in Russia is \$326.6 thousand. If we proceed from a conservative estimate of 104 thousand deaths from coronavirus as the main cause in 2020, then the total economic losses reach at least \$34 billion [11].

8.2. The Main Trends of Post-COVID in Working Relationships

The indirect losses make much more interest for investigators. The spread of the new coronavirus infection and the introduction of quarantine measures have led to significant decline in business activity. The main contribution to the GDP decline was made by the decline in employment, which occurred both due to the number of workers reduction and the labor demand recession. The coming unemployment and the resulting poverty in the structural transition will appeared biggest problem in nearest future. Among the interesting trends of post-crisis development, it is worthy mention the following: changing the labor regime, focusing on domestic production (slogan «Buy the local!"), increasing control of transport and logistics risks in companies. Definitely, for many firms, this will lead to the need of reviewing and reforming the value chain of company.

8.2.1. Remote Work Format

The very supportive for our paper subjects appeared surveys that runs by internet portal „Работа.ру” on russian labour market [1]. These surveys are realised regularly and we could follow for tendencies. So, surveys showed that since March 2020, many companies had to switch to a remote work format, and some employees of Russian firms have not yet returned to their usual work format. Only 27% of Russian residents have worked remotely for at least some time in the last 12 months. The majority of Russian employees switched to remote work in the spring of 2020, when coronavirus restrictions were introduced — this is how 70% of respondents answered. Another 11% of respondents said that they switched to remote control in the summer, and 19% — in the fall, when the second wave of coronavirus began. 30% of respondents said that they still work remotely, including 5% who have been working remotely for a whole year since last spring. Another 15% work in a combined format—partly from the office and partly from home. More than half of remote employees have already returned to work in the office. There are 38% of those who have worked on remote for some time in the past would like to continue working in this mode always. Slightly fewer respondents (37%) noted that they are more attracted to working in a combined format, and a quarter of respondents would not like to work more remotely.

The third of the surveyed employers noted that their company has employees who temporarily work remotely. At the same time, every fifth company has employees who are employed remotely on a permanent basis. More than half of business representatives indicated that their companies remotely employ up to 10% of the entire staff. Every fifth employer transferred up to 30% of employees to remote work. Another 14% of companies provided remote employment for up to 50% of employees. 6% of respondents noted that they have up to 70% of the staff working remotely, and 5% of companies have the entire staff working remotely.

Every third employer plans to return all employees to their usual working mode offline. At the same time, 27% of companies planned to return only a part of remote workers. Almost third of the surveyed business representatives still not plan to cancel remote work at all, and 8% of companies have decided to work remotely at all times.

8.2.2. Switching to a 4-day Working Week

There are 42% of the surveyed representatives of Russian companies negatively assess the idea of switching to a 4-day working week. At the same time, every fifth business representative evaluates the initiative neutrally, and another 38% — positively. 6% of respondents indicated that their company will consider switching to a 4-day working week in the near future. Another 53% of companies said they

would be prepared to reduce the number of working days in the long term. 41% of employers are not ready to change the working schedule ever.

Half of the surveyed business representatives named the main advantage of a reduced working week as freeing up employees time for family and personal life (multiple choice). Almost a third of employers believe that a 4-day working week will protect the team from fatigue and burnout. Another 24% of respondents said that employees will start using their working hours more efficiently, and 15% expressed confidence that employees will have more time to improve their skills. 34% of respondents do not see any advantages of a short working week.

More than half of Russian employers believe that the reduction of the working week will be associated with a decrease in the salaries of employees. Another 40% of respondents noted the main disadvantage of the 4-day working week is the reduction in the company's productivity. A third of respondents fear that the labor discipline of employees may decrease, and 19% noted possible bureaucratic difficulties. Another 7% of respondents indicated that employees will be more tired working 4 days a week. 11% of business representatives do not see any shortcomings in the 4-day working week.

8.2.3. Changing in Occupation

Almost a quarter of Russians changed their profession in the pandemic year (from March 2020 to February 2021). Most often, employees of the production and industry sectors changed their profession – 19% of respondents. Many of them went into construction (9%), transport (7%) and security (6%). In the areas of construction and transport, 11% of the employed changed their jobs—they were employed in the areas of production and catering. There are 5% of employees occupied in the areas of banks and finance, restaurants and cafes, as well as in the field of education also decided to change jobs.

The very number of people who want to change jobs is not surprising, but it is interesting that employees of the most affected industries (retail, catering, tourism, services) were less likely to do this. But those employed in manufacturing and industry, who were less affected by the pandemic (in most cases), were more actively looking for a new place. What caused this is difficult to say – perhaps the employees of catering and trade hoped for a rapid recovery of the industries, perhaps they did not want to engage in physical labor, perhaps someone lacked the competencies to change activities.

The shortage of personnel over the past year has bring problems for 63% of employers. Most often, the lack of employees was noticed by companies from the fields of production and industry (27% of the companies that faced a shortage of personnel), construction (19%) and transport (16%). The majority of companies (61%) faced a lack of linear and mass personnel. Another 30% of employers were

looking for mid-level management for a long time, 7% felt a lack of seasonal workers, and 2% – senior management.

8.2.4. Document Management

The more than third of employers noted that document management with remote employees has become more complex and labor-intensive. The majority of employers (63%) electronically exchange documents with remote workers (6% use couriers, 5% mail services). Every fifth of respondents indicated that employees have to visit the office to exchange documents. In the „Other” option, respondents most often indicated that their companies combine several document managements options with remote employees. There are 36% of the surveyed representatives of Russian employers have already implemented electronic document management for their convenience, and 16% of companies plan to do this in the near future. The remote work format also forced 59% of Russian employers to devote more time and attention to cybersecurity.

8.3. Foreseen Consequences for Labour Market

The spread of remote work is seriously changing the working regime. An important circumstances is that in case of prolonged lockdown, both companies and employees «get used» to this. The Russian labour market case shows that the third are ready to fix new format as regular one and one third prefer combined mode (remote + offline). So, the last third pretends to get back to traditional office work. In fact, new schemes and forms of labor organization are created and immediately turned into conventional ones. It will not be easy for many companies, and for some even impossible, to return to the previously traditional forms of organizing labor regime.

What the company could propose in resolving this situation? The first step looks very obvious and relate to absolute reducing of office space using or recombination of it in coworking and non-regular office.

The move to remote work has already forced a number of major British companies to reconsider the issue of office buildings. For example, Lloyds Bank said it would reduce office space by 20% over three years, while HSBC intends to reduce it by 40%.

British Airways is evaluating the possibility of combining elements of remote work with work from the office and plans to find out the opinion of employees on this issue. The airline has decommissioned old planes and cut thousands of jobs in an attempt to cope with the difficulties caused by the travel ban due to the pandemic.

The Bloomberg reported that British Airways is considering selling its headquarters in London, as the forced transfer of some employees to remote work showed that the carrier does not need such a large office space [2].

The sale of the office can have a positive impact on the financial condition of the company affected by the pandemic. The Waterside building was built in 1998 and was valued at 200 million pounds. Now the carrier has hired a specialized real estate company to assess the feasibility of selling the building.

Goldman Sachs employees reported health problems: last week, several bank analysts who got a job after the outbreak of the pandemic complained that they had to work 14 hours a day without days off. According to them, the processing caused not only health problems, but also had a negative impact on relations with family and friends. They rated job satisfaction at 2 out of 10, noting that most of them are ready to quit if the «inhumane» conditions do not change in the next six months.

As a result, the bank's management promised to improve working conditions and correct the situation with processing. Goldman Sachs also has ban working on Saturdays after employee complaints about «inhumane» conditions.

On the eve of Microsoft released a report on remote work based on data from its own employees around the world. The survey data shows that one in five respondents believe that their employer does not care about the balance between work and personal life, and 54% said about overwork.

The new CEO of CitiGroup, Jane Fraser, announced several innovations that should make it easier for employees to work during the pandemic: «I know from your messages and my own experience that the blurring of the boundaries between home and work, as well as the incessant working hours associated with the pandemic, affect our well-being. This is not a viable regime» [3].

In particular, Fraser banned working video calls on Fridays, encouraged employees to take time off, and declared May 28 a public holiday for the entire company – which she called «reset day». She also called on the company's employees to stop planning work meetings outside of business hours.

Fraser also added that Citigroup was thinking about how the work would be built in the long term, and decided that many specialists should work in the office to maintain competitiveness, work together and help young employees. However, it is assumed that most of the bank's employees will work three days a week in the office and two days from home in the future.

So, we observe that companies accept the idea of continuous remote work and rescheduling the work timetable to 3 or 4-day working.

They will be forced to reform their business model to meet the evolving conditions of the new reality. Despite the seeming formality, they are not so simple and obvious. First, it is expected that distance working imply companies to refund to their employees for renting premises. The employee actually created a workplace in his home – home office. Secondly, deepening the SOHO niche, avoiding open spaces and large coworking spaces in office planning. We can expect the emergence

of new technological solutions in the field of network cooperation. Summarizing these trends, the cautious conclusion can be drawn about the uberization of labor relations.

A third of Sberbank's employees will remain in a remote and combined mode of work on a permanent basis. They have already calculated the savings and reduction of office space, and this is all taken into account in the new business plan. They are creating new formats for the remote work, special office spaces for coworking, when people will be able to get a job if they have such a need. CEO of Sberbank expects that economic effect of such a format will be «significant» [10].

8.4. Conclusions

Summarizing the results of the analysis of the Russian labor market monitoring based on surveys of employees and employers, as well as comparing them with the observed changes in the business models of leading companies in the global market, the following key trends can be identified.

First, fixing the remote work format as a generally accepted format. Currently, there is a relatively balanced proportional structure: a third of the market is office-based, a third is remote, and a third is combined. In fact, we could conclude that the pandemic can change the format of employment in the labor market by a third!

The second very striking feature is the transition to a shortened (4 or even 3-day) working week. On the one hand, this solution looks like a compromise compared to reducing staff or increasing payments. On the other hand, there is a significant increase in the workload (functional, emotional) when using remote forms of employment. Therefore, almost 40% of the surveyed employers are very positive about the possibilities and prospects of switching to a reduced working week.

The third significant trend is the change in industry employment structure. Almost a quarter of employees on the Russian market changed their profession during the analyzed period. It is noteworthy that employees of the most affected industries (retail, catering, tourism, services) were less likely to do this, compared to industries less dependent on lockdown. Such changes increase staff turnover and associated costs, as well as induce demand for retraining programs.

The fourth trend is less obvious, but not less important. Document management with remote format working become more complex and labour-intensive. It can be assumed that this will serve as a driver for the introduction of electronic document management in companies. At the same time, companies will have to pay more attention to digital security.

The general consequences for the development of these trends will be changes in the (1) office equipment market (increased demand for mobile solutions and budget

equipment for small and home offices – SOHO); (2) office renting (non-regular offices, small areas, compliance with social distancing standards).

The most significant changes will affect the labor market. In general, these changes can be described as „uberization” of labor relations. Formally, it is reflected in the transition from the model „Employee as a Staff” (EasSt) to the „Employee as a Service” (EasS). This trend is the most fundamental one found in our research. It is of great importance for the development of labor relations. If this trend continues, it will lead to a weakening of the employee rights protection. It will also lead to a decrease in labor income. As a result, we will get a decrease in aggregate demand in the economy and a negative impact on economic growth. In this view, this trend is beyond the scope of this work, but it certainly deserves attention in future studies on this topic.

Bibliography

- [1] *Аналитика по рынку труда*, Интернет портал «Работа.ру», https://press.rabota.ru/?utm_source=blog&utm_medium=/.
- [2] British Airways задумалась о продаже штаб-квартиры в Лондоне. Москва, 19 марта 2021, INTERFAX.RU, <https://www.interfax.ru/world/756906>.
- [3] Дульнева М.: *Гендиректор CitiGroup запретила сотрудникам рабочие видеозвонки по пятницам и призвала их идти в отпуск*, Москва, 23.03.2021. FORBES.RU, <https://www.forbes.ru/newsroom/obshchestvo/424335-gendirektor-citigroup-zapretila-sotrudnikam-rabochie-videozvonki-po>.
- [4] Liu H. i in.: *The COVID-19 outbreak and affected countries stock markets response*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2020, vol. 17(8), p. 2800.
- [5] McKibbin W.J., Fernando R.: *The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios*, CAMA working paper 2020, nr 19.
- [6] Nicola M. i in.: *The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: A review*, „International Journal of Surgery” 2020, vol. 78, pp. 185–193.
- [7] Phan D.H.B., Narayan P.K.: *Country responses and the reaction of the stock market to COVID-19: A preliminary exposition*, „Emerging Markets Finance and Trade” 2020, vol. 56(10), pp. 2138–2150.
- [8] *Подсчитаны потери мирового ВВП из-за пандемии*, Агентство экономической информации ПРАЙМ. 14 Октября 2020, <https://lprime.ru/world/20201014/832164201.html>.
- [9] Salisu A.A. i in.: *Revisiting oil-stock nexus during COVID-19 pandemic: Some preliminary results*, „International Review of Economics & Finance” 2020, vol. 69, pp. 280–294.
- [10] *Сбербанк оставит треть сотрудников на удаленке после пандемии*. Москва, 19 марта 2021, /ТАСС/ <https://tass.ru/ekonomika/10948447>.

- [11] Старостина Ю., Ткачёв И.: *Коронавирус отнял у ВВП до 0,9%*, РБК № 010 (3299) (1202) 12 февраля 2021, <https://www.rbc.ru/newspaper/2021/02/12/6023efbc9a794767c2d92254>.
- [12] *The Global Risks Report 2021*, 16th Edition. World Economic Forum, Zurich, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf.
- [13] *Trade shows signs of rebound from COVID-19, recovery still uncertain* [Электронный ресурс], WTO, https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr862_e.htm.
- [14] World trade and GDP, 2019-20 [Электронный ресурс], WTO, www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2020_e/wts2020chapter03_e.pdf.
- [15] Zhang D. i in.: *Financial markets under the global pandemic of COVID-19*, „Finance Research Letters” 2020, vol. 36, p. 101528.

Rafał Kucharczyk

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

9.

MOŻLIWOŚCI ZARZĄDZANIA ZAPASAMI ZBĘDNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Abstrakt

Nieprzerwana optymalizacja produktów wymusza zmianę ich konstrukcji, technologii, wykorzystywanych materiałów przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kosztów. Konsekwencją tych działań mogą być podwyższone zapasy. Głównym celem publikacji jest przedstawienie możliwości zarządzania zapasami zbędnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zostanie on osiągnięty poprzez uzyskanie odpowiedzi na postawione w artykule pytania badawcze. Co zrobić z wyrobami lub podzespołami, które nie będą już potrzebne w magazynie? W jaki sposób dostosować organizację oraz procesy logistyczno-magazynowe, aby z jednej strony zabezpieczyć oczekiwania producenta, a wartość zamrożonego kapitału w postaci zapasów nie przekraczała określonego poziomu? Jak powinna wyglądać metodyka zarządzania materiałem zbędnym w organizacji? Czy istnieje możliwość zdefiniowania potencjalnych możliwości ich wykorzystania? Stanowi to istotny wkład w sferę badań nad procesami zachodzącymi w obszarze logistyki i jest głównym celem naukowym przedłożonego artykułu. Autor przedstawia zarys metodyki zarządzania materiałem zalegającym i kreśli obszar możliwości ich wykorzystania. Przedstawia on tylko wybrane aspekty złożonego procesu decyzyjnego, jaki towarzyszy pracom ze skutkami ciągłego doskonalenia, a także próbom sprostania rosnącym oczekiwaniom ze strony klientów.

Słowa kluczowe: zapasy zbędne, zarządzanie, logistyka, produkcja, magazyn.

9.1. Wstęp

Wiele publikacji naukowych ukierunkowuje branżę produkcyjną w przekonaniu, że z punktu widzenia organizacji to klient jest najważniejszy. Istnieje wiele koncepcji związanych z szeroko rozumianą optymalizacją procesów, które na pierwszym miejscu stawiają zawsze zadowolenie po stronie klienta (Lean, Agile, TQM, Six Sigma itp.). Tylko dzięki zamówieniom firma generuje zysk. Współczesne przedsiębiorstwa nieustannie starają się dostosowywać do zmieniających się oczekiwań, doskonaląc realizowane procesy. Cała idea jest słuszna, ponieważ bez zamówień przedsiębiorstwo nie będzie w stanie m.in. generować zysków, a w konsekwencji być konkurencyjne na rynku. Bez odpowiedniego planu rozwoju niemożliwe jest prowadzenie skutecznych działań inwestycyjnych i rozwojowych. Wszystko to potwierdza, że ciągłe doskonalenie oraz ukierunkowanie procesów w stronę oczekiwań klienta jest istotnym elementem w rozwoju każdego przedsiębiorstwa [7; 1].

Konkurencja na rynku wymusza zmianę nie tylko realizowanych procesów, ale także oferowanych produktów [17]. To klient poprzez swoje zakupy napędza rozwój organizacji, które doskonaląc ofertę chcą być wiodące w swojej branży. Nieprzerwana optymalizacja produktów wymusza zmianę ich konstrukcji, technologii, wykorzystywanych materiałów przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kosztów. Konsekwencją tych działań mogą być podwyższone zapasy spowodowane brakiem możliwości wykorzystania znajdujących się już w magazynie produktów, komponentów itp.

Analizując powyższe rozważania, głównym celem publikacji jest przedstawienie możliwości zarządzania zapasami zbędnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zostanie on osiągnięty poprzez uzyskanie odpowiedzi na postawione w artykule pytania badawcze. Co zrobić z wyrobami lub podzespołami, które nie będą już potrzebne? W jaki sposób dostosować organizację oraz procesy logistyczno-magazynowe, aby zabezpieczyć oczekiwania producenta, a wartość zamrożonego kapitału w postaci zapasów nie przekraczała określonego poziomu? Jak powinna wyglądać metodyka zarządzania materiałem zbędnym w organizacji? Czy istnieje szansa zdefiniowania potencjalnych możliwości ich wykorzystania?

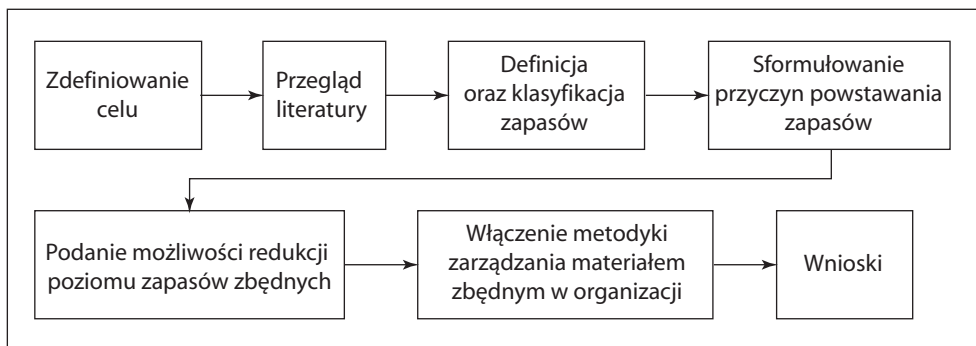
Odpowiedź na postawione pytania stanowi główny powód prowadzenia badań przez autora w tym temacie. Wiele publikacji naukowych prezentuje rozwiązania prowadzące do optymalizacji wybranych procesów, autor natomiast stara się również spojrzeć na omawiane zagadnienie pod kątem zdefiniowania ewentualnych konsekwencji ciągłego doskonalenia oraz sposobu pracy z nimi. Przedstawia on zarys autorsko opracowanej metodyki, a także wskazuje możliwości pozwalające zredukować poziom zapasów zalegających na magazynie. Stanowi to istotny wkład w sferę badań nad procesami zachodzącymi w obszarze logistyki i jest głównym celem naukowym przedłożonego artykułu.

9.2. Metodyka

Przedłożony artykuł został przygotowany w oparciu o metodę analizy i konstrukcji logicznej. Autor starał się podzielić analizowany problem badawczy na mniejsze czynniki i zbadać każdy z nich indywidualnie. Wyniki uzyskane podczas tej analizy zostały ponownie połączone w wyniku konstrukcji logicznej. Cały proces pozwolił znaleźć optymalne rozwiązanie danego problemu badawczego.

Weryfikacja dostępnej literatury pozwoliła poznać opracowywany temat w sposób możliwie najszerszy i najdoskonalszy. Analiza treści wybranych pozycji dała możliwość w pierwszej kolejności przedstawienia pojęcia zapasów, ich klasyfikacji oraz przyczyn ich utrzymania. Z całej grupy materiałów autor wydzielił te interpretowane jako zapas zbędny, podając również jego definicję. Kolejnym etapem było zdefiniowanie przyczyn ich powstawania, klasyfikując je na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Ostatecznie przedstawił on zauważone przez siebie możliwości pozwalające zminimalizować ich poziom, skupiając się na zdefiniowanej metodyce zarządzania materiałem zbędnym w organizacji.

Rysunek 9.1. Metodyka badań



Źródło: opracowanie własne.

9.3. Pojęcie, klasyfikacja oraz przyczyny utrzymania zapasów

Biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu, zapasy są to zasoby rzeczowe lub materialne środki obrotowe gromadzone w organizacji w celu ich wykorzystania w procesie produkcji lub sprzedaży. Występują m.in. w postaci surowców, półproduktów, części używanych w procesie produkcji lub wyrobów gotowych. Uznawane są jako istotny element majątku obrotowego firmy [3; 4; 19].

Istnieje możliwość klasyfikacji zapasów według określonych zasad. Jest to niezbędne w celu identyfikacji ich struktury oraz zarządzania. Proces plano-

wania, normowania oraz finansowania musi być dostosowany do struktury zapasów, a dokładna ich klasyfikacja pozwala poznać główne czynniki kształtujące ich poziom, a także przydatność dla przedsiębiorstwa. Za główne kryteria wykorzystywane do klasyfikacji zapasów uznaje się [8; 9]:

- stopień przetworzenia,
- układ gałęziowy,
- kryteria ekonomiczne,
- charakter dostaw,
- metoda ABC/XYZ.

Z punktu widzenia stopnia przetworzenia zapasy można klasyfikować jako [12; 3]:

- materiały i surowce,
- produkty gotowe,
- półprodukty,
- towary.

Biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne, wyróżniamy tutaj zapasy prawidłowe oraz nieprawidłowe. W skład pierwszych wchodzi [19; 3]:

- bieżące – wykorzystywane w celu zapewnienia ciągłości produkcji,
- sezonowe – utrzymywane ze względu na sezonowość popytu,
- rezerwowe – znajdujące się w magazynie ze względu na możliwe opóźnienia w dostawach.

W przypadku zapasów nieprawidłowych wyróżniamy [10; 15; 3]:

- nadmierne – stanowiące nadwyżkę materiału niezbędnego do zachowania ciągłości produkcji,
- zbędne/niewykazujące ruchu – zapasy, które nie są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo. Są one konsekwencją błędnych prognoz, zamawiania towaru na przyszłość bądź też nadprodukcji.

Analiza zapasów przy wykorzystaniu metody ABC pozwala zdefiniować określone grupy produktów. Uzyskujemy informacje na temat zapasów z dużym udziałem ilościowym w zapasach ogółem, lecz małym pod względem wartościowym. I odwrotnie: są też zapasy, których udział wartościowy jest duży, a mały ilościowo. Analiza XYZ jest uzupełnieniem metody ABC, w której zapasy rozpatruje się z punktu widzenia regularności zapotrzebowania i dokładności prognozowania. Po złączeniu obu klasyfikacji w jedną całość, otrzymujemy macierz kwadratową „trzy na trzy”, z której powstaje ostatecznie dziewięć grup klasyfikacji materiałów: AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ. Graficznie przedstawiona macierz pokazuje, że najbardziej istotna jest grupa AX, a najmniej – CZ [20; 18].

Każda organizacja, chcąc wytwarzać oferowane przez siebie produkty, musi w pierwszej kolejności zaopatrzyć się w surowce oraz podzespoły niezbędne do ich wykonania. Zarządzanie zapasami jest jedną z głównych funkcji logistycznych każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego. W jego skład wchodzi organizacja, planowanie oraz kontrola i realizacja transferu dóbr od momentu ich zakupu aż po

dystrybucję do klienta. W ramach zarządzania zapasami konieczne jest zdefiniowanie [11; 3; 15]:

- asortymentu, dla którego konieczne jest utrzymanie zapasów,
- poziomu bezpieczeństwa,
- wielkości zamawianych partii,
- czasu składania zamówień oraz oczekiwania na dostawę,
- systemu kontroli poziomu zapasów.

Zapasy stanowią bufor pomiędzy zmieniającym się popytem a podażą produktów. Dają możliwość stabilizacji produkcji i wydajności na określonym poziomie. Dzięki temu istnieje szansa obniżki stałych kosztów produkcji. Określenie optymalnego poziomu zapasów umożliwia dokonywanie zakupów materiałowych w większych partiach, co pozwala obniżyć koszty transportu i ułatwia uzyskanie korzystniejszych cen. Firma buduje stan magazynowy w sytuacji, gdy zdefiniowane korzyści przewyższają koszty utrzymania zapasów [5]. Również istotną kwestią z punktu widzenia zapasów jest inflacja, spowodowana zmianami przyrostu cen, stopy procentowej kredytów oraz wahań kursów walut. W okresie inflacji przeprowadzana jest analiza porównawcza oszczędności, uzyskanych poprzez tworzenie zapasów produktów, kupowanych wcześniej po niższych cenach, z kosztami utrzymania zapasów i utraconymi korzyściami z tytułu zaniechania alternatywnych możliwości wydatkowania tych środków. Utrzymywanie określonego poziomu zapasów minimalizuje ryzyko związane z niepewnością w dostawach i czasem ich realizacji. W związku z tym konieczne jest utrzymanie zapasu bezpieczeństwa adekwatnego do potrzeb produkcyjnych firmy.

Przyczyny utrzymywania zapasów [15; 2; 16]:

- zapewnienie dostępności dóbr w momencie występowania popytu,
- elastyczne dostosowywanie się do zmian popytu i produkcji, a także opóźnień w dostawach,
- tworzenie buforów w procesie produkcji,
- uzyskiwanie upustów cenowych dzięki zakupom określonej liczby produktów (minimalna partia dostawy),
- zapobieganie negatywnym konsekwencjom wahań popytu i podaży,
- technologia produkcji,
- przeciwdziałanie inflacji lub deficytowi określonego dobra na rynku.

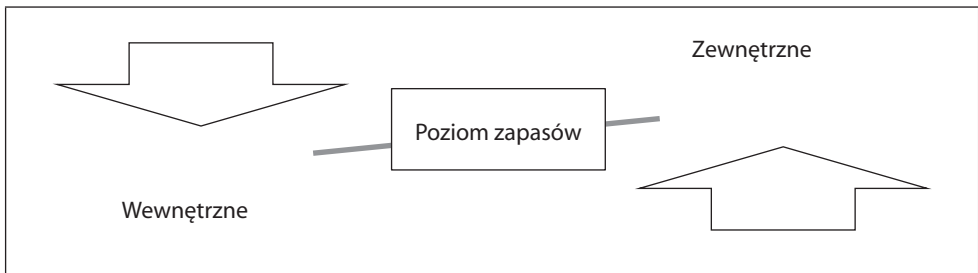
9.4. Przyczyny powstawania zapasów zbędnych, niewykazujących ruchu

Przedsiębiorstwa, chcąc funkcjonować na rynku, muszą nieustannie doskonalić realizowane procesy oraz ofertę sprzedażową. Powodem tych działań są oczekiwania klientów oraz nieustająca konkurencja. Organizacja musi być elastyczna

i szybko dostosowywać się do zmian, zachowując przy tym równowagę pomiędzy poniesionymi kosztami oraz zyskiem [6; 13]. Jednym z elementów mających wpływ na realizację ww. zadań są możliwości produkcyjne i zasoby materiałowe niezbędne do ich realizacji. Firmy realizując zamówienia odpowiednio wcześniej zaopatrują się w niezbędny materiał oraz zasoby. Wykorzystując m.in. systemy MRP są w stanie prognozować ilości zamówień klientów oraz być w kontakcie ze swoimi dostawcami. W ten sposób minimalizują ryzyko pozostania z materiałem, który nie mógłby już zostać wykorzystany. Przy założeniu, że organizacja jest elastyczna i posiada niezbędne zasoby, mogą wystąpić sytuacje, w których zgadza się na poniesienie pewnych strat, kosztem utrzymania klienta [14; 15].

Nie można jednoznacznie określić odpowiedzialności za powstawanie zapasów magazynowych klasyfikowanych jako zbędne. Mają na to wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne (rysunek 9.2). Jako przykład czynników wewnętrznych można wziąć pod uwagę np. zmianę w konstrukcji określonego produktu wymuszoną błędem w dokumentacji. Przedsiębiorstwo pomimo prognoz na temat określonych komponentów przesyłanych do swoich dostawców oraz analizy rynku powinno egzekwować podpisane umowy i tym samym odebrać lub też przyjąć dostawy będące w drodze. W ten sposób organizacja utrzymuje dobre relacje z dostawcami oraz spełnia oczekiwania klienta. Z drugiej strony może pozostać z materiałem, który nie zostanie w przyszłości wykorzystany lub nie ma na niego obecnie zamówień. Czynnikiem zewnętrznym natomiast może być np. upadłość po stronie dostawcy, którego komponenty są istotnym półproduktem warunkującym wykonanie danego dobra u producenta. W takiej sytuacji firma stara się np. zaopatrzyć w maksymalnie dużą ilość danego półprodukту do momentu znalezienia alternatywnego dostawcy lub też przeprowadzić zmiany w konstrukcji.

Rysunek 9.2. Czynniki mające wpływ na powstawanie zapasów zbędnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie [14].

Warto zaznaczyć, że liczba czynników mających wpływ na powstawanie zapasów zbędnych jest większa, natomiast głównym przesłaniem powinno być, że przynoszą one straty związane przede wszystkim z kosztami przechowywania.

Wybrane czynniki mające wpływ na pojawienie się w magazynie zapasów zbędnych, nie wykazujących ruchu:

- **czynniki zewnętrzne:**
 - przepisy prawa oraz inne regulacje międzynarodowe,
 - upadłość dostawcy, sytuacja polityczna, klęski żywiołowe,
 - czas realizacji dostawy,
 - czas pomiędzy zamówieniem a datą dostawy, w którym nie mogą zostać już wprowadzone żadne zmiany („czas zamrożony”),
 - zmiana w zamówieniach po stronie klienta,
 - czas transportu materiałów;
- **czynniki wewnętrzne:**
 - nieprawidłowe i błędne prognozy zamówień,
 - nadprodukcja,
 - rodzaj strumieni zużycia materiałów (ciągłe, sporadyczne, zmienne),
 - zmiana technologii wykonania,
 - minimalna partia dostawy warunkująca określoną cenę produktu,
 - niezgodność w dokumentacji technicznej.

9.5. Możliwości zarządzania zapasami zbędnymi w organizacji produkcyjnej

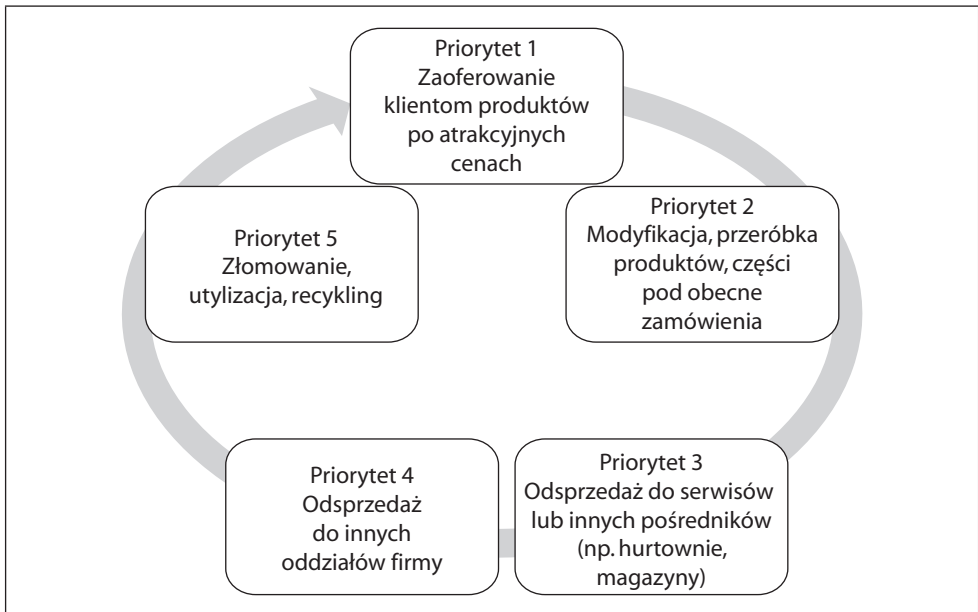
Biorąc pod uwagę powyższe rozważania na temat klasyfikacji oraz przyczyn powstawania zapasów zbędnych, istotnym elementem jest umiejętny sposób zarządzania w przypadku ich pojawienia się. Każda organizacja powinna dążyć do „upłynnienia” zasobów według określonej metodologii uwzględniając wszystkich uczestników tego procesu.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz logistyki wewnętrznej zapasy są stratą. Generują koszty związane z ich obsługą oraz utrzymaniem. Tym bardziej w przypadku zapasów określanych jako zbędne. Organizacja poniosła już koszty związane m.in. z ich projektowaniem, promocją, zakupem oraz transportem. W związku z tym powinna w pierwszej kolejności dążyć do odzyskania poniesionych kosztów. Szansa ich odzyskania w 100% jest niska, aczkolwiek istnieją pewne perspektywy. Każda branża charakteryzuje się typowymi dla siebie procesami, aczkolwiek można spróbować zdefiniować listę ogólnych możliwości pozwalających wykorzystać materiał zalegający. Typowe rozwiązania dla przedsiębiorstwa produkcyjnego prezentuje rysunek 9.3.

Prezentowana kolejność jest nieprzypadkowa. Zaczynając od punktu pierwszego, daje ona szansę uzyskania największej stopy zwrotu. Jeżeli klient złoży zamówienie, w którym można wykorzystać zbędny materiał, finalnie otrzyma produkt, który zamówił, ograniczony np. o pewne funkcjonalności, które dla niego nie były

wiodące podczas zakupu. Możliwości modyfikowania części również dają szanse uzyskania odpowiedniego poziomu zwrotu, wymagają one jednak poniesienia pewnych kosztów, związanych z modyfikacją części oraz niezbędnych zasobów np. maszyn oraz wykwalifikowanej kadry. Kolejną szansą jest odsprzedaż części do serwisów lub innych pośredników. Każdy produkt posiada określony czas gwarancji oraz żywotność. Centra serwisowe oraz magazyny części zamiennych współpracują z producentami. W związku z tym mogą być zainteresowane pozyskaniem wybranych produktów, komponentów po atrakcyjnych cenach, odpowiedniej jakości i spełniających określone standardy (np. bezpieczeństwa). Jeżeli ww. rozwiązania nie pozwolą zredukować stanu magazynowego części zbędnych, można spróbować przekazać materiały do innych oddziałów firmy. Współcześnie wiele organizacji działa na rynku międzynarodowym. Tym samym posiadają wiele oddziałów kooperujących ze sobą. Istnieją firmy, które produkują te same produkty, ale np. mniej lub bardziej nowoczesne, dedykowane na określony rynek. W ten sposób pojawia się szansa przekazania materiałów, które mogą zostać wykorzystane w innym oddziale, gdzie popyt na wybrany materiał jeszcze istnieje. Ostatnim rozwiązaniem, które pozwala pozbyć się zbędnego materiału, jest np. jego złomowanie lub utylizacja. W tym przypadku korzyści są najmniejsze. Głównym benefitem jest np. zwiększenie dostępnej powierzchni magazynowej. Nie mamy tutaj jednak zwrotów pieniężnych, a jedynie koszty, które trzeba ponieść celem usunięcia tych materiałów.

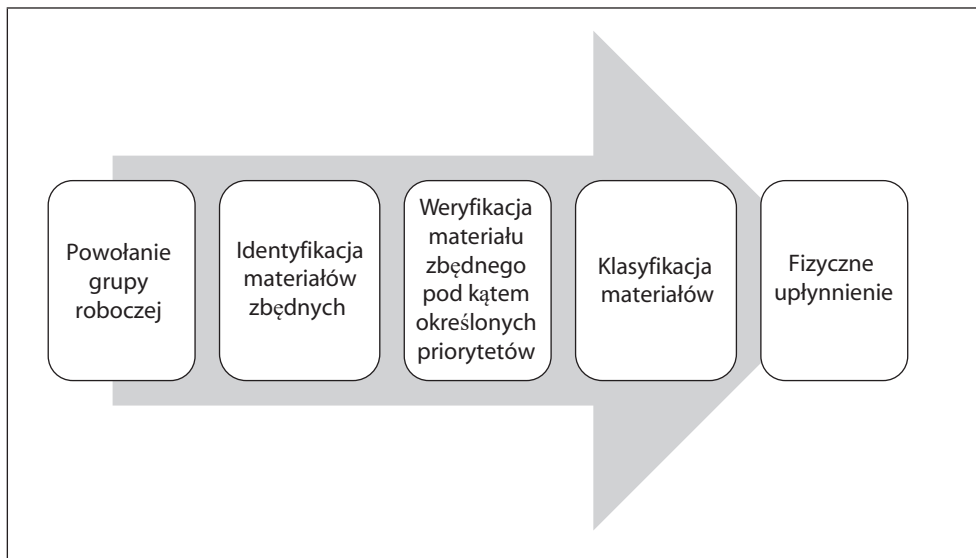
Rysunek 9.3. Możliwości wykorzystania i ich priorytety dla materiałów zalegających w przedsiębiorstwie produkcyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Powyższe rozważania potwierdzają, że cały proces analizy części zbędnych powinien również zostać uzgodniony pod kątem organizacyjnym. Istotne jest, aby został on zaakceptowany przez wszystkich jego uczestników. W pierwszej kolejności konieczne jest zdefiniowanie grupy roboczej, która będzie wspierać zarządzanie tą partią materiałów, produktów. Odpowiedzialność za ten materiał nie powinna spoczywać tylko na pracownikach magazynu. W tej sytuacji konieczne jest wsparcie osób związanych z promocją firmy, logistyką zaopatrzenia i dystrybucji, magazynu, zakupami oraz konstrukcją. Konieczne jest opracowanie metodyki identyfikującej ww. materiał. W tym celu można zastosować np. metodę ABC/XYZ skupiając swoją uwagę na określonej grupie produktów. Jako przykład można tutaj podać grupę C/Z, czyli zasoby generujące wysoką wartość obrotu oraz niewielkie ilościowe zużycie. Występują przy nich duże błędy prognoz oraz duża niepewność co do wielkości popytu. Warto również przeprowadzić inwentaryzację miejsc składowania surowców i opakowań w firmie. Następnym krokiem będzie analiza części według wyżej wymienionych priorytetów (rysunek 9.3). Wykorzystanie priorytetyzacji pozwoli przyporządkować materiał zalegający do określonej grupy. Dzięki temu jest możliwość przejścia do ostatniego etapu, polegającego na fizycznym zagospodarowaniu materiału. Powyższe rozważania przedstawione zostały w postaci schematu na rysunku 9.4.

Rysunek 9.4. Metodyka zarządzania materiałem zbędnym w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [1; 3].

9.6. Podsumowanie

Magazyn to miejsce, gdzie w wielu przedsiębiorstwach znajdują się konsekwencje błędnie podejmowanych decyzji oraz skupiają się ich główne problemy. Jednym z wiodących zakłóceń są zbędne zapasy. Powodują one zamrożenie kapitału, który powinien być w ciągłym obrocie. Generują często zbędne koszty, związane na przykład z koniecznością wynajmu dodatkowej powierzchni magazynowej i opłatami za dodatkowy transport. Powinno się dążyć do ich minimalizacji, szybkiej rotacji, co wymusza także sprawną logistykę wewnętrzną oraz dokładne planowanie. Organizacja musi elastycznie dostosowywać się do oczekiwań klientów, będąc równocześnie przygotowaną na pojawiające się zakłócenia.

Analizując zapasy zbędne, w pierwszej kolejności konieczne jest budowanie świadomości na ich temat. Kolejną kwestią są struktury organizacyjne pozwalające sprawnie nimi zarządzać. Szybka identyfikacja, sprawne zarządzanie, a w rezultacie upłynnienie, powinno być celem każdego przedsiębiorstwa. W rezultacie firma zyskuje m.in. określoną powierzchnię magazynową, wolne zasoby personalne oraz zwrot kosztów na określonym poziomie.

Przedłożony artykuł wskazuje potencjalne możliwości zarządzania częściami zbędnymi. Jest to szczególnie ważne w warunkach firm oferujących szeroki asortyment produkowanych wyrobów oraz przy różnych strategiach obsługi klienta. Autor stara się również wskazać kierunek, w jakim przedsiębiorstwo powinno zmierzać. Każda branża charakteryzuje się określoną specyfiką, tym samym prezentowane możliwości niekoniecznie zostaną wszędzie wykorzystane, jednakże świadomość istnienia tego problemu, wiedza oraz umiejętne zarządzanie jest niezaprzeczalną korzyścią dla każdej współcześnie funkcjonującej organizacji.

Wypracowanie metodyki zarządzania zapasami zbędnymi w przedsiębiorstwie produkcyjnym nie jest zadaniem prostym. Niniejszy artykuł przedstawia tylko wybrane aspekty złożonego procesu decyzyjnego, jaki towarzyszy pracom ze skutkami ciągłego doskonalenia, a także próbom sprostania rosnącym oczekiwaniom ze strony klientów. Niemniej autor artykułu przedstawia zarys metodyki zarządzania materiałem zalegającym i kreśli obszar możliwości ich wykorzystania, nadając im odpowiednie priorytety. Udziela również odpowiedzi, na pytania badawcze sformułowane we wstępie artykułu. Poruszana tematyka daje nowe potencjalne możliwości dla dalszych badań, inspirowanych potrzebą rozwoju zagadnień związanych z logistyką. Kolejnym etapem będzie przeprowadzenie praktycznej weryfikacji proponowanego rozwiązania w wybranym przedsiębiorstwie. Pozwoli to uzyskać wiarygodne informacje, na temat jego skuteczności oraz możliwości dalszego rozwoju.

Bibliografia

- [1] Ahsan S., Memon Z., Sheikh S., Haris Khan M.: *Warehouse Management System and KANBAN Technique: A Review*, „Engineering Science and Technology International Research Journal” 2020, 3Ahsan41.pdf (estirj.com).
- [2] Antosz K., Ratnayake Ch.: *Classification of spare parts as the element of a proper realization of the machine maintenance process and logistics – case study*, IFAC (International Federation of Automatic Control) Hosting by Elsevier Ltd., Elsevier 2016.
- [3] Aranda V.M., Ahmed Y.: *Inventory control and organization of warehouse*, Bachelor Degree Project in Automation Engineering, University of Skövde 2016, Inventory control and organization of warehouse (diva-portal.org).
- [4] Ballou R.M.: *Basic Business Logistics, Transportation, Materials Management, Physical Distribution*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987.
- [5] Burinskiene A., Lorenc A., Lerher T.: *A simulation study for the sustainability and reduction of waste in warehouse logistics*, „International Journal of Simulation” 2018.
- [6] Caridadea R., Pereira T., Pinto Ferreira B., Silva F.J.G.: *Analysis and optimisation of a logistic warehouse in the automotive industry*, Manufacturing Engineering Society International Conference 2017, MESIC, Spain 2017.
- [7] Carnerud D., Jaca C., Bäckström I.: *Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over 30 years*, „The TQM Journal” 2018, nr 30(2).
- [8] Farana J.: *Gospodarka zapasami w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Katowice 1979.
- [9] Grzybowska K.: *Gospodarka zapasami i magazynem. Część 1. Zapasy*, Difin, Warszawa 2009.
- [10] Grzybowska K., Stachowiak A.: *Sposoby ustalania zapasów nieuzasadnionych*, „Logistyka” 2007, nr 1.
- [11] Januła E., Kasińska M., Laskowski M., Kwiatkiewicz P.: *Zapasy i magazynowanie*, Wydawnictwo FNCE, Chomęcice 2020.
- [12] Kempny D.: *Zapasy w systemie logistycznym firmy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 1995.
- [13] Khodakivska L.O., Hrybovska Yu.M., Kononenko Zh.A.: *Modern innovative technologies in warehouse inventory management*, Economies’ Horizons, no. 1(12), 2020, s. 4–14.
- [14] Krzyżaniak S.: *Podstawy zarządzania zapasami w przykładach*, wyd. IV, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 208.
- [15] Padmanawa S.: *Inventory Management*, Department of Mathematics, Berhampur University, India 2015.
- [16] Pawasarn W., Niamnoy B.: *Inventory reduction of requisition process in raw material warehouse: A case study*, IEEE, Thailand 2018.
- [17] Richards G.: *Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs In the Modern Warehouse*, London 2018.
- [18] Stojanovic M., Regodic D.: *The Significance of the Integrated Multicriteria ABC-XYZ Method for the Inventory Management Process*, Acta Polytechnica Hungarica 14(5), 2017.
- [19] Wierzbicki M.: *Inwentaryzacja*, „Modern Magazine” 2015, nr, 5.
- [20] Wyřebek H.: *Znaczenie metody ABC w doskonaleniu jakości zarządzania*, University of Life and Humanities in Siedlce, Siedlce 2011.

Dariusz Dobrowolski
Politechnika Świętokrzyska

10.

SEMANTIC ML W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Abstrakt

Uczenie maszynowe w ostatnich latach udowodniło sens swojego istnienia – rozwiązuje coraz więcej złożonych zadań w różnych dziedzinach gospodarki. Wraz z rozwojem technologii zakres stosowania inteligentnych systemów z uczeniem maszynowym będzie się stale powiększał – a im dalej, tym trudniejsze będą problemy rozwiązywane za pomocą eksploracji danych. Obecnie przemysł może uzyskać dostęp do niewyobrażalnej ilości danych sensorycznych, która zawiera wiele formatów, struktur i semantyki. W drodze od danych sensorycznych do rzeczywistej inteligencji produkcyjnej uczenie maszynowe (Machine Learning – ML) ma duże znaczenie jako wiodąca innowacja w dziedzinie inteligencji obliczeniowej skierowanej do szczebla zarządzającego danym przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: semantyka, semantyczne bazy danych, uczenie maszynowe, semantyczne uczenie maszynowe, wsparcie procesów zarządczych przedsiębiorstwa.

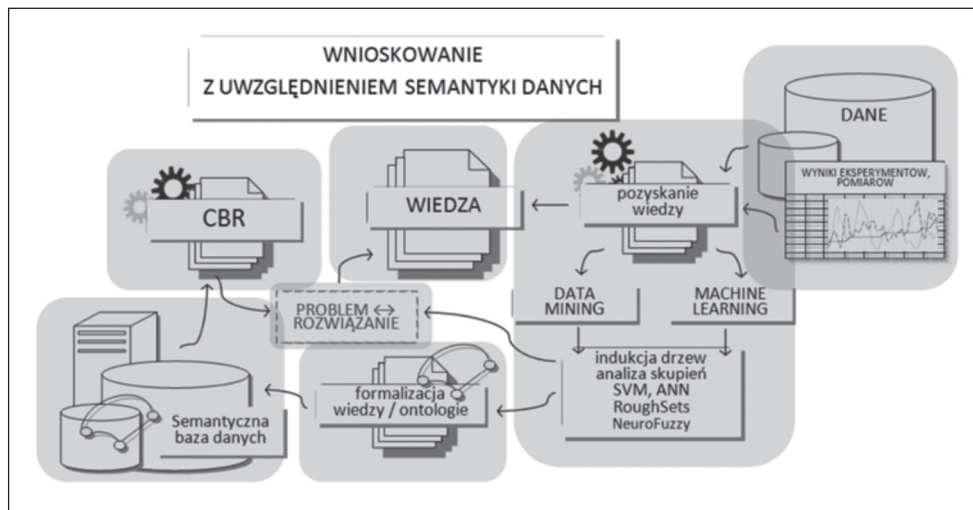
10.1. Wprowadzenie

Uczenie maszynowe w ostatnich latach udowodniło sens swojego istnienia – rozwiązuje coraz więcej złożonych zadań w różnych dziedzinach gospodarki. Wraz z rozwojem technologii zakres stosowania inteligentnych systemów z uczeniem maszynowym będzie się stale powiększał – a im dalej, tym trudniejsze będą problemy rozwiązywane za pomocą eksploracji danych.

Działalność wszystkich nowoczesnych firm oparta jest na danych, które udostępniane są celowo lub nieumyślnie. Technologia uczenia maszynowego pozwala na wykorzystanie wszystkich tych złożonych i ogromnych zasobów danych, a następnie opisanie ich przy użyciu stosunkowo prostego modelu udostępnionego do wdrożenia w nowoczesnych systemach biznesowych. Uczenie maszynowe w przedsiębiorstwie umożliwia analizowanie, grupowanie i klasyfikowanie tych danych przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka wystąpienia błędów do minimum. W związku z tym możliwości uczenia maszynowego są nieograniczone. Każda firma, która zdecyduje się zintegrować te innowacje, będzie mogła organizować pracę z danymi zgodnie z jej celami biznesowymi [1].

Obecnie przemysł może uzyskać dostęp do niewyobrażalnej ilości danych sensorycznych, która zawiera wiele formatów, struktur i semantyki (rysunek 10.1). W drodze od danych sensorycznych do rzeczywistej inteligencji produkcyjnej, głębokie uczenie ma duże znaczenie jako wiodąca innowacja w dziedzinie inteligencji obliczeniowej.

Rysunek 10.1. Proces odkrywania wiedzy i wnioskowania z użyciem modeli uczenia maszynowego z zastosowaniem technik semantycznych – ontologii celem formalizacji wiedzy i kodyfikacji w semantycznych bazach wiedzy



Źródło: [3].

Zaawansowana analityka uzyskana dzięki głębokiemu uczeniu przekształca produkcję w wydajne inteligentne obiekty. Techniki *deep learning* umożliwiają automatyczne uczenie się na podstawie danych, wykrywanie wzorców i podejmowanie decyzji. Na tym etapie działań można wyróżnić różne poziomy analizy danych, w tym analizę predykcyjną, analizę nakazową, analizę diagnostyczną

i analizę opisową. Analiza predykcyjna wykorzystuje modele statystyczne do sporządzania prognoz dotyczących możliwości planowanej produkcji i degradacji sprzętu. Analiza nakazowa oferuje wiele scenariuszy do podejmowanych działań. Analiza diagnostyczna ma na celu zgłaszanie i archiwizowanie przyczyn awarii sprzętu, zaś analiza opisowa odtwarza to, co dzieje się w danej chwili, analizując przy tym parametry operacyjne, środowisko i warunki powstawania produktu. Opisane podejście analityczne pozwala na osiągnięcie licznych korzyści, w tym obniżenie kosztów operacyjnych, dostosowanie produkcji do popytu, zwiększenie wydajności, skrócenie przestojów, uzyskanie lepszych perspektyw rozwoju i uzyskanie większej wartości operacyjnej.

Przykładem ML są usługi konserwacji predykcyjnej oparte na analizie predykcyjnej. Pierwszym celem tej technologii jest wykrywanie i nadzorowanie anomalii i awarii urządzeń, co zapobiega możliwości wystąpienia krytycznych sytuacji awaryjnych i przestojów. Konserwacja predykcyjna umożliwia wdrażanie ograniczonych zasobów, zwiększenie cyklu życia maszyn i urządzeń, przy jednoczesnym rozwijaniu procesów jakości i łańcucha dostaw oraz zwiększaniu ogólnego zadowolenia zainteresowanych stron. Kolejnym celem jest automatyczne identyfikowanie danych i zdarzeń anomalii, znajdowanie korelacji i sporządzanie zaleceń zapobiegliwości, co ostatecznie pozwala zaoszczędzić koszty i czas. Istotą uczenia maszynowego w tym przypadku jest fakt, że może ono dynamicznie dostosowywać się do nowych danych i rozumieć, co dzieje się w urządzeniu w czasie rzeczywistym, wykrywając i ostrzegając pracowników o możliwości wystąpienia sytuacji awaryjnych. Nie ma więc potrzeby ręcznej konfiguracji, wyboru danych ani ustawień progowych wymaganych przez inne służby serwisowe.

Każda maszyna lub urządzenie ma określony cykl życia i określone wskaźniki użyteczności, począwszy od chwili, w której zostało ono wyprodukowane. Po porównaniu parametrów i charakterystyk wielu podobnych urządzeń można stwierdzić, że pewnego dnia maszyna się zepsuje lub nastąpi spadek wskaźników wydajności wystarczająco duży, aby parametry techniczne danego urządzenia były niskie i urządzenie działało słabo. Aby zapobiec nieoczekiwanemu wyłączeniu lub awarii urządzenia, eksperci zajmujący się uczeniem maszynowym oferują m.in. technikę konserwacji predykcyjnej, która używa wykrywania anomalii jako jednego z narzędzi.

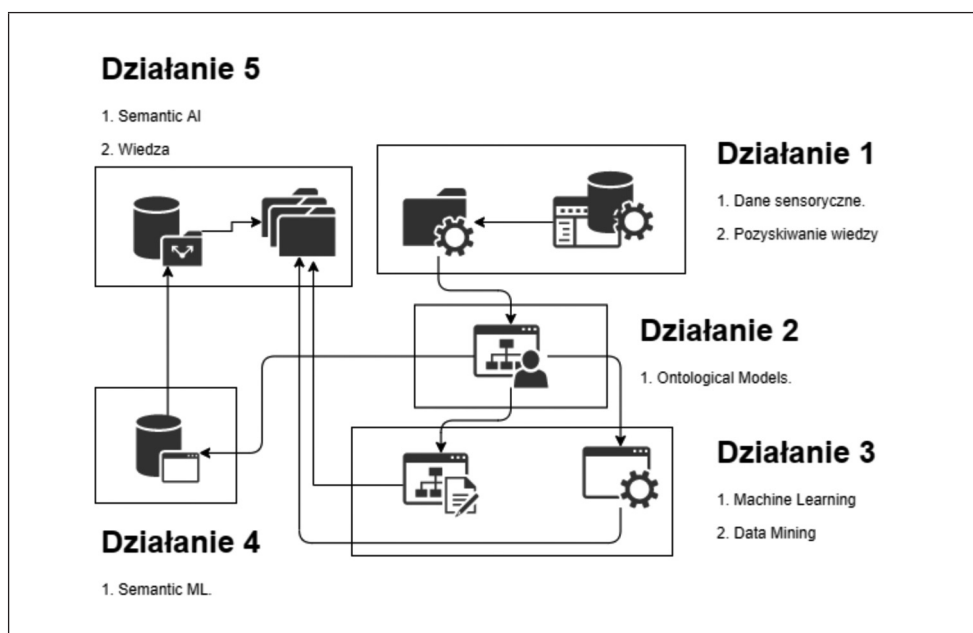
Korzyści firm przy wykorzystaniu ML to szybsze podejmowanie decyzji; algorytmy uczenia maszynowego mogą pomóc w automatyzacji i ustalaniu priorytetów decyzji w procesie biznesowym. Mogą również ostrzegać o możliwościach i działaniach, które należy podjąć szybko, aby uzyskać lepsze wyniki biznesowe. Kolejną korzyścią dla firm jest możliwość dostosowania; dzięki przetwarzaniu informacji w czasie rzeczywistym można w miarę szybko dostosować swoje procesy biznesowe do otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Zaawansowane ML, określane jako modele innowacyjne, prowadzą do osiągnięcia wyższego poziomu automatyzacji. Ta zmiana może pomóc we wprowadzeniu zupełnie

nowych modeli biznesowych, usług i produktów, by w ostateczności doprowadzić do osiągnięcia lepszych wyników przedsiębiorstwa, dzięki dokładnemu przewidywaniu wyników decyzji biznesowych i inteligentnych działań.

10.2. Projekt rozwiązania Semantic ML

Implementację rozwiązania Semantic ML na potrzeby wsparcia zarządzania procesów produkcyjnych rozpatrzono na podstawie rozwoju planowanych działań, mających na celu usprawnienie procesu wnioskowania (rysunek 10.2).

Rysunek 10.2. Schemat działań



Źródło: opracowanie własne.

Działanie 1

W trakcie tego działania na podstawie danych sensorowych (uzyskanych z sensorów, czujników i innych urządzeń) zrealizowane zostaną zadania:

- integracja uporządkowanych i nieustrukturyzowanych danych na podstawie połączonych standardów danych,
- mapowanie zasobów biznesowych za pomocą zewnętrznych źródeł danych,
- dodawanie adnotacji i łączenie zasobów danych w sposób spójny w celu poprawy jakości i łatwości znajdowania danych.

Działanie 2

W działaniu 2 zadaniem głównym jest stworzenie modeli ontologicznych danych sensorowych. Modelowanie ontologiczne może wesprzeć tworzenie modeli predykcyjnych w lepszym poznawaniu uzyskanych danych. Modelowanie ontologiczne obsługuje nieustrukturyzowany, częściowo ustrukturyzowany lub ustrukturyzowany format danych, umożliwiając w ten sposób płynniejszą integrację danych – może zawierać każdy aspekt procesu modelowania danych, począwszy od schematów na poziomie początkowym.

Korzyści z takiego podejścia:

- ontologie pomagają w modelowaniu złożonych właściwości i aksjomatów w procesie tworzenia wykresów wiedzy, które z kolei ułatwiają zrozumienie wygenerowanych informacji,
- ontologie przyczyniają się do poprawy jakości danych dla zestawów danych szkoleniowych. Zapewniają one bardziej spójną i łatwą nawigację, w chwili gdy użytkownicy przechodzą z jednej koncepcji do drugiej w strukturze ontologii,
- ontologie pomagają w eksploracji tekstu, informując zarówno o danych wejściowych, jak i w jaki sposób przyjęte metody wpływają na wyniki uczenia maszynowego i pomagają osiągnąć wysokiej jakości analizy oparte na danych.

Działanie 3

Działanie 3 to gromadzenie danych z czujników z maszyn, linii produkcyjnych i całych zakładów w celu uruchomienia procesu uczenia maszynowego (*machine learning*). Rozpoznawanie obrazów i algorytmy wykrywania odchyłeń od normy mogą być wykorzystane w kontroli jakości. Algorytmy mogą służyć w planowaniu predykcyjnym, prognozowaniu popytu i opracowywaniu nowych usług:

- analiza i użytkowanie olbrzymich baz danych, w przypadku których rozmiary, złożoność oraz wymóg ciągłej aktualizacji uniemożliwiają niezautomatyzowaną analizę (np. w takich dziedzinach jak ekonomia, medycyna, chemia),
- dostosowywanie się systemu do środowiska poprzez dynamiczną modyfikację, pozwalającą na poprawne działanie w zmiennych warunkach (robotyka, systemy sterowania, produkcji, analizy danych),
- poszukiwanie i analiza zależności w dużych bazach danych w celu syntetycznego przedstawiania informacji według podanych kryteriów (systemy eksperckie, wyszukiwarki internetowe),
- analiza, badanie i opracowywanie bardzo złożonych problemów, trudnych do opisu i często nie posiadających wystarczających modeli teoretycznych, których uzyskanie jest kosztowne, czasochłonne lub mało wiarygodne (fizyka, matematyka).

Działanie 4

Semantic ML to ogólny termin określający techniki uczenia maszynowego, które wychwytyją semantyczne znaczenie słów lub wyrażeń. W uczeniu maszy-

nowym osadzanie to wyuczony sposób przedstawiania danych w przestrzeni (tj. punktów wykreślonych na n -wymiarowej siatce). W Semantic ML technika osadzania ma pomóc w tworzeniu oprogramowania opartego na języku naturalnym.

Interfejs języka naturalnego nie wymaga interwencji ze strony programisty, może w związku z tym pozwolić deweloperowi rozwiązywać występujące problemy na wyższym poziomie abstrakcji, używając przy tym języka angielskiego zamiast zmiennych symulacyjnych i umożliwić w ten sposób innym, mniej obeznanym w programowaniu, członkom zespołu kreatywny wkład w rozwój aplikacji. Zadania te mają być realizowane w działaniu 4.

Działanie 5

Semantyczna sztuczna inteligencja (*Semantic AI*) to podejście, które ma zalety zarówno techniczne, jak i organizacyjne – to coś więcej niż „kolejny algorytm uczenia maszynowego”. Jest to raczej strategia AI oparta na środkach technicznych i organizacyjnych, które są wdrażane w całym cyklu życia danych.

Semantyczna AI łączy w sobie dokładnie wybrane metody i narzędzia, które rozwiązują najczęstsze przypadki użycia w uczeniu maszynowym, takie jak np. klasyfikacja i to w bardzo precyzyjny sposób. Obecne doświadczenie pokazuje, że inicjatywy dotyczące SI często zawodzą z powodu braku odpowiednich danych lub ich niskiej jakości. Działanie 5 ma na celu zbudowanie i następnie zastosowanie semantycznej AI w takich obszarach, jak [2]:

- Jakość danych
Semantycznie wzbogacone dane służą jako podstawa do stworzenia lepszej jakości danych i zapewnienia większej ilości opcji ekstrakcji funkcji. Skutkuje to większą precyzją prognozowania i klasyfikacji obliczaną przez algorytmy uczenia maszynowego. Dzięki wykresom wiedzy można użyć zaawansowanego modelu danych, aby dane można interpretować, i wielokrotnego wykorzystania w różnych kontekstach.
- Brak czarnej skrzynki
Semantic AI stara się zapewnić infrastrukturę do przewyciężenia asymetrii informacji między twórcami systemów SI, a innymi zainteresowanymi stronami, w tym konsumentami i decydentami. Semantyczna AI ostatecznie prowadzi do zarządzania SI, które działa na trzech warstwach: technicznej, etycznej i na warstwie prawnej.
- Dane strukturalne są zgodne z tekstem
Większość algorytmów uczenia maszynowego działa dobrze z tekstem lub z danymi strukturalnymi, ale te dwa typy danych rzadko są łączone w całość. Modele danych semantycznych mogą wypełnić tę lukę. Łączą i relacje między obiektami biznesowymi i datami wszystkich formatów, takich jak: XML, dane relacyjne, CSV, a także tekst bez struktury, mogą być udostępniane do dalszej analizy. Pozwala nam to łączyć dane nawet w heterogenicznych źródłach

danych, aby dostarczać obiekty danych jako zestawy danych szkoleniowych, które składają się z informacji z danych strukturalnych i tekstu w tym samym czasie.

- Dane jako usługa

Połączone dane oparte na standardach W3C mogą służyć jako platforma danych dla całego przedsiębiorstwa i pomagają w dostarczaniu danych szkoleniowych dotyczących uczenia maszynowego w bardziej opłacalny sposób. Zamiast generowania zestawów danych dla aplikacji lub przypadku użycia, wysokiej jakości dane mogą być wyodrębniane z wykresu wiedzy lub semantycznego źródła danych. Dzięki takiemu podejściu opartemu na standardach dane wewnętrzne i dane zewnętrzne mogą być automatycznie połączone i mogą być używane jako bogaty zestaw danych dla każdego zadania uczenia maszynowego.

- Podejście hybrydowe

Semantyczna AI to połączenie metod pochodzących z symbolicznej AI i statystycznej SI. Na przykład można połączyć wyodrębnianie jednostek na podstawie uczenia maszynowego z metodami wyszukiwania tekstu opartymi na wykresach wiedzy semantycznej i powiązanych możliwościach rozumowania, aby osiągnąć optymalne wyniki.

- W kierunku samoopptymalizacji maszyn

Semantyczna sztuczna inteligencja to sztuczna inteligencja nowej generacji. Uczenie maszynowe może pomóc w rozszerzeniu wykresów wiedzy (np. poprzez „uczenie się ontologii oparte na rdzeniu” lub poprzez mapowanie wykresów oparte na „aktywacji rozprzestrzeniania”), a w zamian wykresy wiedzy mogą przyczynić się do udoskonalenia algorytmów ML (np. poprzez „odległy nadzór”). To zintegrowane podejście ostatecznie prowadzi do systemów, które działają jak maszyny samo opptymalizujące się po początkowej fazie konfiguracji, a jednocześnie są przejrzyste dla podstawowych modeli wiedzy.

10.3. Podsumowanie

Opisany w artykule schemat budowy i funkcjonowania modelu Semantic ML stanowi jeden z przykładów rozwoju współczesnej gospodarki. Zastosowanie uczenia maszynowego w szeroko pojętej inżynierii produkcji pozwala kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem na automatyczną akwizycję wiedzy do systemów wspomagających podejmowanie decyzji. Takie rozwiązanie pozwala na redukcję kosztów związanych z kosztownym i długotrwałym zatrudnianiem szerokiej gamy ekspertów, dając szansę komputerowym systemom eksperckim.

Tworzenie semantycznych baz wiedzy może nie tylko poprawić precyzję budowania modeli predykcyjnych poprzez objaśnianie znaczenia zmiennych, ale

również zapewnić deskrypcyjny model komponentów wiedzy, co może pozwolić na ich sprawne odnalezienie poprzez WWW i reużytkowanie.

Bibliografia

- [1] Markowitz D.: *Build Apps Powered by Language with Semantic ML*, 5.082020, <https://daleonai.com/semantic-ml>, data dostępu: 21.2.2021.
- [2] Poolparty: *What is Semantic AI?*, <https://www.poolparty.biz/semantic-ai>, data dostępu: 21.02.2021.
- [3] Regulski K.: *Metody uczenia maszynowego wspierane semantycznie*, 21.03.2018, https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof-Regulski/publication/323915512_Metody_uczenia_maszynowego_wspierane_semantycznie_-_Machine_learning_methods_supported_by_semantic_technologies/links/5ab26e39458515e3cebeddabf/Metody-uczenia-maszynowego-wspiera, data dostępu: 21.02.2021.

Rozdział IV

**ZARZĄDZANIE W SYTUACJACH
KRYZYSOWYCH**

Kornelia Przedworska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

1.

STRATEGIA W CZASACH KRYZYSU SPOWODOWANEGO PANDEMIĄ COVID-19

Abstrakt

Każdej działalności gospodarczej towarzyszy niepewność rezydualna, czyli taka niepewność, która pozostanie nawet po przeprowadzeniu najlepszej analizy i jest związana z istotą przedsiębiorczości. Ale niepewność wywołana pandemią COVID-19 jest podobną do tej towarzyszącej stanowi wojny, kataklizmu, kryzysu czy zarazy. Celem artykułu było zidentyfikowanie zachowań strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności i kryzysu oraz wskazanie propozycji możliwych do realizacji w sytuacji kryzysowej spowodowanej SARS-CoV-2. Zrealizowanie tych celów pozwoliło na odpowiedź na następujące pytanie badawcze: Jakie są wytyczne dla przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii w kontekście formułowania strategii. W badaniu przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury. Dokonano przeglądu literatury ze szczególnym uwzględnieniem niepewności, kryzysu oraz strategii rekomendowanych dla przedsiębiorstw, które znalazły się w danych warunkach. W drugiej części artykułu na podstawie wybranej strategii zostały sformułowane wytyczne dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem wywołanym przez COVID-19. Analiza została dokonana z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się obrotem wyrobami węglowymi i była wynikiem subiektywnej oceny sytuacji dokonanej przez autorkę artykułu, która od 2011 r. prowadzi tego typu działalność gospodarczą. Użyte narzędzie może być z powodzeniem stosowane przez przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości czy branży, w jakiej działają.

Słowa kluczowe: COVID-19, strategia przedsiębiorstwa, kryzys przedsiębiorstwa, zarządzanie w kryzysie.

1.1. Wstęp

Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 dotarła do Polski w marcu 2020 r. Zostały zamknięte szkoły, uczelnie, sklepy (poza spożywczymi i aptekami) i granice państwa [13]. W każdym kraju schemat wpływu pandemii na gospodarkę jest podobny. Wpływa na podaż przez zerwanie łańcuchów dostaw, brak odpowiedniej ilości zdrowych pracowników czy wprowadzenie restrykcji przez rząd danego kraju. Następuje spadek popytu wywołany ograniczeniem konsumpcji wskutek restrykcji lub braku zaufania, w niektórych branżach dramatyczny jak w przypadku turystyki czy transportu. Ma miejsce ogólne pogorszenie nastrojów społecznych zarówno konsumentów, jak i producentów oraz na rynkach finansowych – odpływ inwestorów. Wreszcie pogarszająca się sytuacja firm prowadzi do wzrostu awersji do ryzyka, spadku dostępności kredytów szczególnie w sektorze MSP i wzrost tzw. złych kredytów, co może wpłynąć na stabilność sektora finansowego [10]. Należy podkreślić fakt, że do tej pory zakłócenia w działaniu przedsiębiorstw miały charakter regionalny i krótkotrwały. Ich skutki dotyczyły podaży, która zmieniała się w związku z trudnościami w produkcji czy dostarczaniu dóbr do konsumenta. COVID-19 to swoisty „czarny łabędź”, z racji na jego ogromny wpływ na rzeczywistość, charakteryzujący się dużą zmiennością założeń [5].

Wiadomo, że każdej działalności gospodarczej towarzyszy niepewność rezydualna, czyli taka niepewność, która pozostanie nawet po przeprowadzeniu najlepszej analizy i jest związana z istotą przedsiębiorczości [12], ale niepewność wywołana pandemią COVID-19 jest podobną do tej towarzyszącej stanowi wojny, katastrofizm, kryzysu czy zarazy. Historia pokazała, że po pierwszym okresie depresji i marazmu, które towarzyszą takim zdarzeniom, w ludziach rosła chęć podejmowania większego wysiłku w konstruowaniu niekonwencjonalnych rozwiązań. Zwiększała się kreatywność i przedsiębiorczość. Co charakterystyczne dla takich czasów to niedobór zasobów i presja czasu. Te dwa deficyty nie sprzyjają w normalnych warunkach tworzeniu innowacji, ale w momencie, gdy ludzie czują pewną misję, będą zwiększać pokłady kreatywności [2].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie zachowań strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności i kryzysu oraz wskazanie propozycji możliwych do realizacji w sytuacji kryzysowej spowodowanej SARS-CoV-2. Zrealizowanie tych celów pozwoli na odpowiedź na następujące pytanie badawcze: Jakie są wytyczne dla przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii w kontekście formułowania strategii. W badaniu przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury.

1.2. Zarządzanie niepewnością w firmie

Cechą charakterystyczną funkcjonowania współczesnych organizacji jest skuteczność planowania biorąc pod uwagę sytuacje pewne (do których można się wcześniej przygotować), ryzyka (mogące wystąpić z określonym prawdopodobieństwem) oraz niepewności, których się spodziewa, ale nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia [16]. Tabela 1.1 pokazuje różnicę w warunkach podejmowania decyzji w tych trzech stanach. Sytuację, w jakiej znalazły się firmy na całym świecie już w czasie trwania pandemii, można określić jako niepewność w działaniu o charakterze zewnętrznym. Nie są w stanie bowiem określić, jakie elementy będą wpływać na nią, jaka jest ich wartość i prawdopodobieństwo, ale są jej świadomi [19].

Tabela 1.1. Warunki podejmowania decyzji

Pewność	Ryzyko	Niepewność
Zdarzenie, które musi zajść.	Zdarzenie prawdopodobne.	Zdarzenie nieprzewidywalne, niemalże niemożliwe.
Pełna i kompletna informacja.	Niepełna informacja.	Brak informacji.
Określone, znane konsekwencje.	Znany zbiór możliwych konsekwencji.	Nieznane konsekwencje dla danej decyzji.
Prawdopodobieństwo podjęcia decyzji równe 1.	Określone rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji podjęcia poszczególnych decyzji.	Nieznane rozkłady prawdopodobieństwa konsekwencji danej decyzji.
W przypadku więcej niż jednego kryterium oceny decyzji wykorzystuje się dział matematyki zwany badaniami operacyjnymi.	W przypadku ryzyka wykorzystywane są metody teorii prawdopodobieństwa oraz statystyki.	W przypadku niepewności klasycznej metody statystyczne zawodzą, dlatego wykorzystywana jest statystyka bayesowska, statystyczna analiza decyzyjna i kognitywistyka symboliczna.

Źródło: [6].

Niepewność jako zjawisko można zdefiniować jako:

- możliwość powstania odchylenia od zamierzonych efektów działania, przy czym odchylenia te nie mogą być przewidziane z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa [17],

- kategorię poznawczą (konstrukt struktur poznawczych człowieka, wartość przypisywana otaczającej go rzeczywistości), która przejawia się w braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu [11],
- własność otoczenia pojawiająca się w wyniku interakcji między zmiennymi wielkościami złożoności a zmianą otoczenia, gdzie złożoność odnosi się do liczby i zróżnicowania elementów otoczenia, natomiast tempo zmian wskazuje jak szybko elementy te się zmieniają [9].

Zarządzanie niepewnością obejmuje zarządzanie ryzykiem i szansami, i ich implikacje. Jest to identyfikacja i zarządzanie wszystkimi źródłami niepewności, które powodują i kształtują nasze postrzeganie szans i zagrożeń [25]. Jest głównym wyzwaniem dla najwyższego kierownictwa [18].

H. Courtney, J. Kirkland i P. Viguerie [3] wyróżniają 4 poziomy niepewności: przyszłość wystarczająco przewidywalną, alternatywne warianty wyników, zakres możliwych wyników projektu oraz całkowitą niepewność (tabela 1.2). Co najmniej połowa wszystkich problemów strategicznych należy do poziomów 2 lub 3, podczas gdy większość pozostałych to problemy na poziomie 1.

Tabela 1.2. Cztery poziomy niepewności

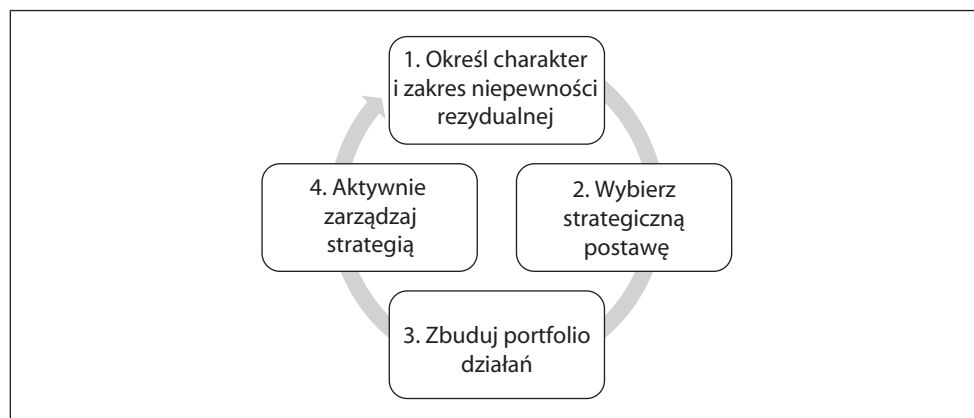
Niepewność	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
	Co można wiedzieć	pojedyncza prognoza wystarczająco dokładna do określenia strategii	kilka dyskretnych wyników, które definiują przyszłość	szereg możliwych wyników, ale bez scenariusza naturalnego
Narzędzia analityczne	„tradycyjny” zestaw narzędzi strategicznych	– analiza decyzji. – modele wyceny opcji. – teoria gry	– badania utajonego popytu. – prognozowanie technologii. – planowanie scenariusza	– analogie i rozpoznawanie wzorców. – nieliniowe modele dynamiczne
Przykłady	Strategia przeciwko wejściu taniego konkurenta linii lotniczej	Strategie wydajnościowe dla zakładów chemicznych	Strategia wejścia na wschodzące rynki	Strategia wejścia na rynek aplikacji multimedialnych

Źródło: [3].

Autorzy formułują trzy strategiczne postawy, które firma może przyjąć w obliczu niepewności: kształtowanie, dostosowywanie i zastrzeżenie sobie prawa do gry. Istnieją trzy rodzaje ruchów w portfolio działań, które można wykorzystać do wdrożenia strategii: duże zakłady, opcje i ruchy bez żalu. Zasadniczo postawa definiuje intencję strategii w odniesieniu do obecnego i przyszłego stanu branży [3].

Rysunek 1.1 pokazuje etapy budowy strategii w warunkach niepewności. Biorąc pod uwagę wcześniejsze postawy strategiczne i ruchy w portfolio przedsiębiorstwa, można określić różne strategie w zależności od poziomu niepewności. Jest to strategia w wystarczająco jasnej przyszłości (poziom 1), strategia w alternatywnych przyszłościach (poziom 2), strategia w zakresie przyszłości (poziom 3) i strategia na poziomie prawdziwej niejednoznaczności (poziom 4) [3].

Rysunek 1.1. Etapy budowy strategii w warunkach niepewności



Źródło: [3].

W zarządzaniu strategicznym coraz częściej mówi się o założeniach co do przyszłości niż o deterministycznym podejściu do niej. Dzięki temu, że założenia można w sposób ciągły analizować i weryfikować, można lepiej reagować na trudno przewidywalne okoliczności [1].

Uniwersalne i ponadczasowe wartości klasycznej szkoły planistycznej to wprowadzenie metody prognozowania przyszłości i dopasowywania do niej planu działania przedsiębiorstwa, postulat ustalenia osób odpowiedzialnych za tworzenie i wdrażanie strategii oraz pewien stopień strukturyzacji procesu zarządzania [23]. Nieregularna niestabilność systemu powoduje, że tracą na przydatności obowiązujące paradygmaty zarządzania. Koniecznych zmian nie można wcześniej zaplanować, gdyż nie są one kontynuacją tych realizowanych aktualnie. Nieprzewidywalność sytuacji powoduje z kolei, że nie może ona mieć charakteru losowego. Menedżerowie mają dwa wyjścia: odrzucić obowiązujący w organizacji paradygmat i zrezygnować z tradycyjnych sposobów radzenia sobie z rzeczywistością

bądź stosować dotychczasowe podejście i w sposób intuicyjny powtarzać swoje praktyki lub korzystać z cudzych doświadczeń [20]. Redefinicja procedury zarządzania strategicznego polegać powinna na zapewnieniu elastyczności procesu, czyli możliwości ciągłego dostosowywania się do nowych wyzwań oraz zapewnieniu ciągłości prac polegającej na równoczesnym tworzeniu i wdrażaniu strategii. Duża niepewność otoczenia powoduje, że etapy te przebiegają równocześnie. Procedura planowania strategicznego nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu, pełni jedynie rolę wspomagającą jako pomocny warsztat narzędziowy [23]. W warunkach niepewności tradycyjne podejście do planowania strategicznego może być wręcz niebezpieczne. Prowadzi do postrzegania niepewności w sposób binarny – do założenia, że świat jest albo pewny, a zatem otwarty na precyzyjne przewidywania dotyczące przyszłości, albo niepewny, a zatem całkowicie nieprzewidywalny. Założenie, że świat jest całkowicie nieprzewidywalny, może doprowadzić menedżerów do całkowitego porzucenia analitycznego rygoru ich tradycyjnych procesów planowania i oparcia swoich strategicznych decyzji przede wszystkim na intuicji. Z kolei niedocenie niepewności może prowadzić do strategii, które ani nie bronią się przed zagrożeniami, ani nie wykorzystują szans, jakie mogą stwarzać wyższe poziomy niepewności [3].

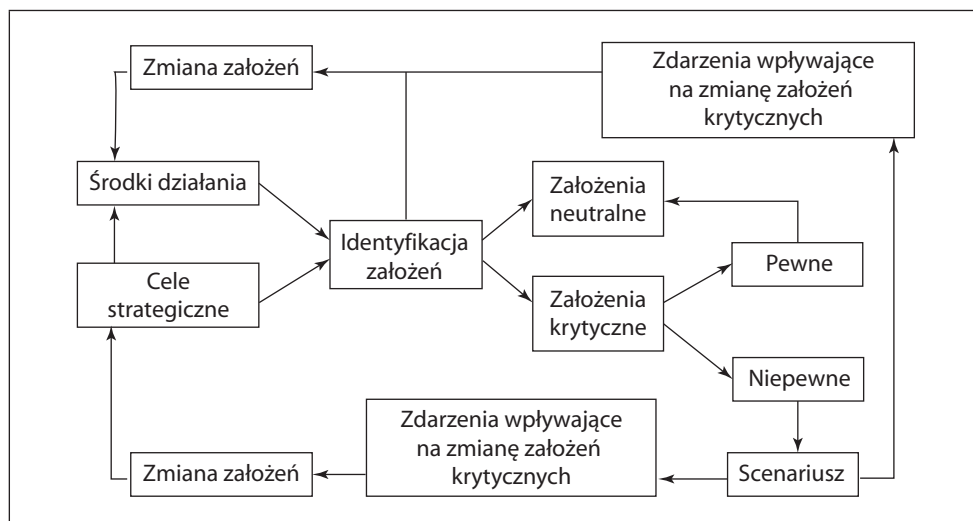
W warunkach niepewności o skuteczności działania decyduje elastyczność. Elastyczność jest zdolnością do odroczenia, zaniechania lub ekspansji czy ograniczenia inwestycji w zależności od poziomu informacji, które posiada decydent [14]. Może ona dotyczyć doboru środków lub celu. Elastyczność strategii można osiągnąć dzięki [15]:

- rezygnacji z opisu przyszłości firmy w kategoriach produktowo-rynkowych na rzecz opisu strategii w kategorii zasobów,
- dłuższemu horyzontowi czasu, który powoduje, że więcej w strategii jest zagadnień dotyczących pozyskiwania i wykorzystania zasobów,
- treści strategii, którą powinien być plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji,
- dopuszczeniu alternatywy powyższego ujęcia w postaci prostych zasad działania organizacji,
- jedynie dopuszczalnej postaci strategii, którą jest jej dynamiczna postać w formie scenariuszy i przejść między nimi lub w formie opcji,
- niezbilansowaniu planu strategicznego z założonymi przesadnie ambitnymi celami lub nadmiarami zasobów.

Planować, a więc i działać przedsiębiorstwo może w oparciu o analizę założeń. Polega ona na ustaleniu tych założeń, które będą wymuszały zmianę działania – zmianę środków i weryfikację celu. Założenia dzielimy na neutralne, odnoszące się do środków działania i krytyczne do celów (rysunek 1.2). Założenia krytyczne z kolei dzielimy na pewne i niepewne. Te pierwsze odnoszą się do systemu planowania i kontroli tradycyjnych i sprawdzonych rozwiązań. Założenia krytyczne niepewne z kolei, wymagają zaprojektowania systemu informacyjnego w oparciu

o koncepcję scenariuszy. Scenariusz powstaje w oparciu o system wskaźników informujących kierownictwo o konieczności podjęcia zmian. Liczba scenariuszy zależy od horyzontu planowania. Obecnie postuluje się, aby było ich od 2 do 4 oraz żeby były one wiarygodne i posiadały siłę przełamującą dotychczasowe sposoby myślenia o biznesie i otoczeniu [1].

Rysunek 1.2. Model planowania w oparciu o analizę założeń



Źródło: [1].

1.3. Kryzys jako zdarzenie wynikające z niepewności

Przedsiębiorstwo powinno przygotować się na wypadek zdarzeń kryzysowych, które mogą wystąpić. Na czwartym poziomie niepewności (według H. Courtneya, J. Kirklanda i P. Viguerie) przedsiębiorstwo może napotkać zdarzenia, których nie było w stanie przewidzieć, takim zdarzeniem na pewno był początek pandemii COVID-19 i w tym przypadku firma powinna podjąć działania antykryzysowe.

Poniżej cztery definicje kryzysu ukazujące jego podstawowe konteksty [8]:

- swoisty punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, punkt krytyczny, kluczowy moment, po którym następuje zmiana lub sytuacja decyzyjna prowadzi do przełomu w rozwoju,
- trudna sytuacja, która istnieje lub może wystąpić, będąca następstwem różnorodnych okoliczności, zakłócająca normalny przebieg spraw i którą cechuje ambiwalencja możliwości rozwojowych,
- sytuacja niestabilna, która poprzedzała nagłą, decydującą zmianę, która sprawia, że system nie może utrzymać swej tożsamości, zawodzi podstawę

wowe formy regulacyjne, a normy i cele społeczne ulegają przekształceniom, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu nieładu i niepewności wewnątrz jakiegoś systemu,

- sytuacja, która może być skutkiem nieprzewidzianych wydarzeń o charakterze mniej lub bardziej wstrząsowym. Ale może też być sytuacją będącą konsekwencją wcześniejszych wyborów i sposobów postępowania, która narasta stopniowo i powoli.

R. Wróblewski [26] definiuje sytuację kryzysową jako okres życia organizacji, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji jej funkcji prowadzący nieuchronnie do jej upadku. Podjęcie działań naprawczych może przerwać destabilizację i jest możliwość powrotu organizacji do kolejnego stanu normalnego. Wskazuje na różną genezę kryzysów w przedsiębiorstwie. Najczęściej są to przyczyny:

- rynkowe, np. zmieniające się preferencje klientów, rozwój konkurencji, globalizacja,
- demograficzne, np. zmiana struktury wiekowej i liczby zatrudnionych,
- technologiczne, np. automatyzacja procedur, komputeryzacja,
- społeczno-polityczne, np. zmieniające się preferencje pracowników, zmiany polityczne,
- związane z zasobami ludzkimi, np. osłabienie potencjału kadrowego,
- związane z relacjami w organizacji, np. konflikt między kierownictwem a pracownikami,
- zdarzenia nadzwyczajne, rozmaite zdarzenia losowe np. powodzie, pożary, wichury.

COVID-19 mieści się w tej ostatniej grupie. Zarządzanie antykryzysowe jest to działanie antycypacyjne, umiejętność zapobiegania kryzysom w przedsiębiorstwie poprzez wczesne wykrywanie zagrożeń w otoczeniu oraz rozwinięcie odporności na kryzys i przygotowanie przedsiębiorstwa do działania w kryzysie, którego nie da się uniknąć. Ważna jest wtedy umiejętność wyjścia z kryzysu z możliwie małymi stratami, a nawet wykorzystania kryzysu jako szansy rozwojowej. Zarządzanie w kryzysie z kolei polega na podejmowaniu działań reaktywnych będących odpowiedzią na sytuację kryzysową w przedsiębiorstwie lub otoczeniu [21].

Przedsiębiorstwo może podjąć pewne działania, aby móc zarządzać w warunkach sytuacji kryzysowej. Są to [26]:

- zaprojektowanie systemu wczesnego rozpoznania sytuacji kryzysowej,
- ocena zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających bieżącą kondycję, potencjał rozwojowy firmy oraz szanse i zagrożenia,
- identyfikacja przyczyn sytuacji kryzysowej,
- pomiar natężenia objawów sytuacji kryzysowej,
- ocena zagrożenia finansowego,
- analiza przebiegu sytuacji kryzysowej,
- określenie strategii zarządzania sytuacją kryzysową,

- określenie zadań public relations w sytuacji kryzysowej,
- określenie metod wyjścia z sytuacji kryzysowej,
- stosowanie działań antykryzysowych o charakterze doraźnym i strategicznym,
- wprowadzenie działań rozwojowych po kryzysie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również konkretne strategie dedykowane sytuacjom kryzysowym. Tabela 1.3 pokazuje różne decyzje, jakie może podjąć firma przy danych założeniach.

Tabela 1.3. Strategie reakcji przedsiębiorstwa na sytuacje kryzysowe

Strategie przedsiębiorstwa	Założenia i ważniejsze przedsięwzięcia zarządzania
Niezauważanie	Założenie: Nic ważnego się nie dzieje. Decyzja: Nie ma potrzeby wprowadzania zmian.
Bagatelizowanie	Założenie: Coś się dzieje, ale to nic ważnego. Obserwowane odstępstwa od planów są rzeczą naturalną i nie ma powodu do wprowadzania istotnych zmian. Decyzja: Wystarczą bieżące korekty i nadzór nad codzienną ich realizacją.
Rozwiązywanie problemów w sytuacji kryzysowej	Założenie: Przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji kryzysowej. Decyzja: konieczna jest reakcja na sygnały o sytuacji kryzysowej: <ul style="list-style-type: none"> – Rozpoznanie czynników (ludzkich i rzeczowych) – poszukiwanie słabości, – identyfikacja możliwych sposobów działania, – ocena sposobów działania, – działania antykryzysowe – rozwiązywanie problemów.
Ciągłe zapobieganie sytuacjom kryzysowym	Założenie: Sytuacje kryzysowe są naturalną tendencją w rozwoju przedsiębiorstwa. Decyzja: Zarządzenie przedsiębiorstwem musi zawierać elementy ciągłego zapobiegania sytuacjom kryzysowym: <ul style="list-style-type: none"> – zapobieganie sytuacjom kryzysowym – zarządzanie ciągłością przedsiębiorstwa, – wykrywanie sygnałów słabych i silnych o zagrożeniach, – przygotowywanie działań antykryzysowych, – powstrzymanie procesu destrukcji, ograniczanie szkód, – wprowadzenie zmiany, odwracającej proces kryzysowy, – organizacyjne uczenie się.

Źródło: [26].

A. Zelek [28] wyróżnia cztery podstawowe strategie antykryzysowe:

- strategia sanacyjna – dzięki niej przedsiębiorstwo ma osiągnąć stabilizację kryzysu, co ma przełożyć się na poprawę sytuacji finansowej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przyszłości. Podstawą działania jest restrukturyzacja,

- likwidacyjna – której celem jest likwidacja przedsiębiorstwa z jednoczesnym wygenerowaniem dodatkowego kapitału likwidacyjnego,
- wzrostu – polega na podjęciu agresywnych działań strategicznych, aby umocnić organizację,
- upadłości – jest to likwidacja przedsiębiorstwa bez żadnych zysków.

A. Zakrzewska-Bielawska [27] uważa, że w praktyce gospodarczej najskuteczniejsze są programy hybrydowe prowadzące do pokonania kryzysu w organizacji. Najskuteczniej łączyć elementy różnych strategii naprawczych i oddziałujących na różne funkcje zarządzania oraz dziedziny działalności.

W.-T. Wang i S. Belardo [24] z kolei dzielą strategię zarządzania kryzysowego na dwie kategorie. Pierwsza jest odpowiedzią na pytanie, dlaczego kryzysy się zdarzają, a druga – jak kryzysy wpływają na organizację i jakie zadania należy wykonać, aby zmniejszyć ich wpływ. Pierwszą kategorię strategii nazwano strategiami zorientowanymi na działanie, podczas gdy drugie są strategiami zorientowanymi na proces. A. Zakrzewska-Bielawska [27] nazywa te pierwsze – strategiami reaktywnymi, drugie proaktywnymi, a identyfikacja czynników może następować równolegle, co powoduje, że przedsiębiorstwo przechodzi dzięki obu typom strategii z fazy przed kryzysem do fazy po kryzysie. Strategie zorientowane na działania koncentrują się na kryzysach wynikających z normalnej działalności organizacji. Przykładem może być brak ważnego komponentu do produkcji dla producenta. Dają one zalecenia organizacji, jak ulepszyć, zmienić lub zmodyfikować czynniki operacyjne, które mogą powodować kryzysy. Ponieważ te same czynniki mogą wywołać różne kryzysy, należy stworzyć różne strategie uwzględniające możliwość kontroli i przewidywalność kryzysów. Strategie zorientowane na proces koncentrują się na tym, w jaki sposób organizacje mogą wyeliminować podatność na kryzys na różnych etapach cyklu życia kryzysu. Oba typy strategii są ukrytą potrzebą uczenia się oraz informacji zwrotnej i w dużej mierze oparte są na zarządzaniu wiedzą [24].

Różny charakter organizacji, rodzaj i przebieg kryzysu powodują, że zarządzanie kryzysowe ma odmienny charakter, są jednak pewne cechy wspólne [7]:

- elastyczność i adaptacyjność,
- aktywność indywidualna,
- nieformalne więzy organizacyjne,
- zróżnicowane struktury organizacyjne,
- decentralizacja w procesie podejmowania decyzji,
- skuteczne wykorzystanie potencjału kadry,
- skupianie wysiłków na rozwiązywaniu konkretnych sytuacji,
- skuteczne wykorzystanie zasobów,
- koncentracja na realizacji celów ogólnych.

1.4. Metoda badania

Celem badania jest zidentyfikowanie zachowań strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności i kryzysu oraz wskazanie propozycji możliwych do realizacji w sytuacji kryzysowej spowodowanej SARS-CoV-2. Realizacja tych celów pozwoli na odpowiedź na pytanie badawcze: jakie są wytyczne dla przedsiębiorstw w trakcie trwania pandemii w kontekście formułowania strategii.

W badaniu przyjęto metodę systematycznego przeglądu literatury. Zostały ustalone słowa kluczowe dotyczące badanego zjawiska oraz stosując technikę kuli śnieżnej, zebrane materiały niezbędne do realizacji celów badawczych [4]. Dokonano przeglądu literatury ze szczególnym uwzględnieniem niepewności, kryzysu oraz strategii rekomendowanych dla przedsiębiorstw, które znalazły się w danych warunkach. Następnie na podstawie wybranej strategii zostały sformułowane wytyczne dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem wywołanym przez COVID-19. Ograniczeniem badania jest to, że analiza została dokonana z punktu widzenia przedsiębiorstwa zajmującego się obrotem wyrobami węglowymi i była wynikiem subiektywnej oceny sytuacji dokonanej przez autorkę artykułu, która od 2011 r. prowadzi tego typu działalność gospodarczą.

1.5. Strategia i wytyczne dla działalności przedsiębiorstw

W.-T. Wang i S. Belardo [24] poprzez integrację typów kryzysów, strategii zarządzania kryzysowego zorientowanych na proces, strategii wiedzy i zarządzania wiedzą, opracowali ramy zarządzania kryzysowego, które mogą stanowić wytyczne dla organizacji na różnych etapach danego zdarzenia kryzysowego.

W tym modelu typ kryzysu w firmie można określić oceniając jego stopień i podobieństwo do każdego z pięciu głównych naturalnych i technologicznych katastrof: trzęsienia ziemi, powodzi, huraganu, incydentu z energią jądrową i wycieku oleju. Takiej oceny dokonuje się poprzez zbadanie ośmiu cech kryzysu: ekspozycji, potencjału destrukcyjnego, zakresu oddziaływania, czasu trwania, przewidywalności, sterowalności, szybkości początku i długości ostrzeżenia.

Trzęsienia ziemi to kryzysy biznesowe charakteryzujące się niską przewidywalnością, niską sterowalnością, krótkim ostrzeżeniem i szybkim początkiem. W przypadku takich kryzysów zalecaną strategią jest łagodzenie skutków kryzysów wzmacniając środowisko biznesowe. Przykład – nagłe cięcie w linii dostaw określonego produktu w firmie stosującej system *Just-in-time*.

Powódzie to wysoka przewidywalność, średnia sterowalność, mała szybkość początku i znaczna długość ostrzegania. Zalecana jest strategia ustanowienia stałego prognozowania *ad hoc*. Przykładem jest ciągle prognozowanie przez firmę zorientowaną produktowo wpływu różnych zmian w asortymencie w jej dziale marketingu.

Huragany z kolei charakteryzuje średnia przewidywalność, niska sterowność, średnia prędkość początku i długie ostrzeżenia. Firma taka powinna stale monitorować rozwój zdarzenia kryzysowego i wybierać odpowiednie plany awaryjne dla różnych działów, linii produkcyjnych czy jednostek biznesowych.

Incydent z energią jądrową – to kryzys, który ma cechy takie, jak: wysoka sterowność, średnia prędkość początku i średnie ostrzeżenie wstępne. Strategia polega na opracowaniu „przyrostowych strategii interwencji” wspieranych przez systemy kontroli sprzężenia zwrotnego. Systemy te mogą pomóc firmie w przeprowadzaniu odważnych i stopniowych interwencji w celu kontrolowania szkód i łagodzenia skutków kryzysu. Przykładem jest system monitorowania projektów, gdzie wyłapywane są odstępstwa w działaniach projektowych i możliwe ich wczesne korekty.

Wyciek ropy to kryzysy, które charakteryzuje niska przewidywalność, niski potencjał destrukcyjny i mały zakres. W przypadku tych kryzysów zalecaną strategią jest tworzenie repozytorium danych/wiedzy w celu zapewnienia źródeł informacji i identyfikacji osób posiadających kluczową wiedzę w celu wsparcia własnej grupy konsultingowej. Jest ona w stanie reagować na krytyczne problemy, które mogą skutkować niektórymi kryzysami w czasie rzeczywistym.

Tabela 1.4 przedstawia etapy kryzysu od wykrycia sygnału do etapu uczenia się.

Tabela 1.4. Ramy zarządzania kryzysowego

Proces/typ	Porównanie z trzęsieniem ziemi	Porównanie z powodzią	Porównanie z huraganem	Porównanie z incydem nuklearnym	Porównanie z wyciekiem oleju
wykrywanie sygnału	strategia zarządzania wiedzą				
zapobieganie /przygotowanie		strategia zarządzania wiedzą			
powstrzymanie/ ograniczenie uszkodzeń			strategia zarządzania wiedzą		
odzyskiwanie				strategia wiedzy	
uczenie się					strategia wiedzy

Źródło: [24].

Strategie zarządzania wiedzą najlepiej stosować w pierwszych trzech fazach kryzysu, a strategię wiedzy w fazach odzyskiwania i uczenia się. Organizacja powinna dążyć do przyspieszenia przejścia przez pierwsze trzy fazy kryzysu, aby wyeliminować lub złagodzić jego skutki. W tych fazach kryzysu jest najlepiej wykorzystywać tak wydajnie i efektywnie, jak to tylko możliwe – wiedzę „pod ręką”, której źródłem jest organizacja. Poznawanie i wykorzystywanie wiedzy z różnych źródeł zajmuje dużo czasu i wysiłku, a są to wyjątkowo cenne zasoby na tym etapie. Czwarta faza kryzysu oznacza, że firma przeszła już przez najbardziej krytyczny moment. Strategie wiedzy powinny zostać zastosowane na dwóch ostatnich etapach, aby pomóc ulepszyć zdolność organizacji do wypełnienia luki w wiedzy i pomóc przekształcić ją w bardziej odporną na kryzysy.

W przypadku działalności firmy pośredniczącej w handlu węglem kamiennym pierwszym krokiem w stosowaniu tego modelu jest ocena kryzysu spowodowanego wystąpieniem pandemii COVID-19 pod względem ośmiu cech kryzysu. Wyniki takiej oceny są następujące:

- *narażenie* – niskie, bo występowanie rzadkie. Firma ma do czynienia z tego typu czynnikiem po raz pierwszy i prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia jest niewielkie,
- *potencjał destrukcyjny* – wysoki, bo sytuacja, w jakiej znalazła się firma może spowodować utratę dużej liczby klientów na nieokreślony czas, np. na skutek konieczności zawieszenia działalności decyzją administracyjną (*lock down*),
- *zakres wpływu* – szeroki, bo dotyczy działalności całej firmy. Brak możliwości sprzedaży ograniczy jej funkcjonowanie, wprowadzi w swoisty stan hibernacji,
- *czas trwania* – długi, o bliżej nieokreślonym końcu. Nie jest znana ani data końca pandemii, ani nie jest pewny jej przebieg,
- *przewidywalność* – niska – COVID-19 – nie można było ani przewidzieć, ani się na niego przygotować,
- *sterowalność* – niska. Działalność przedsiębiorstwa zależy od rozwoju pandemii i decyzji władz państw,
- *szybkość początku* – szybka, ponieważ wiązała się z wprowadzeniem *lock-downu* praktycznie z dnia na dzień po pojawieniu się wirusa w Polsce,
- *długość ostrzeżenia wstępnego* – krótka, ponieważ czas między pojawieniem się wirusa na świecie, a *lockdownem* był niewystarczający, by podjąć konkretne działania.

Drugi krok polega na określeniu typu kryzysu za pomocą macierzy skalowania na podstawie koncepcji odchyżeń. Im bardziej kryzys biznesowy jest zbliżony do naturalnego/technologicznego, tym niższy wynik uzyskuje. Przyjęto zakres: „0” dla podobnego efektu, jaki daje kryzys w firmie i dany kataklizm, „1” dla średniej, a „2” dla znacznej różnicy w oddziaływaniu. Tabela 1.5 pokazuje wyniki porównania kryzysu wywołanego w firmie zajmującej się obrotem węglem kamiennym z kryzysami naturalnymi/technologicznymi.

Tabela 1.5. Macierz skalowania

Charakterystyka/typ kryzysu	Porównanie z trzęsieniem ziemi		Porównanie z huraganem		Porównanie z powodzią		Porównanie z incy-dentem nuklearnym		Porównanie z wyciekami oleju	
Oczekiwane koszty	1		0		0		1		0	
narażenie		1		0		1		0		2
Potencjał destrukcyjny		0		0		1		1		2
Wpływ	1		1		0		0		1	
Zakres oddziaływania		0		0		2		1		2
Czas trwania		2		2		0		1		0
Warianty	0		0		1		1		0	
przewidywalność		0		1		2		2		0
sterowalność		0		0		1		2		1
Horyzont	0		2		2		1		1	
Szybkość początku		0		2		2		0		1
Długość ostrzeżenia		0		2		2		0		1
Suma makro	2		3		3		3		2	
Suma charakterystyk		3		7		11		7		9

Źródło: opracowanie własne na podstawie [24].

Najmniejszą sumę punktów otrzymano porównując kryzys spowodowany pandemią z trzęsieniem ziemi. To podobieństwo ma spowodować, że menedżerowie będą podejmować działania o charakterze podobnym do podejmowanych przy tego typu zdarzeniu. Wytyczne dla przedsiębiorstwa w związku z COVID-19 zostały sformułowane osobno na każdy etap rozwoju sytuacji kryzysowej, uwzględniając te postulowane przez autorów koncepcji.

W pierwszej fazie (wykrywanie) przedsiębiorstwo powinno stale monitorować otoczenie i wychwytywać zmiany np. w prawie czy obostrzeniach związanych

z COVID-19. Dobrze, aby zdobywało wiedzę o kierunkach rozwoju pandemii i sytuacji w innych krajach, aby na zasadzie analogii móc przewidzieć potencjalne kierunki rozwoju sytuacji. Jeśli takie kierunki zostaną określone, firma powinna się do nich przygotować, wykorzystując wiedzę własną i ze źródeł zewnętrznych.

W fazie drugiej „zapobieganie” dobrze, aby firma przygotowała plany awaryjne na wypadek różnych zdarzeń – np. ograniczeń w transporcie, nakazu pracy zdalnej, zamknięcia kopalń itp. Ważne, aby kierownictwo potrafiło koordynować wdrażanie różnych scenariuszy i aby były one zrozumiałe dla pracowników. Podejmowane działania powinny być dostosowywane dynamicznie w tempie zgodnym z zachodzącymi zmianami w otoczeniu. Np. wprowadzenie środków higieny osobistej musi być zgodne z harmonogramem, który przewidują władze danego kraju.

W fazie ograniczania krótki czas od zaistnienia kryzysu powoduje, że firma powinna wykorzystać wiedzę ze wszystkich źródeł, aby znaleźć najbardziej odpowiednie metody potrzebne do wyeliminowania szkód. Warto pomyśleć o wymianie wiedzy z innymi firmami o podobnym profilu działalności, aby wspólnie wypracować modele wyjścia z kryzysu.

W czasie odzyskiwania stabilności firma powinna wiedzieć, jakie minimalne zadania musi wykonać, aby operacje biznesowe powróciły do normalności.

W fazie uczenia się należy całą wiedzę zewnętrzną, którą zdobyła organizacja z poprzednich faz kryzysu przekształcić na wiedzę wewnętrzną. Firma musi uczyć się na swoich poprzednich doświadczeniach, aby tworzyć bardziej dokładne plany i strategię, aby wyeliminować ewentualne błędy na wypadek kolejnych kryzysów.

1.6. Wnioski

W nowożytnej historii miały miejsca spektakularne kryzysy gospodarcze wywołane rozprzestrzenieniem się wirusów grypy – największy wywołał wirus „hiszpanki” w latach 1918–1920, a także późniejsze z 1958 czy 1968 r. [22]. Wirus SARS-CoV-2 ujawnił nieprzygotowanie świata na tego typu zdarzenia. Zarówno na poziomie rządów poszczególnych krajów, przedsiębiorstw, jak i zwykłych konsumentów. Faktem jest, że trudno skalkulować ryzyko wystąpienia tego rodzaju epidemii, jednak mogą wydarzyć się inne rzeczy, dające mniejsze lub większe, ale podobne, bo o charakterze gospodarczym skutki (np. kataklizmy, wojny, ataki hakerskie na szeroką skalę). Prowadząc działalność, trzeba mieć świadomość niepewności jutra i robić wszystko by stawić mu czoło.

Zaproponowane wytyczne dla przedsiębiorstwa zajmującego się obrotem wyrobami węglowymi zdaniem autorki można odnieść do firm z większości branż, gdyż brane pod uwagę założenia przy wyborze strategii odnoszą się w większym stopniu do warunków, w jakich przyszło działać przedsiębiorstwom w wyniku wybuchu pandemii, a w mniejszym do specyfiki działalności.

Przedstawione wyniki mogą stać się przyczynkiem do dalszych badań na temat wpływu COVID-19 na działalność przedsiębiorstw, skuteczności i sprawności podejmowanych przez nie działań oraz wpływu pandemii na ich wyniki.

Bibliografia

- [1] Cabała P.: *Planowanie w oparciu o analizę założeń krytycznych* [w:] *Planowanie Strategiczne w Warunkach Niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 121–131.
- [2] Chlebowski K.: *Energetyka, frugal innovation i COVID-19*. 2020, s. 1–6, https://www.cire.pl/pliki/2/2020/energetyka_frugal_innovatins_artykul.pdf, data dostępu: 15.12.2020.
- [3] Courtney H., Kirkland J., Viguerie P.: *Strategy Under Uncertainty*, „Harvard Business Review” 1997, nr 11, s. 2–14.
- [4] Czakon W.: *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] *Podstawy Metodologii Badań w Naukach o Zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 119–139.
- [5] Dąbrowska J., Dołżyńska E., Hryniewicka G.: *Wpływ nieprzewidzianych zdarzeń na łańcuchy dostaw na przykładzie pandemii COVID-19*, Akademia Zarządzania, Warszawa 2020, s. 71–80.
- [6] Dudziak M., Szpakowska E.: *Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej: podejmowanie decyzji biznesowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 117–129.
- [7] Górską-Rożej K., Rożej A.: *Zarządzanie kryzysem w organizacjach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 102, Siedlce 2014, s. 201–211.
- [8] Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A.: *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 3/2, Gdańsk 2009, s. 11–21.
- [9] Grzesik K.: *Niepewność jako architekt kontekstu podejmowania decyzji menedżerskich*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 143–154.
- [10] Grzeszczak J., Leśniewicz F., Śliwowski P., Święcicki I.: *Pandenomics. Zestaw narzędzi fiskalnych i monetarnych w czasach kryzysów*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.
- [11] Jędralska K., Kubiec I.: *Dylematy analizy strategicznej w warunkach niepewności*, Zeszyty Naukowe nr 129, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 251–260.
- [12] Jurczyk-Bunkowska M.: *Niepewność jako kryterium klasyfikacji decyzji w planowaniu procesów innowacji*, Konferencja IZIP, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Zakopane 2013, s. 99–111.
- [13] *Koronawirus i epidemia w Polsce*, https://www.rpo.gov.pl/pl/raport_1/1122, data dostępu: 15.12.2020.

- [14] Krupski R.: *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?* (w:) *Planowanie Strategiczne w Warunkach Niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 95–106.
- [15] Krupski R.: *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6, s. 4–6.
- [16] Kwiatkowska L.: *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2005.
- [17] Nogalski B., Szpitter A.: *Dylemat niepewność versus planowanie strategiczne w rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Planowanie Strategiczne w Warunkach Niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 41–54.
- [18] Parnell J., Lester D., Menefee M.: *Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship*. *Management Decision – Manage Decision*, 2000, nr 38, s. 520–530.
- [19] Penc J.: *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- [20] Rokita J.: *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji* (w:) *Planowanie Strategiczne w Warunkach Niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 63–68.
- [21] Romanowska M.: *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa*, Warszawa 2012, z 118, s. 7–15.
- [22] Sieroń A.: *Czy pandemia COVID-19 spowoduje zapaść globalnej gospodarki?*, <https://uni.wroc.pl/czy-pandemia-COVID-19-spowoduje-zapasc-globalnej-gospodarki/>, data dostępu: 14.12.2020.
- [23] Sopińska A.: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności* [w:] *Planowanie Strategiczne w Warunkach Niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 85–93.
- [24] Wang W.-T., Belardo S.: *Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management*, 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.559>, data dostępu: 15.12.2020.
- [25] Ward S., Chapman C.: *Transforming project risk management into project uncertainty management*, „International Journal of Project Management” 2003, nr 21, s. 97–105.
- [26] Wróblewski R.: *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie*, Siedlce 2010, nr 14, s. 49–66.
- [27] Zakrzewska-Bielawska A.: *Zarządzanie w kryzysie* [w:] *Zarządzanie Ryzykiem Operacyjnym*, C.H. Beck. Warszawa 2008, s. 65–92.
- [28] Zelek A.: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, „ORGMAZ”, Warszawa 2003.

Jacek Piotr Kwaśniewski
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

2.

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W KONTEKŚCIE KIEROWANIA

Abstrakt

Analizując szybko zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą i zdrowotną, związaną na przykład z pandemią, należy stwierdzić, iż ważne staje się to, aby organizacje były przygotowane na zdarzenia nieprzewidywalne. Celem tego artykułu jest przedstawienie rekomendacji w zakresie zachowań podczas zarządzania kryzysowego w kontekście kierowania.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze zastosowano metodę jakościową, powiązaną z ukierunkowaną analizą treści, która stanowi melanz pojęć i kategorii opartych na danych pozyskanych metodą wywiadu i analizy dokumentów oraz literatury. Badanie empiryczne sugeruje, że organizacje powinny wziąć pod uwagę wiedzę, którą stosują podmioty doświadczające sytuacjami kryzysowymi, zarówno w organizacji, jak i z uwagi na zagrożenia zewnętrzne, co w państwach demokratycznych może być trudne.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych mogłoby być procesem uproszczonym, polegającym na wypracowywaniu tzw. procedur, ale procesy niestabilne, zmieniające się w sposób dynamiczny, stanowiące płątanie zdarzeń, wymagają rozwiązań niestandardowych, które może zaoferować jedynie osoba obdarzona zdolnościami przywódczymi. Działania w nieprzewidywalnych sytuacjach kryzysowych najczęściej cechują się bezwładnością czasową lub nadmiarem działań słabo przemyślanych. Kierowanie jest procesem, w którym zwierzchnik narzuca swoją wolę podwładnym, musi planować, organizować, motywować i kontrolować działania innych osób, poszukując zazwyczaj rozwiązań optymalnych w nie do końca przewidywalnej rzeczywistości.

Wnioski z analizy zarządzania w sytuacjach kryzysowych, w kontekście kierowania zmierzają do wykreowania lokalnych, ale też globalnych liderów, którzy sprawdzili się w sytuacjach trudnych i pokazali swoim działaniem, iż nie są

podatni na emocje związane ze stresem, że potrafią podejmować zdecydowane, szybkie i dobre decyzje pod presją czasu. W Polsce nie istnieje system, który byłby związany z dokonywaniem wyboru lidera, człowieka do zadań specjalnych, przeciwnie – z reguły rolę osoby kierującej pełni polityk, a jego odpowiedzialność ogranicza się do dbałości o dobro własnej osoby i rodziny. Z dużą dozą pewności można powiedzieć, że obowiązująca w Polsce Ustawa o zarządzaniu kryzysowym nie przyniesie wymiernych efektów w sytuacjach skrajnych bez osób odpowiednio przygotowanych do kierowania, których szkolenie powinno wynikać z opracowań naukowych opartych na badaniach związanych z komunikacją społeczną, która w skrajnie nieprzewidywalnych sytuacjach może okazać się najważniejsza, ale tylko wtedy, gdy kierowanie byłoby powiązane z odpowiedzialnością administracyjną, cywilną i karną, wtedy osoby niekompetentne nie odnajdywałyby siebie w gronie liderów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, planowanie, kryzys, odpowiedzialność, kierowanie.

2.1. Podstawy zarządzania kryzysowego

Zarządzanie kryzysowe mieści się w ogólnej formie zarządzania jako takiego, które bazuje na osiągnięciach takich nurtów w teorii zarządzania, jak: klasyczny, psychologiczno-socjologiczny i szkoły ilościowej [8, s. 63–64]. Zarządzanie kryzysowe mieści się w ogólnej formie zarządzania jako takiego, które definiuje się na różne sposoby, na przykład J. Kurnal uważa, że zarządzanie to pewien szczególny rodzaj kierowania, który opiera się na władzy organizacyjnej” [23, s. 125]. *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* podaje definicję zarządzania, jako proces kontrolowania, podejmowania decyzji i postępowania z rzeczami lub ludźmi [31]. B. Gliński uważa, jest to działanie, które zmierza do spowodowania funkcjonowania organizacji albo osób podległych zgodnie z celami zarządzającego [10, s. 929]. *Cambridge International Dictionary of English* uważa, że to kontrolowanie albo organizowanie czegoś [6]. Według J. Zieleniewskiego kojarzy się ono z bezpośrednim stosunkiem kierownika z kierowanym, zmierzającym do wywołania pożądanego działania u osoby kierowanej, które będzie zgodnego z celami stawianymi przez kierownika [40, s. 451]. W. Kieżun traktuje zarządzanie jako działanie polegające na powodowaniu tego, aby osoba, maszyna lub przedmiot zachowywały się w zgodzie z celami organizacji [17, s. 138], a T. Pszczołowski uważa, iż zarządzanie jest działaniem polegającym na dysponowaniu zasobami [32, s. 288].

P. Drucker ujmuje zagadnienie zarządzania nieco inaczej. Autor ten stworzył listę cech i zasad zarządzania, takich jak (cyt. za: [16, s. 11–13]):

- niezależnie od branży zarządzanie dotyczy ludzi,
- każdy rodzaj zarządzania jest osadzony w kulturze, która obejmuje symbole, język, normy zachowania czy wierzenia,

- warunkiem skutecznego zarządzania jest istnienie wspólnych wartości, zadań i celów działania,
- skuteczne zarządzanie polega na czerpaniu z doświadczenia z uwzględnieniem zmian w otoczeniu,
- ważnym warunkiem zarządzania jest umiejętność komunikowania się i porozumiewania z otoczeniem oraz wewnątrz organizacji,
- istnienie wskaźników (finansowych, organizacyjnych, rynkowych), które służyłyby okresowemu dokonywaniu ocen,
- zadowolenie klienta.

Adaptacja tych cech w całości do zarządzania kryzysowego nie będzie możliwa. Definicję zarządzania kryzysowego określono w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym, jako: działalność będącą elementem kierowania przez administrację publiczną – bezpieczeństwem narodowym, polegająca w pierwszym rzędzie na zapobieganiu okolicznościom kryzysowym, a także na pracach kontrolno-przygotowawczych i podejmowaniu działań związanych z wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Po jej ustąpieniu, organ kierujący ma obowiązek odtworzyć infrastrukturę i przywrócić ją do stanu pierwotnego [42]. Z przepisów ustawy wynika, iż zadania służb samorządowych w sytuacji kryzysowej wymagają współdziałania wielu merytorycznie niezależnych podmiotów oraz uzgodnień w zakresie procedur działania (rzeczowo właściwe inspekcje państwowe oraz straże).

K. Sienkiewicz-Małyjurek uważa, iż zarządzanie kryzysowe powinno być rozpatrywane w ujęciu procesowym, które pokazuje organizację jako system ze zharmonizowanymi funkcjami zależnymi [35, s. 23–35]. K. Siekański i S. Borkowski zdefiniowali zarządzanie procesowe jako pewien zestaw działań, które polegają na kierowaniu procesami oraz na zbieraniu informacji niezbędnych potrzebom związanym z zarządzaniem [5, s. 21–33]. Większość procesów w zarządzaniu kryzysowym ma istotę fizyczną i niematerialną. Istota ta obejmuje cele oraz sposoby ich realizacji, wiedzę, doświadczenie i zasady zabezpieczenia infrastruktury, magazynowanie i transport, różne systemy komunikacyjne, sprawozdawczość. Głównym celem zarządzania kryzysowego będzie więc organizowanie przepływu zasobów [3, s. 25].

Czynności obecne w zarządzaniu kryzysowym obejmują procesy operacyjne i wspierające, takie jak: monitorowanie zagrożeń, kierowanie, ratownictwo, zabezpieczenie terenów i mienia, zarządzanie zasobami ludzkimi, informacyjnymi, finansowymi, wiedzą i kompetencjami (tabela 2.1).

Z przedstawionej analizy wynika, iż jakiegokolwiek podejścia systemowe do procesów, które mogą wystąpić podczas zarządzania kryzysowego, należy ocenić jako jedynie częściowo prawidłowe czy trafne, ponieważ zastosowanie w praktyce wypracowanych rozwiązań często jest niemożliwe z uwagi na zmienność i dynamiczność zjawisk. Jak wypracowane wcześniej doświadczenie zostanie wykorzystane, zależy przede wszystkim od osoby lub osób kierujących określonymi dzia-

łaniami. Stres towarzyszący badanym zjawiskom może przyczynić się do porażki nawet w drobnych (gminnych) sytuacjach kryzysowych.

Tabela 2.1. Procesy występujące w zarządzaniu kryzysowym

Procesy		Opis procesów
Procesy operacyjne.	Monitorowanie zagrożeń	Obserwacja, analizowanie informacji o potencjalnych zagrożeniach ilościowych i jakościowych
	Planowanie i przygotowanie	Przygotowanie planów zarządzania kryzysowego, obrony cywilnej, zabezpieczeń socjalno-bytowych
	Kierowanie	Wydawanie poleceń, przekazywanie informacji, działania motywacyjno-kontrolne
	Komunikacja	Zapewnienie sprawnego przepływu informacji o nietypowych zjawiskach
	Ratownictwo	Metody i środki ratowania życia
	Ewakuacja	Przemieszczanie ludności, zwierząt i mienia w miejsca bezpieczne
	Zaopatrzenie ludności	Dostawy produktów pierwszej potrzeby
	Zabezpieczenie mienia	Przewozy osób zmarłych, wywozy i utylizacja odpadów, zabiegi dezynfekcyjne
	Odbudowa	Szacowanie szkód, odtwarzanie infrastruktury, opracowanie wniosków z działań
Procesy wspomagające	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Dokumentowanie wykorzystywanych metod kierowania ludźmi
	Zarządzanie systemami informacyjnymi	Zapewnienie niezawodności systemów informacyjnych, przywoławczych, łączności radiowej i satelitarnej
	Zarządzanie zasobami rzeczowymi i finansowymi	Gospodarowanie zasobami rzeczowymi i finansowymi na podstawie prognozowanych zagrożeń
	Public relations	Utrzymywanie właściwych stosunków ze społecznością lokalną
	Zarządzanie wiedzą i kompetencjami	Efektywne wykorzystywanie umiejętności jednostek wykonawczych oraz rozwijanie ich kompetencji

Źródło: [3, s. 25–26].

Kierowanie działaniami w sytuacji kryzysowej może być ułatwione poprzez znajomość faz, które występują lub powinny wystąpić w tego rodzaju zarządzaniu.

2.2. Fazy zarządzania kryzysowego

Aby podczas zarządzania kryzysowego były skuteczne, muszą zostać podzielone na następujące fazy reagowania: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowa. Granice pomiędzy fazami są elastyczne, przy czym fazy te mogą przebiegać równolegle [13, s. 197–212]. Zapobieganie polega na projektowaniu działań technicznych, planistycznych oraz inwestycyjnych. Ich celem jest przygotowanie się na wypadek powstania zagrożenia albo niedopuszczenie do jego powstania [41, s. 64]. Będzie to głównie działalność strukturalna (budowa zabezpieczeń, budowli zmniejszających ryzyko zagrożenia) i pozastrukturalna (edukacyjna, organizacyjna, legislacyjna, zawieranie umów, przewidywanie zagrożeń, prewencja). Przygotowanie jest fazą, która stanowi kontynuację etapu zapobiegania i zmierza do osiągnięcia odpowiedniego poziomu gotowości do działań w sytuacji zagrożenia. Składa się z przewidywania i określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń, przygotowania zasobów, służb i lokalnej zbiorowości do odpowiednich zmian w zakresie przemieszczania się i funkcjonowania [36, s. 97–98].

W sytuacji wystąpienia zagrożenia następuje faza reagowania, która obejmuje pomoc ludziom oraz zapobieganie stratom materialnym. Na etapie tym realizowane są plany i procedury, które zostały przygotowane podczas dwóch pierwszych faz (określenie centrum dowodzenia, powołanie ratownictwa, ewakuacja ludzi i zwierząt, utrzymanie porządku publicznego, monitorowanie i dokumentowanie zdarzeń, a także szacowanie szkód. Odbudowa dotyczy sytuacji po opanowaniu stanu kryzysowego i skierowana jest na odtworzenie wcześniej istniejącego stanu i dokumentowanie zaistniałych zdarzeń w celu uniknięcia błędów w przyszłości. W tej ostatniej fazie zarządzania kryzysowego następuje też wszechstronna pomoc osobom poszkodowanym (bieżąca i długoterminowa) [11, s. 65–66].

Należy zauważyć, iż w zarządzaniu kryzysowym maksymalny nacisk powinien zostać położony na planowanie, przygotowanie i organizowanie struktur oraz zdań, bo tylko te elementy można przewidzieć. Największym efektem zarządzania kryzysowego jest zdobycie doświadczenia, które może zaowocować w przyszłości i doprowadzić do wypracowania metod pracy zespołowej.

2.3. Koncepcje ryzyka i niepewności w zarządzaniu kryzysowym

Ryzyko określane jest, jako możliwość wystąpienia sytuacji, w której wynik działania jest nieznan, niepewny albo problematyczny, może też oznaczać określone prawdopodobieństwo poniesienia strat [4, s. 4–5]. Niepewność powstaje wtedy, gdy wynik decyzji lub działania nie może być przewidziany z dużym prawdopodobieństwem, a przy tym wszystkie możliwości okazują się zmienne [14, s. 595]. Wielu

autorów uważa, że precyzyjne zdefiniowanie ryzyka i zarządzania ryzykiem jest niemożliwe [7, s. 7–12]. Analiza bezpieczeństwa związanego z ryzykiem ma sens tylko wtedy, gdy zostanie dokonana identyfikacja niebezpieczeństwa, to znaczy zagrożeń, które mogą spowodować lub zakłócić funkcjonowanie określonych obiektów albo spowodować utratę pewnych wartości [34, s. 90].

Klasyczne metody analizy obszaru zagrożonego nie uwzględniają oddziaływań, które mogą zaistnieć ze znikomym prawdopodobieństwem. Wystąpienie takich niebranych wcześniej pod uwagę zagrożeń może być katastrofalne w skutkach, szczególnie w dziedzinie zarządzania w warunkach ich zaistnienia [15].

Każde ryzyko dotyczy określonego zespołu czynników, czynności albo działań powodujących stratę materialną lub innego rodzaju szkodę lub stratę. W takim przypadku ryzyko będzie funkcją dwóch następujących zmiennych:

$$R = P \cdot S,$$

gdzie:

P – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia,

S – wielkość potencjalnych strat.

Wzorem tym mogą posługiwać się firmy lub ubezpieczyciele, natomiast w zakresie badań środowiskowych pod względem zarządzania ryzykiem bardziej przydatne będą tak zwane skale porządkowe do oceny prawdopodobieństwa zdarzenia, gdzie wykorzystuje się określone warianty jego zaistnienia z przypisaniem obliczonego wskaźnika prawdopodobieństwa, na przykład: teoretycznie możliwe (0,1), praktycznie niemożliwe (0,2), możliwe do pomyślenia (0,5), sporadycznie możliwe (0,6), mało prawdopodobne (0,7), możliwe (0,5), całkiem możliwe (0,4) i bardzo prawdopodobne (0,2) [3, s. 83].

Tego rodzaju skale stanowią zespół parametrów ewaluacyjnych dla oceny ryzyka. Można w ten sposób tworzyć mapy z uwzględnieniem odpowiednich kierunków działań.

Ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym i stanowi powszechny element życia [20, s. 22]. Zupełnie naturalnym jest to, że niemal codziennie wszyscy ponoszą jakieś ryzyko [30, s. 36–37], a zarządzanie ryzykiem staje się jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, a także instytucji rządowych i samorządowych.

Charakterystyka procesu zarządzania ryzykiem została opisana w normie ISO 31000:2009. Określono tam relacje pomiędzy: strukturą, założeniami oraz metodami zarządzania ryzykiem. Przyjęto założenie, iż zarządzanie ryzykiem stanowi integralną część działań decyzyjnych, jest prowadzone w sposób ciągły i opiera się na informacjach z uwzględnieniem ich niepewności [28, s. 137–147]. Natomiast samo pojęcie ryzyka zostało zdefiniowane jako „efekt niepewności celu” [33, s. 23].

Granica między niepewnością a ryzykiem jest trudna do określenia. Niektórzy autorzy uważają nawet, iż taka granica w ogóle nie istnieje [1, s. 11–12]. Inni

uważają, iż niepewność występuje wówczas, kiedy określonego zdarzenia nie można wyjaśnić rachunkiem prawdopodobieństwa, czyli nie można określić ryzyka, które byłoby z nim związane [29, s. 47]. Można więc powiedzieć, że ryzyko jest pewną konkretyzacją niepewności. Jedną z ciekawszych propozycji zdefiniowania ryzyka w aspekcie niepewności przedstawił w 1921 r. F.H. Knight, który określił to zjawisko, jako „mierzalną niepewność” (*measurable uncertainty*) [19, s. 232].

Inni autorzy uważają, że niepewność to określony stan umysłu, który powoduje wystąpienie wątpliwości w zakresie prognozowania skutków bieżących działań w kontekście ich przyszłych efektów [18, s. 360–367]. Stan taki może być wywołany samym myśleniem o niebezpieczeństwie albo brakiem wiedzy merytorycznej.

Ryzyko pojawia się więc wówczas, gdy można określić prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia przyszłego, natomiast niepewność jest utożsamiana z niemożliwością podjęcia właściwej decyzji, ponieważ występuje brak informacji o tym przyszłym zdarzeniu.

2.4. Zarządzanie kryzysowe w aspekcie kierowania

Struktura zarządzania kryzysowego w Polsce obejmuje cztery szczeble. Najwyżej w tej hierarchii znajduje się poziom krajowy (Prezes Rady Ministrów, Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, a także rządowe zespoły oraz centra zarządzania kryzysowego) z kompetencjami w zakresie przedstawienia rozporządzeń dotyczących stosownych procedur. Następnie poziom wojewódzki (wojewoda oraz wojewódzkie zespoły oraz centra zarządzania kryzysowego) z kompetencjami w zakresie kierowania działaniami dotyczącymi monitorowania, planowania, reagowania i usuwania następstw wynikłych ze stanu kryzysowego. Kolejnym poziomem jest poziom powiatowy (starosta oraz powiatowe zespoły i centra zarządzania kryzysowego) z kompetencjami w zakresie kierowania działaniami związanymi z zapobieganiem powstawaniu niebezpieczeństw, od momentu pojawienia się sytuacji kryzysowej na obszarze więcej niż jednej gminy. Najniższy szczebel reprezentuje gmina. Na tym terenie wszelkie działania zapobiegawcze prowadzone są przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta razem z gminnymi zespołami i centrami zarządzania kryzysowego, z kompetencjami w zakresie kierowania działaniami związanymi z zapobieganiem powstawaniu niebezpieczeństw, od momentu pojawienia się sytuacji kryzysowej na obszarze danej gminy [12, s. 406–407]. Zapobieganie, przeciwdziałanie, reagowanie i odbudowa powinno być dostosowane do każdego z wymienionych szczebli [24, s. 35–36].

Z przedstawionej struktury zarządzania kryzysowego wynika, iż kierowanie procesami w tego rodzaju zarządzaniu jest możliwe jedynie za pomocą delegowania osób odpowiedzialnych za ich przebieg. Osobami odpowiedzialnymi są

pośrednio: premier, wojewoda, starosta, prezydent miasta lub burmistrz i wójt [37, s. 202–203], osobami odpowiedzialnymi bezpośrednio są szefowie właściwych służb [26, s. 3].

W sytuacji coraz liczniejszych zagrożeń czy kryzysów, takich jak: sytuacje pandemiczne i epidemiologiczne, stany klęski żywiołowej, katastrofy drogowe z udziałem szkodliwych substancji i katastrofy budowlane, powodzie, konflikty zbrojne oraz wiele innych, należy zwrócić szczególną uwagę na aspekt posiadania specjalistycznej wiedzy i kompetencji osób kierujących strategią pomocową [12, s. 395–409].

Ciekawą definicję zarządzania w aspekcie kierowania przedstawił L. Krzyżanowski, twierdząc, że zarządzanie jest rodzajem kierowania, gdzie kierujący posiada odpowiednie zasoby materialno-energetyczne lub nominalne i informacyjne oraz tytuł do wywierania wpływu na postawy i zachowania kierowanych [22, s. 207]. Podobnie J. Kurnał zauważa, że zarządzanie stanowi specjalny rodzaj kierowania, na podstawie którego oddziaływanie na przedmiot kierowania staje się sformalizowane hierarchicznie [38, s. 16].

Według R. Wróblewskiego zarządzanie kryzysowe tym różni się od zarządzania w organizacji, iż jest procesem kierowania, którego celem będzie zapobieganie, a także przeciwstawianie się rozwojowi nagłego czy niebezpiecznego wydarzenia, zagrażającego życiu ludności oraz jej interesom [39, s. 39].

Kierowanie w kontekście kryzysu powoduje występowanie stresu zarówno u osoby kierującej, jak i u osób podwładnych. Poziom stresu zależy od takich cech, jak [21, s. 197–198]:

- osobowość i charakter,
- kompetencje,
- doświadczenie zawodowe,
- zgodności wyznaczonych zadań z przygotowaniem zawodowym.

Rola kierownicza w zarządzaniu kryzysowym jest ściśle związana ze skutkami stresu traumatycznego. Osoby, które zarządzają tego rodzaju sytuacjami, muszą posiadać szeroką wiedzę na temat psychologicznych następstw traumatycznych. Znajomość mechanizmów patologii, które są związane ze skutkami stresu w zarządzaniu kryzysowym, jest poruszana w literaturze stosunkowo rzadko, chociaż dla osób pełniących funkcje kierownicze tzw. odporność na stres (stopień dezorientacji) jest elementem kluczowym w czasie podejmowania decyzji [9, s. 152–153].

Według N. Haan można mówić o następujących trzech poziomach funkcjonowania w sytuacjach trudnych (za: [25, s. 82]):

- najwyższy poziom, który cechuje się zróżnicowanym procesem myślenia i świadomym oraz efektywnym kontrolowaniem emocji,
- poziom obrony, cechujący się sztywnością, ograniczeniem procesu myślenia i często nie do końca kontrolowanymi emocjami,

- najniższy poziom, który cechuje się rytualizacją, całkowitym zamknięciem na wymogi sytuacji, wyłączeniem myślenia sytuacyjnego i opanowaniem przez silne emocje.

Badacze tego zjawiska opracowali następujących dziesięć cech niezbędnych do kierowania w warunkach kryzysowych [2, s. 105]:

- zdolności oratorskie połączone z właściwą komunikacją niewerbalną i niewerbalną,
- umiejętność prezentowania samego siebie w trakcie omawiania zadań,
- umiejętność wykorzystania formy pisemnej w formie precyzyjnego wyrażania myśli,
- działania zawodowe powinny być źródłem osobistej satysfakcji,
- posiadanie inicjatywy jako aktywnej próby wywierania wpływu na zdarzenia,
- zdolności kierownicze w zakresie metod kierowania jednostkami i grupami,
- zdolności organizowania ludzi i rozmieszczania zasobów,
- zdolności analitycznego i logicznego myślenia,
- zdolności w zakresie kontrolowania procedur i pracowników.

Podczas zarządzania kryzysowego efektywność roli kierowniczej łączy się z następującymi cechami osobowymi [27, s. 192]:

- wysoka zdolność do efektywnego działania pod presją czasu i w warunkach złożoności problemów (odporności na stres),
- wysoki poziom wiedzy i dojrzałości społecznej,
- zdolność do właściwej oceny samego siebie i swoich możliwości, brak doktrynerskiego samozadowolenia.

Wymienione poziomy funkcjonowania (kierowania) w sytuacjach trudnych bardzo dobrze prezentują się w teorii, natomiast w praktyce z reguły jest tak, że osoby uczestniczące w zarządzaniu kryzysowym, osoby kierujące tym procesem – właściwie rozliczają same siebie, a ich odpowiedzialność zostaje albo całkowicie zniesiona, albo rozmyta na poszczególne zespoły. Przykładem może być aktualnie procedowana ustawa o zwolnieniu personelu medycznego z odpowiedzialności za błędy medyczne popełnione w trakcie walki z COVID-19. W zamyśle ustawodawcy miało to ośmielić medyków do działań leczniczych i pomocowych w walce z tą chorobą, jednak w praktyce prowadzi niewątpliwie do totalnej dekryminalizacji czynów o charakterze nieumyślnym, które w przyszłości mogą ulec rozszerzeniu na polityków, urzędników działających w stanach kryzysowych, co mogłoby wywołać skutki w postaci całkowitego braku odpowiedzialności za błędy nieumyślne, które przecież zdarzają się najczęściej (wypadki drogowe). Konsekwencje braku poczucia odpowiedzialności podczas pełnienia funkcji przywódczych w zarządzaniu kryzysowym mogą okazać się tragiczne w skutkach.

2.5. Zakończenie

Kierowanie w sytuacjach kryzysowych to proces bardzo złożony i trudny, znacznie odbiegający od prowadzenia zwykłych działań ratowniczych. Od osób kierujących wymaga się nie tylko merytorycznej wiedzy, ale też umiejętności i predyspozycji osobowych. Proces kierowania prowadzony właściwie gwarantuje zapewnienie bezpieczeństwa ludziom i ich dorobkowi, natomiast prowadzony z błędami często skutkuje zagrożeniem dla życia, może się również przyczynić do porażki całego zarządzania kryzysowego w danej sytuacji. Monitorowanie jakości procesów związanych z bezpieczeństwem osób i mienia przyczynia się do utrwalania zachowań właściwych. Najważniejszą jednak sprawą jest obsada stanowisk związanych z kierowaniem. Należy wyraźnie podkreślić, iż w Polsce wciąż występuje brak rozwiązań prawnych w tym zakresie. Rozwiązania takie powinny przewidywać systemowy dobór i selekcję osób odpowiedzialnych za prawidłowy przebieg kierowania w zarządzaniu kryzysowym, łącznie ze wsparciem ze strony przygotowanej kadry psychologów, która mogłaby promować lub wykluczać poszczególne osoby, które wcześniej zostały umocowane do kierowania w sytuacjach kryzysowych. W tym właśnie kierunku powinny być prowadzone dalsze badania, których celem byłoby sprecyzowanie przepisów prawa w zakresie doboru i funkcjonowania osób kierujących poszczególnymi fazami procesu zarządzania kryzysowego.

Bibliografia

- [1] Adamska A.: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, red. A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- [2] Bartkowiak G.: *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1999.
- [3] *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI wieku*, red. M. Włodarczyk, A. Marjański, SWSPiZ, Łódź 2011.
- [4] Borkowski P.: *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2008.
- [5] Borkowski S., Siekański K.: *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, s. 21–33.
- [6] *Cambridge International Dictionary of English*, University Press, Cambridge 1995
- [7] Ciekankowski Z., Wyrębek H.: *Zarządzanie ryzykiem*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2016.
- [8] Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K.: *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1999.
- [9] *Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu*, red. H. Skłodowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t XI, nr 1, s. 10–22.

- [10] Gliński B.: *Zarządzanie* [w:] *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1974.
- [11] Gołębiowski J.: *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu samorządowym*, Difin, Warszawa 2015.
- [12] Górska K.: *Zarządzanie kryzysowe jako istotny element kierowania współczesnym bezpieczeństwem narodowym*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- [13] Grzywna Z.: *Zarządzanie, dowodzenie lub kierowanie podmiotem w kryzysie i sytuacjach kryzysowych*, Indywidualne Studia Międzyobszarowe, Katowice 2017.
- [14] Hirshey M.: *Managerial Economics*, The Dryden Press, Orlando 2000.
- [15] IEC 60300-3-9 1995, Dependability management – Part 3: Application guide – Section 9: Risk assessment of technological systems.
- [16] Jemielniak D., Latusek D.: *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2005.
- [17] Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998..
- [18] Klimczak K.M.: *Dylematy ujęcia ryzyka w teorii ekonomii*, „Folia Oeconomica” 2008, nr 221, s. 119–130.
- [19] Knight F.H.: *Risk, uncertainty and profit*, State University, Iowa 1921.
- [20] Korombel A.: *Ryzyko w finansowaniu działalności inwestycyjnej*, Difin, Warszawa 2007.
- [21] Krawczyński R.: *Bezpieczeństwo w kontekście osobowości osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych*, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2012.
- [22] Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [23] Kurnal J.: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969.
- [24] Lidwa W., Krzeszowski W., Więcek W.: *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2010.
- [25] Łosiak W.: *Psychologia stresu*, Łośgraf, Warszawa 2012.
- [26] Majchrzak D.: *Zarządzanie kryzysowe jako zorganizowane działania odpowiedzialnych organów i podmiotów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- [27] Mądrzycki T.: *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
- [28] Młyńczak M., Nowakowski T., Valis D.: *Jak zarządzać ryzykiem. Podejście normatywne*, „Problemy Eksploatacji” 2011, nr 1, s. 137–147.
- [29] Nahotko S.: *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, OWOPO, Bydgoszcz 2001.
- [30] Nahotko S.: *Stymulatory ekonomiczne procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie*, AJG, Bydgoszcz 2003.
- [31] *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, University Press, Oxford 1995.
- [32] Pszczołowski T.: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Naukowe im Ossolińskich, Wrocław 1978.
- [33] *Risk management. Principles and guidelines*, „International Standard ISO 31000” 2009.

- [34] Sienkiewicz P.: *Bezpieczeństwo w globalnym społeczeństwie informacyjnym* [w:] *Współczesny wymiar terroryzmu. Przeciwdziałanie zjawisku*, red. J. Gryz, R. Kwećko, SRWO, Warszawa 2007.
- [35] Sienkiewicz-Małyjurek K.: *Zarządzanie kryzysowe w ujęciu procesowym – istota, zadania, efekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2010, t. 11, nr 12, s. 23–35.
- [36] Swoboda P.: *Zarządzanie kryzysowe na poziomie lokalnym*, red. E. Fogelzang-Adler, E. Sadowska, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków 2018.
- [37] *System reagowania kryzysowego*, red. J. Gryz, W. Kitler, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [38] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, red. J. Kurnal, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- [39] Wróblewski R.: *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1996.
- [40] Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981.
- [41] Zieliński K.R.: *Ochrona ludności. Zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa 2017.
- [42] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (t.j.: Dz.U. z 2020 r., poz. 1856, z późn. zm.).

Jacek Kamiński

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

3.

BEZPIECZEŃSTWO USŁUG W CZASIE PANDEMII COVID-19

Abstrakt

W artykule podjęto problematykę wpływu pandemii COVID-19 na problemy zarządzania i funkcjonowania współczesnych organizacji. Omówiono kwestię bezpieczeństwa usług, przedstawiając bezpieczeństwo jako kluczowy element zaufania w usługach w trakcie pandemii COVID-19. Postawiono pytania dotyczące rodzajów bezpieczeństwa w związku ze świadczeniem usług przez organizacje usługowe, wskazując na: bezpieczeństwo fizyczne, bezpieczeństwo emocjonalne, bezpieczeństwo finansowe i bezpieczeństwo informacji oraz rozwiązania mające pomóc menedżerom w nowym odkrywaniu, tworzeniu i dostarczaniu usług, podkreślając, jak wpływają one na dotychczasowe, uznawane za tradycyjne, cechy usług. Wnioski zawarte w opracowaniu mogą być przydatne do lepszego dostosowania organizacji usługowych do funkcjonowania w czasie pandemii COVID-19 oraz po jej zakończeniu. Powinny być one również wykorzystane w badaniach naukowych oraz nauczaniu problematyki usług, szczególnie na kierunkach studiów o profilu praktycznym.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, usługi, COVID-19, zaufanie.

3.1. Wprowadzenie

Od ponad roku pandemia COVID-19 wywiera istotny wpływ na niemal wszystkie obszary ludzkiej aktywności. Znacząco wpływa nie tylko na szeroko rozumianą opiekę zdrowotną, lecz również gospodarkę oraz sferę społeczną [7; 8]. Istotnie oddziałuje również na rynkowe zachowania konsumentów oraz przedsiębiorstw.

Elementem, który w nowych okolicznościach nabiera szczególnego znaczenia i dotyczy funkcjonowania każdej organizacji, są kwestie bezpieczeństwa. Wśród wszystkich zmian związanych z COVID-19 najistotniejsze wydają się zmiany dotyczące drastycznego obniżenia jego poziomu we wszystkich sferach codziennego życia. Z punktu widzenia zarządzania niezwykle ważne jest zidentyfikowanie najlepszych praktyk organizacyjnych dotyczących przygotowania, ochrony i wspierania klientów i pracowników organizacji z punktu widzenia bezpieczeństwa w związku z sytuacją kryzysu wywołaną COVID-19.

Szczególnie znaczenie kwestii bezpieczeństwa podkreślane jest w odniesieniu do szeroko rozumianej sfery usług [5; 3; 4; 19]. Ze względu na bliskość i nierozłączność kontaktu usługodawcy i usługobiorcy oraz fakt, że wartość w usługach tworzona jest w procesie interakcji między tymi dwoma podmiotami, sektor usług jest szczególnie dotknięty przez pandemię COVID-19. Kontakt między usługodawcą i usługobiorcą jest cechą usług bezpośrednio „wbudowaną” w usługę, które w porównaniu z innymi gałęziami gospodarki, takimi jak rolnictwo, sektor wydobywczy czy produkcja przemysłowa, nie oddzielają produkcji od konsumpcji. Wywołuje to potrzebę istotnych przekształceń dotyczących organizacji usługowych z punktu widzenia bezpieczeństwa świadczenia usług w czasie pandemii COVID-19¹. Zmiany w sferze usług wywołane pandemią COVID-19 dotyczące kwestii bezpieczeństwa są na tyle głębokie, że niejednokrotnie wymagają od menedżerów organizacji usługowych nowego odkrywania, tworzenia i dostarczania usług rynkowych.

Celem artykułu jest omówienie głównych problemów bezpieczeństwa usług w czasie pandemii COVID-19 oraz wynikających z wymogów bezpieczeństwa koniecznych zmian w działalności organizacji usługowych.

Artykuł zbudowany jest następująco. W pierwszej części przedstawiono bezpieczeństwo jako czynnik zaufania w usługach oraz omówiono jego uwarunkowania, a także wzrost znaczenia bezpieczeństwa wynikający z pandemii COVID-19. Następnie przedstawiono rodzaje bezpieczeństwa usług oraz scharakteryzowano zmiany w usługach, które gwarantować mają osiągnięcie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w usługach. Całość rozważań zamykają wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

¹ Z badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego, którymi objęto działające w Polsce instytucje handlowe, wynika, że w 2020 r. dla blisko połowy z nich najważniejsze były działania bezpośrednio wynikające z funkcjonowania w warunkach pandemii COVID-19. Związane były one z zapewnieniem bezpieczeństwa sanitarnego i zdrowotnego pracowników i klientów oraz uruchomieniem sprzedaży, która nie zakłada bezpośredniego kontaktu między sprzedającym i kupującym, czyli sprzedaży online (po 49% wskazań badanych organizacji). Inwestycje w bezpieczeństwo to również jeden z głównych deklarowanych kierunków działalności ww. podmiotów w 2021 r. [13].

3.2. Bezpieczeństwo jako czynnik zaufania w usługach

Niematerialny charakter usług sprawia, że działalność organizacji usługowych w znaczącym stopniu opiera się na zaufaniu. Można nawet sformułować tezę, że zaufanie dotyczy istoty usług, ponieważ z uwagi na ich niematerialny charakter klienci nabywają zawsze obietnicę wykonywania określonego zadania (usługi)². Zaufanie nie jest jednak zagadnieniem odnoszącym się wyłącznie do klientów organizacji usługowych. W przypadku usług równie ważne jak zaufanie klientów ważne jest zaufanie pracowników organizacji usługowych, od niego zależy bowiem jakość wykonanej usługi, a co za tym idzie poziom satysfakcji klientów, którym służą pracownicy organizacji usługowych [2]. „Zaufanie wpływa na chęć klientów do zakupu usługi, a pracowników mobilizuje do ciężkiej pracy” [3, s. 392].

Przez zaufanie w najbardziej ogólnym znaczeniu rozumieć należy przeświadczenie dotyczące zachowania drugiej strony relacji międzyludzkich zbudowane w oparciu o wcześniejsze doświadczenia.³ Przykładowo ufam danym liniom lotniczym, ponieważ z mojego doświadczenia wynika, że w sytuacji awarii systemu bezpieczeństwa lotów zastosowały one prawidłowe procedury polegające na zapewnieniu transportu, hotelu i posiłków pasażerom oraz załodze samolotu, które sprawiły, że oczekiwanie na opóźniony odlot nie było szczególnie uciążliwe. Cechą zaufania jest zatem jego skierowanie ku przyszłości, które bazuje na wcześniejszym doświadczeniu zdobytym w przeszłości [9].

² Oprócz niematerialności (*intangibility*), która uznawana jest za najważniejszą cechę usług i znajduje odzwierciedlenie w większości definicji usług (np. P. Kotler [14, s. 447] definiuje usługę jako „każdą czynność lub działanie, które jedna strona może wykonać na rzecz drugiej i które jest niematerialne oraz nie prowadzi do przejęcia czy przekazania własności”) najczęściej wymienia się również nierozdzielczość (*inseparability*), różnorodność (*heterogeneity*) i nietrwałość (*perishability*). Nierozdzielczość odnosi się do jednoczesnego świadczenia usługi przez usługodawcę i jej konsumowania przez klienta, różnorodność oznacza trudność w utrzymaniu jednorodnych standardów jakościowych, ponieważ warunkowane są one przez konkretnego pracownika świadczącego usługę, a nietrwałość utożsamiana jest z niemożliwością przechowywania usługi.

³ Problematyka zaufania, która tradycyjnie traktowana jako domena teologii, etyki, filozofii człowieka, psychologii społecznej czy socjologii, coraz bardziej staje się przedmiotem zainteresowania nauk ekonomicznych. Już na początku lat 70. XX w. laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii K. Arrow [1] podkreślał, że „właściwie każda transakcja handlowa zawiera w sobie element zaufania, a większość gospodarczego zacofania w świecie może być wyjaśniona poprzez brak wzajemnego zaufania”. Inny znany laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii J. Stiglitz [18] pisze: „Gospodarka rynkowa pociąga za sobą konieczność wchodzenia w wielorakie stosunki ekonomiczne – stosunki wymiany. Wiele z nich wymaga zaufania. (...) Ekonomisci często nazywają ten klej spajający społeczeństwo »kapitałem społecznym«”. Wzrost znaczenia problematyki zaufania w naukach o zarządzaniu i jakości wiąże się z przesunięciem akcentu na „miękkie zmienne” związane z kulturą, mentalnością zbiorową, niuansami stosunków międzyludzkich w opisie zagadnień z zakresu zarządzania [10]. A. Seligman [16] interpretuje wzrost znaczenia zaufania w obszarze nauki i praktyki jako efekt rosnącej złożoności świata i wynikającej z niej rosnącej liczby ról społecznych i ich specjalizacji, co prowadzi do płynności i nieostrości oczekiwań w stosunku do innych.

Wraz z pandemią COVID-19 istotnym czynnikiem kształtującym zaufanie w usługach stało się bezpieczeństwo. „Covid skutecznie połączył zaufanie z bezpieczeństwem” [3, s. 392]. Wcześniej klienci zastanawiali się, czy warto zaufać danej organizacji, w jakim stopniu i na jakim poziomie jest ona w stanie zrealizować nabywane przez jej klienta usługi zgodnie z jego oczekiwaniami. W czasie pandemii klient dodatkowo zastanawia się, czy ufa danej organizacji, czy jest ona w stanie wykonać usługę w sposób zapewniający mu bezpieczeństwo, przy czym pytania te zadawane są nie tylko przez klientów, lecz również pracowników świadczących usługi⁴.

Wraz z rozwojem pandemii zainteresowanie bezpieczeństwem stało się kwestią nadrzędną wpływającą w sposób znaczący na działalność usługową. Koronawirus spowodował, że odczucia wynikające z uczestnictwa w imprezie sportowej, pójścia do kina, wizyty w sklepie, na siłowni, u fryzjera, uprawiania kultu religijnego lub wynikające ze zwykłego dojazdu do pracy są zupełnie inne niż z okresu sprzed pandemii, a COVID-19 zdecydowanie negatywnie wpłynął na poczucie ogólnego poziomu bezpieczeństwa. Przy czym w przypadku klienta organizacji usługowej zagrożenie bezpieczeństwa dotyczy przede wszystkim utraty zdrowia, co może mieć dalsze konsekwencje np. w pogorszeniu jego statusu materialnego i stanu psychicznego, natomiast w przypadku pracownika świadczącego usługę odnosi się dodatkowo do możliwości utraty pracy. W związku z powyższym bezpieczeństwo w usługach rozpatrywane zarówno z punktu widzenia klienta, jak i pracownika organizacji usługowej, wymaga zdefiniowania oraz podjęcia próby precyzyjnego opisanie.

3.3. Pojęcie i rodzaje bezpieczeństwa usług

Jak wspomniano wcześniej, w przypadku pandemii COVID-19 ważne jest, aby organizacja usługowa zapewniła zarówno osobom korzystającym z usługi, jak i świadczącym usługi odpowiedni poziom bezpieczeństwa. W sposób najbardziej ogólny przez bezpieczeństwo usług (*service safety*) rozumieć należy stan obiektywny polegający na braku zagrożenia, odczuwany subiektywnie przez jednostki lub grupy występujący w związku z działalnością usługodawcy. Bezpieczeń-

⁴ Oczywiście, poziom bezpieczeństwa pracowników organizacji usługowych znacznie różni się od siebie. W czasie pandemii COVID-19 największe zagrożenie dla pracowników usług występuje w usługach zdrowotnych, szczególnie w szpitalach, w których leczą się pacjenci z koronawirusem. Pracownicy usług zaspokajający podstawową potrzebę człowieka, jaką jest zdrowie, narażeni są na największe ryzyko [4]. Zdecydowanie mniejsze zagrożenie pojawiać się będzie w usługach świadczonych np. przez spółki energetyczne czy wodno-kanalizacyjne, w których kontakt z klientem jest znacznie mniejszy. Różnie w poziomie bezpieczeństwa świadczących usługi odnosić się będą również do zajmowanych stanowisk. Np. w organizacjach takich jak banki różne będą w przypadku pracowników pierwszej linii tzw. *front office* i personelu zaplecza.

stwo usług w czasie pandemii COVID-19, którego oczekuje zarówno klient, jak i pracownik organizacji usługowej, nie ma jednak jednolitego charakteru. Według L. Berry'ego i współpracowników [3, s. 392] „potrzeby związane z bezpieczeństwem podczas pandemii obejmują dziedziny bezpieczeństwa fizycznego, emocjonalnego i finansowego, a następnie bezpieczeństwo informacji”⁵.

Podstawowym rodzajem bezpieczeństwa usług w czasie pandemii COVID-19 jest bezpieczeństwo fizyczne (*physical safety*). Stanowi ono podstawowy poziom bezpieczeństwa. Odnosi się do ochrony przenoszenia wirusa w czasie pandemii. Działania w obszarze zwiększenia bezpieczeństwa fizycznego podejmowane są ponieważ przebywanie w miejscu publicznym wraz z osobami nieznanymi wiąże się w czasie pandemii z niebezpieczeństwem przenoszenia choroby. W tej sytuacji środki bezpieczeństwa fizycznego służą zmniejszeniu „punktów styku” usług lub usunięciu jego konsekwencji. Są nimi proste rozwiązania, takie: jak maseczki i rękawiczki ochronne, preparaty do dezynfekcji, folie antywirusowe⁶ czy lampy UV odkażające powierzchnie⁷. Bezpieczeństwo fizyczne osiągnąć może być również poprzez stosowanie rozwiązań o bardziej zaawansowanym charakterze, takich jak np. urządzenia do „bezdotykowej” technologii odprawy lub zdawania bagażu na lotniskach.

Drugim obszarem/rodzajem bezpieczeństwa usług w związku z pandemią COVID-19 jest bezpieczeństwo emocjonalne (*emotional safety*). Określić można je jako ulgę wynikającą z napięcia psychicznego w czasie pandemii. Ten rodzaj

⁵ Zdaniem autorów koncepcji podział ten nawiązuje do teorii potrzeb A. Masłowa [15], zgodnie z którą ludzkie potrzeby ujawniają się na różnych poziomach, a ich zaspokojenie następuje począwszy od potrzeb podstawowych o fizycznym charakterze określanych jako potrzeby fizjologiczne w kierunku potrzeb wyższego rzędu związanych z samorealizacją jednostki. Analogicznie rzecz ma się ze zidentyfikowanymi poziomami bezpieczeństwa, które mają hierarchiczny charakter, a poprzez to, że odnoszą się do ludzkich potrzeb, są w znacznym stopniu pojęciem psychologicznym [12].

⁶ Pierwszym miastem w Polsce, w którym walkę z pandemią koronawirusa rozpoczęto poprzez zabezpieczanie miejskich urządzeń użyteczności publicznej specjalną folią, jest Ostrów Wielkopolski. W mieście tym powierzchnie użyteczności publicznej zabezpieczane są przezroczystym materiałem zawierającym jony srebra i przeciwdziałającym przenoszeniu się wirusów i bakterii, wyprodukowanym przez miejscową firmę. Po żłobku, przedszkolach i szkołach oklejane są instytucje kultury, obiekty sportowe, domy i kluby seniorów, a także parkomaty, przyciski sygnalizacji świetlnej, toalety publiczne, kierownice rowerów miejskich i wiele innych miejsc. Zabezpieczanie powierzchni zakończone ma być w połowie maja 2021 r. (<https://poznan.tvp.pl/52898446/antywirusowa-foia-w-walce-z-covid19-wladze-ostrowa-wlkp-zabezpieczaja-miasto>, data dostępu: 24.03.2021).

⁷ Technologia dezynfekcji UV stosowana w tego rodzaju lampach polega na naświetlaniu, które prowadzi do degradacji kodu DNA i RNA znajdującego się w komórkach żywych organizmów, a tym samym eliminacji wirusów, bakterii i grzybów oraz innych mikroorganizmów z powierzchni, powietrza lub wody poddanej naświetleniu takim światłem. Stosowana może być we wszystkich przestrzeniach ogólnodostępnych: urzędach, jednostkach edukacyjno-opiekuńczych, gabinetach lekarskich, kosmetycznych, salonach fryzjerskich oraz w tych jednostkach usługowych, w których ma miejsce przepływ osób.

bezpieczeństwa ma związek z przeżyciami psychicznymi związanymi z COVID-19 wynikającymi z izolacji społecznej i samotności w czasie lockdownu, prowadzącej do zmniejszenia lub całkowitej eliminacji kontaktów międzyludzkich, doświadczenia z przebyłą chorobą lub śmiercią osób bliskich lub znajomych, niepewnością sytuacji finansowej. Rezultatem zachwiania bezpieczeństwa emocjonalnego mogą być zaburzenia psychiczne w postaci depresji, w tym ciężkich stanów zachwiania psychicznego prowadzące do samobójstw czy nadużywania alkoholu lub zażywania narkotyków. Najbardziej na utratę bezpieczeństwa emocjonalnego narażeni są pracownicy usług medycznych mający stały i bezpośredni kontakt z chorobą. W celu wyeliminowania tego rodzaju zagrożeń uruchamiana jest specjalna pomoc psychologiczna. Chcąc wesprzeć medyków w walce z koronawirusem PZU Zdrowie uruchomiło specjalną infolinię psychologiczną. Obejmuje ona bezpłatne telekonsultacje psychologiczne dla lekarzy, pielęgniarek i ratowników medycznych walczących z koronawirusem⁸. Podobne działania podejmowane są również przez stowarzyszenia zawodowe lekarzy i innych pracowników personelu medycznego⁹. Zagrożenie bezpieczeństwa emocjonalnego oraz podejmowane w tym obszarze działania dotyczą również innych narażonych grup usług. Przykładem może być pomoc psychologiczna kierowana przez uczelnie do nauczycieli akademickich oraz studentów¹⁰.

Bezpieczeństwo finansowe (*financial safety*) dotyczy zminimalizowania niepewności ekonomicznej związanej z pandemią. Odnosi się ono do takich zjawisk jak: utrata pracy, obniżenie pensji, praca w ograniczonym wymiarze godzin. Zagrożenie tego rodzaju bezpieczeństwa wynika stąd, że wiele organizacji usługowych, takich jak np.: linie lotnicze, parki wodne, stoki narciarskie, nie może pozwolić sobie na dłuższe przestoje¹¹. Ograniczenie bezpieczeństwa finansowego wpływa negatywnie na zaspokojenie wielu potrzeb, w tym bezpieczeństwa fizycznego i emocjonalnego. Mimo to, że rządy na całym świecie oferują programy dopłat mających na celu podniesienie bezpieczeństwa finansowego sektora usług oraz prowadzą działania mające na celu pobudzenie jego niektórych części, np. turystyki, poprzez bon turystyczny mający wesprzeć ten sektor usług, wiele organizacji usługowych musi wykonać olbrzymi wysiłek, aby osiągnąć wymagany poziom bezpieczeństwa finansowego. Najbardziej popularnym

⁸ <https://www.pzuzdrowie.pl/kim-jestesmy/aktualnosci/pzu-zdrowie/pomoc-psychologiczna-dla-medykow>, data dostępu: 24.03.2021.

⁹ <https://www.izbapiel.katowice.pl/koronawirus/3694-pomoc-psychologiczna-dla-personelu-medycznego>, data dostępu: 24.03.2021.

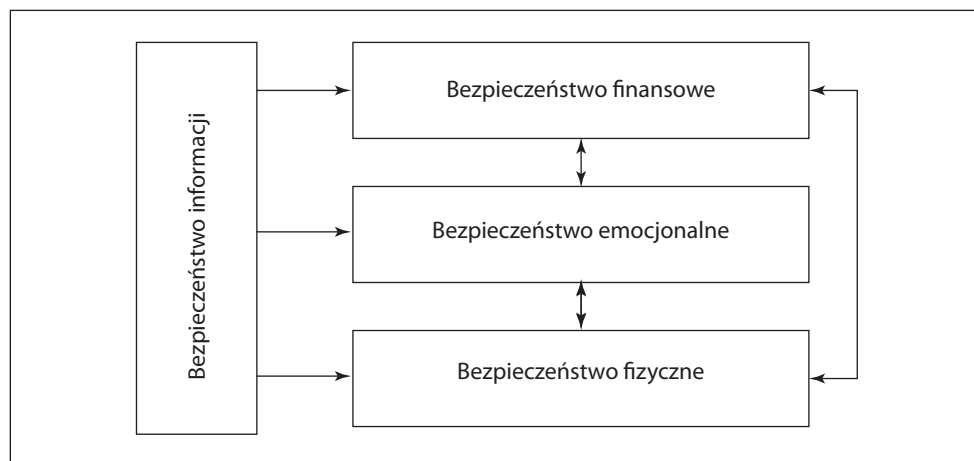
¹⁰ Pomoc studentom i nauczycielom akademickim proponuje obecnie większość uczelni (np. <http://www.pswbp.pl/index.php/pl/wydarzenia/10557-wsparcie-psychologiczne-dla-studentow-i-pracownikow-uczelni>, data dostępu: 24.03.2021.

¹¹ Linie lotnicze nie mogą pozwolić sobie, aby samoloty nie latały (zatrzymanie samolotów zmusza je do dokonywania dodatkowych przeglądów, a załogi do odnawiania posiadanych uprawnień). Brak możliwości przestojów wynika również ze względów technologicznych i ekonomicznych.

działaniem mającym zagwarantować bezpieczeństwo finansowe są dania na wynos w restauracjach, które do tej pory oferowały jedynie tradycyjną ofertę spożywania posiłku na miejscu (*eat-in restaurant*). Z kolei działaniem mającym zagwarantować osiągnięcie bezpieczeństwa finansowego klienta organizacji usługowej może być np. sprawny zwrot pieniędzy od biura turystycznego za niewykorzystaną imprezę z powodu braku możliwości wyjazdu.

Szczególnie ważnym rodzajem bezpieczeństwa usług w związku z pandemią COVID-19 jest bezpieczeństwo informacji (*information safety*). Z uwagi na niematerialność usług, informacja zawsze odgrywała szczególną rolę w działalności usługowej. Konsumenci niezadowoleni z różnych rodzajów usług najczęściej skarżą się na niedokładność informacji [14]. Bezpieczeństwo informacji odnosi się do poczucia pewności jednostki, że posiada odpowiednie i godne zaufania informacje potrzebne do podejmowania dobrych decyzji. Może być ono definiowane jako poczucie pewności jednostki, że dysponuje informacjami niezbędnymi do życia i prowadzenia własnych spraw osobistych i zawodowych w bezpieczny sposób. Bezpieczeństwo informacji oznacza również, że jednostka może zaufać źródłom tych informacji, aby podejmowane przez nią decyzje mogły być oparte na sprawdzonych informacjach. Bezpieczeństwo informacyjne ma znaczący wpływ na inne rodzaje bezpieczeństwa, tj. bezpieczeństwo fizyczne, emocjonalne i finansowe. Błędne lub niepełne informacje mogą prowadzić do podważenia bezpieczeństwa fizycznego, np. poprzez podatność na niesprawdzone metody leczenia, bezpieczeństwa emocjonalnego, np. poprzez niepokój dotyczący właściwego sposobu postępowania, a bezpieczeństwa finansowego, np. poprzez podatność na oszustwa i nieprzemyślane decyzje finansowe.

Rysunek 3.1. Rodzaje bezpieczeństwa usług w czasie pandemii COVID-19 oraz zachodzące między nimi relacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Jak wspomniano wcześniej, analogicznie jak między poziomami zaspokojenia potrzeb w teorii potrzeb A. Masłowa [15], tak między poziomami bezpieczeństwa usług występuje relacja o hierarchicznym charakterze. Poczucie bezpieczeństwa fizycznego zwiększa bezpieczeństwo emocjonalne, które z kolei poprawia bezpieczeństwo finansowe. Zależność taką można zaobserwować w przypadku portów lotniczych, gdzie wzrost bezpieczeństwa fizycznego podróżnych i personelu warunkuje bezpieczeństwo emocjonalne, które z kolei przekłada się na wzrost bezpieczeństwa finansowego pracowników lotniska i linii lotniczych, ponieważ coraz więcej klientów decyduje się na wznowienie podróży. Stan bezpieczeństwa fizycznego, emocjonalnego i finansowego warunkowany jest poprzez odpowiedni poziom bezpieczeństwa informacji, który warunkuje pozostałe rodzaje bezpieczeństwa. Rodzaje bezpieczeństwa usług w czasie pandemii COVID-19 oraz zachodzące między nimi relacje przedstawiono na rysunku 3.1.

3.4. Rozdzielność usług jako przyszłościowy kierunek zmian w usługach

Konieczność osiągnięcia zadowalającego poziomu bezpieczeństwa w związku z pandemią COVID-19 powoduje konieczność zmian w usługach. Zmiany w usługach dokonywane w związku z pandemią mają dwojakiego rodzaju charakter. Przyjmują postać dostosowania usług oraz przekształcenia usług [3].

Przez dostosowanie usług (*service adaptation*) rozumie się bieżącą adaptację do aktualnych warunków pandemicznych wynikająca z bieżących potrzeb i przepisów, obejmującą noszenie maseczek, dezynfekowanie powierzchni, ograniczanie liczby klientów (w przypadku sklepów, kin, teatrów, muzeów, miejskiego transportu publicznego, linii kolejowych). Działania prowadzone w ramach dostosowania służące zapewnieniu bezpieczeństwa fizycznego to ograniczenie bezpośrednich ryzykownych kontaktów między pracownikami i personelem, i między pracownikami stanowiącymi personel firmy. Są to na przykład działania mające na celu opróżnienie recepcji lub poczekalni lub zmniejszenie liczby osób w tych pomieszczeniach (np. poprzez powiadamianie pacjentów SMS-em o możliwości wejścia do gabinetu lekarskiego, wstępne badania przesiewowe pacjentów i personelu przy wykorzystaniu kwestionariuszy i skanerów temperatury, środków dezynfekujących, płatności zbliżeniowych). W organizacjach usługowych, w których priorytetowo traktowane są działania związane z bezpieczeństwem fizycznym, klienci czują się bezpieczniej, a pracownicy, oprócz bezpieczeństwa, mają większą pewność, że wrócą do wykonywanej przez siebie pracy, co skutkuje ich wyższym poziomem bezpieczeństwa ekonomicznego.

Drugim rodzajem zmian w usługach realizowanym w związku z pandemią COVID-19 są przekształcenia usług (*service transformations*). Przekształcenia

usług to zmiany o bardziej długofalowym charakterze, które nie tylko zwiększają bezpieczeństwo, ale dostarczają dodatkowe korzyści, większe niż te, które istniały wcześniej, oferując np. większą wygodę lub elastyczność, które prawdopodobnie utrzymają się po pandemii. Przykładem przekształceń mogą być telewizyty u lekarza, które po pewnych korektach mogą być pożyteczną alternatywą dla dotychczasowych tradycyjnych wizyt. Istotą przekształceń usług jest to, że zasadniczo oferują one opcję „bezpieczeństwo plus”, która z uwagi na swoją wygodę będzie z dużym prawdopodobieństwem wykorzystywana w mniejszym lub większym stopniu w przyszłości po pandemii. Za przykład przekształceń może być z pewnością uznana forma nauczania zdalnego w uczelniach wyższych, która po pandemii przyjmie postać kształcenia hybrydowego.

Jednym ze sposobów poprawy bezpieczeństwa i przyszłościowym kierunkiem rozwoju usług opartym na przekształceniu usług są działania na rzecz rozdzielczości usług. Jak zaznaczono wcześniej, w przypadku znacznej części usług ma miejsce jednoświadczenie usługi i jej konsumowanie, co w warunkach pandemii COVID-19 wpływa negatywnie na bezpieczeństwo usług. W związku z tym w celu poprawy bezpieczeństwa wiele podmiotów usługowych próbuje podejmować działania prowadzące do poprawy sytuacji poprzez pominięcie tej zasady.

Działania w tym zakresie podejmowane są m.in. w sferze kultury. Platformę przygotowaną specjalnie dla melomanów, gdzie zakupione wcześniej bilety mogą być wykorzystane za sprawą kodów uprawniających do dostępu do specjalnie przygotowanych kanałów z muzyką klasyczną zaproponowała w marcu 2021 r. Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie. Pomimo że w okresie od 20 marca do 9 kwietnia 2021 r. budynek filharmonii był zamknięty dla publiczności, ta jednak pracowała nadal, by muzyka i jej koncerty towarzyszyły melomanom. Zapraszani byli oni na strony internetowe livefilharmonia.szczecin.pl oraz na kanały filharmonii w serwisach Facebook i YouTube.

Innym interesującym przykładem działań na rzecz rozdzielczości usług są działania podejmowane przez australijskich właścicieli winnic. Wizyty w winnicach połączone z degustacją wina podawanego ze specjalnie przygotowywanym na tę okazję jedzeniem są w Australii tradycyjnie dużym biznesem. Aby wyjść naprzeciwko warunkom, które powstały w związku z pandemią COVID-19, degustacje te musiały być organizowane w dużo bardziej kameralnej atmosferze. Niektóre winnice zdecydowały się na transmitowanie w Internecie sesji degustacyjnych umożliwiając w ten sposób winiarzom, sommeilerom i personelowi winnic dzielenie się swoją pasją do wina z szeroką grupą odbiorców. Oprócz tego w ofercie winnic znalazła się oferta wysyłki zestawu win do domu klienta wraz z informacjami degustacyjnymi i sugerowanymi zestawami potraw, co pozwalało stwarzać u klienta wrażenie siedzenia po drugiej stronie ławki degustacyjnej. Po zakończenia ścisłego lockdownu w Australii ta forma świadczenia usługi jest kontynuowana, a winnice, które ją zaproponowały, otrzymują w dalszym ciągu zamówienia na wirtualne degustacje.

3.5. Podsumowanie

W artykule omówiono problemy bezpieczeństwa usług, które pojawiają się w związku z pandemią COVID-19. Wskazano, że na skutek pandemii bezpieczeństwo usług stało się kluczowym czynnikiem określającym poziom zaufania do organizacji usługowych. Scharakteryzowano wymiary bezpieczeństwa ważne z punktu widzenia świadczenia usług: bezpieczeństwo fizyczne, bezpieczeństwo emocjonalne, bezpieczeństwo finansowe i bezpieczeństwo informacji. Przedstawiono przykłady działań, które mogą być przydatne do wzmocnienia wymienionych rodzajów bezpieczeństwa.

Głównym wnioskiem, jaki nasuwa się z przeprowadzonej analizy, jest spostrzeżenie, że kwestie bezpieczeństwa warunkują konieczność dokonania zmian w usługach stanowiących reakcję na pandemiczną sytuację. Są to zmiany o charakterze dostosowania oraz bardziej zasadnicze zmiany o charakterze przekształceń usług polegające na odejściu od zasady nierozdzielczości usług.

W związku z wyzwaniem dotyczącym kwestii bezpieczeństwa w trakcie pandemii COVID-19 wymagane jest od wszystkich organizacji usługowych ponowne spojrzenie na prowadzoną przez siebie działalność oraz skupienie się na innowacjach służących ochronie klientów i pracowników. Do usprawnienia funkcjonowania organizacji usługowych może być wykorzystana obserwacja, że potrzeby bezpieczeństwa podczas pandemii COVID-19 wykraczają daleko poza bezpieczeństwo fizyczne klientów i pracowników.

Wiele z podejmowanych działań mających służyć usprawnieniu działania usług wprowadzonych w okresie COVID-19 będzie prawdopodobnie wykorzystywanych po pandemii. Przyniesie również pewne pozytywne skutki, jak np. rozwój turystyki o lokalnym charakterze. Spowoduje to zapotrzebowanie na pracowników o nowych specjalizacjach usługowych. Przykładowo z badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego, które objęły działające w Polsce przedsiębiorstwa handlowe, wynika, że w podmiotach tych „można spodziewać się zapotrzebowania na pracowników znających przepisy, systemy dotyczące bezpieczeństwa sanitarnego i cyfrowego w handlu” [13, s. 31]. Podobnie sytuacja kształtuje się w innych obszarach usług.

Z tego powodu m.in. już dzisiaj konieczne wydaje się włączenie zagadnień bezpieczeństwa usług do programów badań oraz nauczania problematyki usług, w tym szczególnie w kontekście marketingu usług, ponieważ bezpieczeństwo staje się nowym instrumentem wykorzystywanym przez menedżerów marketingu. Szczególnie zasadne podjęcie tego rodzaju starań jest w przypadku nauczania problematyki marketingowej na studiach o profilu praktycznym [11].

Oczywiście, kwestie bezpieczeństwa usług nie są jedynym obszarem zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości w związku z pandemią COVID-19. W związku z pandemiczną sytuacją ważne jest udzielenie odpowiedzi na wiele innych ważnych pytań, w tym m.in., jak ryzyko związane z pandemią wpływa na dokonywane

wybory, zarówno klientów, jak i przedsiębiorców [17], jaki wpływ na zachowania konsumentów wywiera pandemia COVID-19, jakie nowe zachowania i praktyki rynkowe ona rodzi, jak w świetle licznych ograniczeń kształtuje się kwestia dostępu do rynku różnych grup nabywców [6]. Aktualne stają się również pytania o kwestie przywództwa, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) oraz zasady stosowania koncepcji w nowych warunkach [7; 8].

Bibliografia

- [1] Arrow K.: *Gifts and Exchange*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, vol. 1(4), s. 343–361.
- [2] Bednarska-Olejniczak D.: *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, Wrocław 2014, s. 69–78.
- [3] Berry L.L., Danaher T.S., Askoy L., Keiningham T.L.: *Service Safety in the Pandemic Age*, „Journal of Service Research” 2020, vol. 23(4), s. 391–395.
- [4] Berry L.L., Stuart B.: *An ‘Essential Services’ Workforce for Crisis Response*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2021, vol. 40(1), s. 92–93.
- [5] Bove L.L., Benoit S.: *Restrict, Clean and Protect: Signaling Consumer Safety During the Pandemic and Beyond*, „Journal of Service Management” 2020, vol. 31(6), s. 1185–1202.
- [6] Crockett D., Gier S.: *Race in the Marketplace and COVID-19*, „Journal of Public Policy and Marketing” 2021, vol. 40(1), s. 89–91.
- [7] García-Sánchez I.-M., García-Sánchez A.: *Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic*, „Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity” 2020, vol. 6, nr 126, s. 1–21.
- [8] He H., Harris L.: *The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy*, „Journal of Business Research” 2020, vol. 116, s. 176–182.
- [9] Kamiński J.: *Uwagi na temat znaczenia czynnika zaufania w negocjacjach*, „Prakseologia” 2003, vol. 143, s. 289–302.
- [10] Kamiński J.: *Makromarketing. Nauka o marketingu wobec problemów społecznych i środowiskowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2019.
- [11] Kamiński J.: *Uwagi na temat nauczania marketingu na kierunku zarządzanie o profilu praktycznym*, „Rozprawy Społeczne/Social Dissertations” 2020, vol. 14(2), s. 86–106.
- [12] Klamut R.: *Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej: Ekonomia i Nauki Humanistyczne, nr 19(286), Rzeszów 2012, s. 41–51.
- [13] Kłosiewicz-Górecka U.: *Plany przedsiębiorstw handlowych w Polsce na rok 2021*, „Marketing i Rynek” 2021, vol. 1, s. 30–32.
- [14] Kotler P.: *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

- [15] Maslow A.H.: *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50(4), s. 370–396.
- [16] Seligman A.B.: *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton 2000.
- [17] Stewart D.W.: *Uncertainty and Risk Are Multidimensional: Lessons from the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2021, vol. 40(1), s. 97–98.
- [18] Stiglitz J.E.: *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [19] Voorhees C.M., Fombelle P.W., Bone S.A.: *Don't Forget About the Frontline Employee During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Insights and the Research Agenda on Market Stocks*, „Journal of Service Research” 2020, vol. 23(4), s. 396–400.

Jolanta Kociuba

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

4.

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE W CZASIE GLOBALNEJ PANDEMII

Abstrakt

Sytuacja pandemii spowodowała znaczące i szeroko pojęte zmiany w funkcjonowaniu społeczeństwa. Zmiany te wprowadziły nowe zjawiska zarówno w podmiotach gospodarczych, gdzie zauważono istotę motywacji pracownika, jak również zmiana dotknęła samych klientów. Pandemia spowodowała duży rozwój technologii, w której niepewne społeczeństwo mimo wielu niepewności rozpoczęło pracę w systemie on-line. Wybrane do analizy dziedziny społeczeństwa oraz gospodarki wykazują, że pandemia spowodowała zmiany oraz chęć rozwoju w społeczeństwie.

Słowa kluczowe: koronawirus, gospodarka, Polska, świat, społeczeństwo, media, konsumenci, usługi, zakupy.

4.1. Wstęp

Wszelkiego rodzaju kryzysy gospodarcze są zjawiskami złożonymi. Zwykle towarzyszą im zmiany w strukturze zasobów i nakładów wprowadzanych przez przedsiębiorców i organizacje. Zmiany w gospodarce niosą za sobą zmiany w sposobach zarządzania przedsiębiorstwami i organizacjami. Przedsiębiorcy i menedżerowie wyższych szczebli zmieniają sposób kierowania firmami oraz pracownikami, zaś konsumenci wdrażają w życie nawyki nowych form zakupów produktów lub usług.

Globalna pandemia spowodowała, że wiele innowacyjnych metod oraz narzędzi, głównie informatycznych, zostało wdrożonych w życie w galopującym czasie.

Zarządzanie personelem oraz całym przedsiębiorstwem kluczowo zmieniło swoją formę. Gdy w 2020 r. opublikowano informację o pojawieniu się pierwszych przypadków zakażenia COVID-19, nastąpiła rewolucja w niemalże wszystkich branżach. Forma pracy stacjonarnej przybrała formę zdalną, zaczęto wykorzystywać nowe narzędzia informatyczne.

W pracy poruszono tematy dotyczące problematyki dwóch płaszczyzn na rynku. Jedną z nich to następstwa koronawirusa i przełom w prowadzeniu przedsiębiorstw w erze pracy zdalnej oraz zachowania konsumentów.

4.2. Efektywne zarządzanie w czasie globalnej pandemii

Zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa, powinny posiadać narzędzia, które pozwolą na odpowiednie reagowanie i wdrożenie ich w czasie kryzysów gospodarczych. To właśnie one pozwolą dopasować się do zaistniałych sytuacji. Za najczęstsze z przyczyn bankructw firm uważa się: nieprawidłowe zarządzanie pracownikami oraz ich czasem pracy, finansami, często również jest to spadek atrakcyjności marketingowej oraz mniejszy udział w rynku. Należy zaznaczyć, że kluczowym czynnikiem jest zarządzanie organizacją w błędny sposób.

Na przestrzeni lat zarządzanie pracownikami zdecydowanie uległo rewolucji zarówno na przestrzeni biznesowej, personalnej, jak i technologicznej. Kiedy w 2020 r. oficjalnie uznano rozprzestrzenienie się wirusa na skalę globalną, niewiele firm było przygotowanych na zarządzanie pracownikami w formie zdalnej. Sytuacja ta zobligowała większość podmiotów gospodarczych do niemalże natychmiastowego dostosowania się do nowych realiów oraz wdrożenia innowacyjnych narzędzi pracy. Właśnie ten moment należy uznać za początek rewolucji w zarządzaniu. Współczesne zarządzanie rozpoczęło się od zaskakująco szybkiej transformacji cyfrowej, która polegała na wprowadzeniu w życie nowych rozwiązań informatycznych, tak by ocalić przedsiębiorstwa przed upadkiem.

Wszystkiego rodzaju organizacje i przedsiębiorstwa są astatycznym organizmem, który poprzez działanie niewielkich bodźców może stracić swoją stabilność. Niemniej można powiedzieć, że każda z nich przechodzi przez wszystkie stany, takie jak: narodziny, dojrzewanie, upadek, lecz należy również wspomnieć o stanach „odrodzenia” [7, s. 38]. Właśnie w przypadku ówczesnych czasów możemy jasno stwierdzić, że zarządzanie dzięki innowacyjnym technologiom pozwoliło na odrodzenie się przedsiębiorstwom. Jednoznacznie należy stwierdzić, że kryzys gospodarczy wywołany pandemią nastąpił nieoczekiwanie, wywołując niepożądane konsekwencje, które w wielu przypadkach zakończyły się upadkiem lub zawieszeniem firm. Przez wielu przełom gospodarczy i jego negatywne skutki są postrzegane jako przełom pomiędzy fazami rozwoju, a także problem natury decyzyjnej, który oddziałuje na zarządzaniu organizacją [6, s. 12].

Wielu przedsiębiorców staje przed pytaniem, co zrobić, by nie dopuścić do upadku firmy? Należy tu wskazać kilka aspektów, dzięki którym w skuteczny sposób można zarządzać organizacją. Najważniejsze z nich to: analiza danych oraz podejmowanie decyzji mających odniesienie do danych, sprawna i skuteczna organizacja procesów z działu IT oraz HR. Biorąc pod uwagę wszelkie powszechne schematy i modele zarządzania, można wyznaczyć najpopularniejsze i najbardziej cenione trendy w modelach biznesowych, do których należą:

- cyfryzacja usług sprzedażowych, działań marketingowych oraz procesów zachodzących w organizacji, np. archiwizacja danych a także mobilność pracowników,
- komunikacja pomiędzy przełożonym a pracownikami w celu oceny postępów prac, wykonania założonych zadań, jak również motywacja,
- wdrażanie sztucznej inteligencji, która znacząco wpływa na podwyższenie efektywności procesów operacyjnych.

Jest to szczególnie istotne wobec kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19, która zmienia krajobraz gospodarczy, społeczny i komunikacyjny otaczającego nas świata. Zwłaszcza zasoby informacyjne jako zasoby strategiczne firmy pozwalające nie tylko zarządzać bieżącą sytuacją firmy, ale także planować jej niezakłócone działanie w przyszłości wymagają skutecznego zarządzania.

Wielu przedsiębiorców, jak również menedżerów wyższego szczebla zastanawia się, jak skutecznie zarządzać pracownikami we współczesnej pracy zdalnej. Szukając odpowiedzi oraz złotego środka, wdrażają różne formy, pozwalające na zwiększenie efektywności oraz motywacji pracowników.

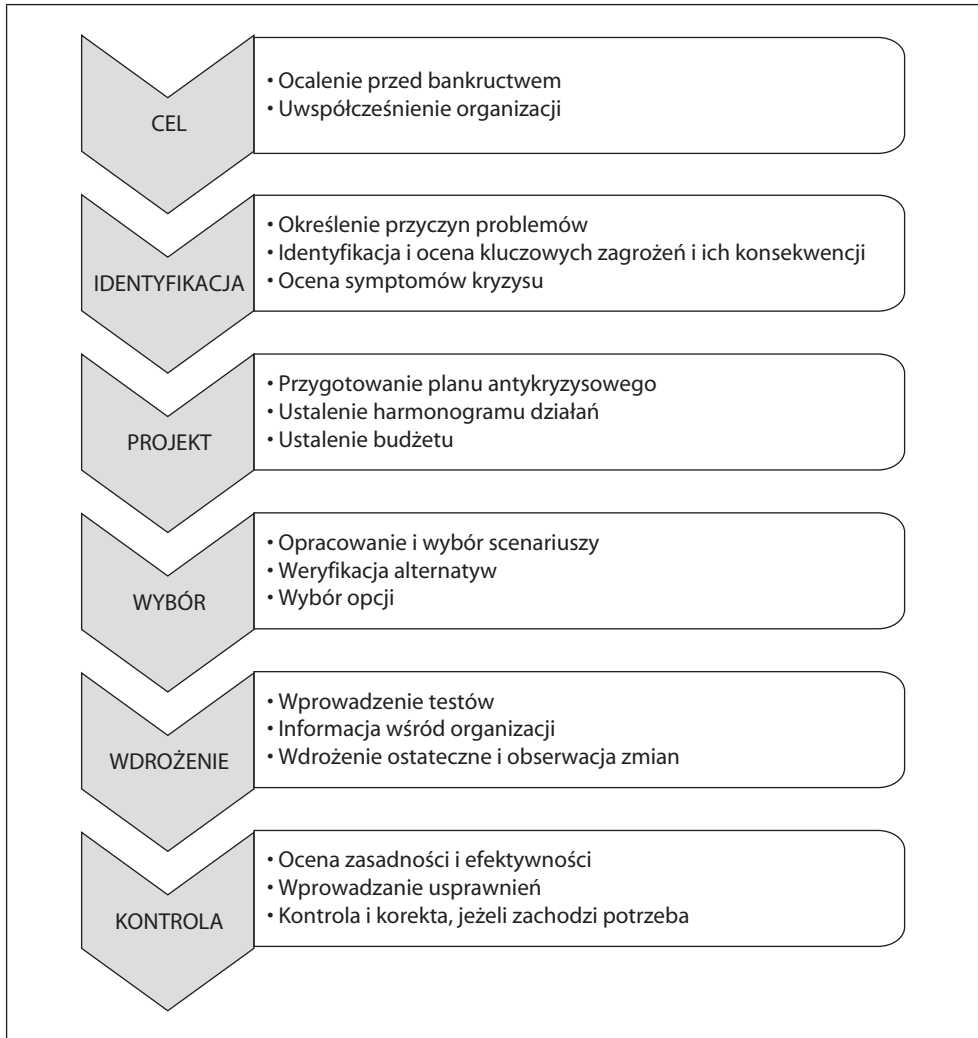
Należy wskazać kluczowe zasady, takie jak: zwiększenie liczby kanałów informacyjnych (komunikatory i aplikacje), dzięki którym istnieje możliwość komunikacji w formie wideokonferencji oraz czatów. Istotną rolę pełni ustanowienie „kalendarza procesów” oraz wskazanie zadań do wykonania i ich deadline’ów, zaś następnie konsekwentne weryfikowanie wykonanych zadań.

Konieczna jest komunikacja pomiędzy pracownikiem a przełożonym w sprawie postępów i efektów prac. Przełożeni wyższego szczebla nie mogą zapominać o motywacji pracowników, jak również o regularnych podsumowaniach wykonanych etapów realizacji zadań. Współczesnym trendem okazały się też wdrożone w wielu korporacjach oprogramowania, pozwalające na systematyczne zdawanie raportów.

Analizując czynniki budujące należy uwzględnić także negatywne czynniki, które zaburzają prawidłowe zarządzanie pracownikami. Jedne z najczęstszych zachowań prowadzących do dezorganizacji to: brak jasnych poleceń, procedur i zadań, a następnie brak weryfikacji wykonanych zadań, co przekłada się na dezorientację pracownika. Kolejne z nich to brak systemu motywacyjnego oraz presja i dyskomfort psychiczny pracowników.

Opracowanie i wdrażanie optymalnych scenariuszy zarządzania pozwoli na odparcie kryzysów gospodarczych [5, s. 116–118].

Rysunek 4.1. Etapy wdrożenia planu antykrzysowego



Źródło: opracowanie własne.

4.3. Zachowania konsumentów w czasie globalnej pandemii

Warto również wspomnieć i scharakteryzować zachowania konsumentów, na które wpłynęła pandemia oraz omówić takie tezy, jak konsumenci odczuwają wpływ kryzysu na swoją sytuację finansową oraz ograniczają wydatki lub obawiają się, że ich dochody zmniejszą się, popyt konsumentów na zakup produktów i usług

zmniejsza się z wyjątkiem artykułów pierwszej konieczności, dla wielu konsumentów pandemia była impulsem do sprawdzenia nowych towarów i usług.

Niepodważalne jest stwierdzenie, że handel istnieje od tysięcy lat i dotyczy całej społeczności na świecie. Zwykle był to proces bezpośredni, niemniej wraz z rozwojem rynku oraz zmianami na rynku gospodarczym należy zwrócić uwagę na wzrostową tendencję do sprzedaży internetowej zwłaszcza w dobie pandemii koronawirusa.

Wszelkie wybory konsumentów dotyczące zakupów towarów lub usług znalazły odniesienie w kanałach ich dystrybucji oraz sprzedaży. Wyjątkową sytuacją, która wymusiła na większości konsumentów zmianę dotychczasowych zachowań, był wybuch pandemii COVID-19. Sytuacja ta spowodowała, że w pierwszym półroczu 2020 r. zostały wprowadzone obostrzenia sanitarne, nastąpiły również zmiany niemalże na całym świecie, co negatywnie odbiło się na zyskach wielu firm prowadzących sprzedaż w formie stacjonarnej. Wywołało to daleko idące zmiany w funkcjonowaniu każdego podmiotu.

Sposobem na niwelowanie strat, a zarazem dalszy rozwój w kierunku przyszłości, było gwałtowne przeniesienie sprzedaży do internetu.

Z tego rozwiązania korzysta coraz więcej przedsiębiorców, szczególnie w dobie pandemii.

Rynek e-commerce przed wybuchem pandemii rozwijał się w tempie 18% rocznie [3]. Zasadnym jest stwierdzenie, że był to efekt zarówno rosnącego zainteresowania zakupami on-line wśród konsumentów, jak i coraz większej liczby sklepów internetowych oferujących produkty. Przed powstaniem tejże sytuacji epidemiologicznej na świecie wielu przedsiębiorców prowadzących sprzedaż postrzegało sprzedaż on-line jako szansę na pozyskanie nowych klientów. Zaledwie w przeciągu kilku miesięcy okazało, że przedsiębiorcy posiadający odpowiednie zasoby cyfryzacyjne oraz zaplecze technologiczne mogą najszybciej dostosować się do nowej rzeczywistości w dobie pandemii.

Obecna sytuacja pozwala na stwierdzenie, że dzięki działalności e-commerce większość potrzeb konsumentów została zaspokojona.

Przed pandemią koronawirusa większość właścicieli sklepów internetowych koncentrowała się na przyciągnięciu uwagi internautów, nakłonieniu ich do zakupu (nie tylko za pomocą atrakcyjnej ceny), zmniejszeniu liczby porzucanych koszyków zakupowych czy rozpoczęciu sprzedaży za pośrednictwem platform sprzedażowych. Problemy z zapewnieniem sprawnego łańcucha logistycznego czy obsługą posprzedażową były na drugim miejscu – większość sprzedawców nie miała problemu z dotrzymaniem deklarowanych terminów realizacji zamówienia i dostarczenia przesyłki. Pandemia spowodowała, że przedsiębiorcy obecni już w sieci stanęli przed nowymi wyzwaniami.

Analizując sytuację oraz zachowania konsumentów przed pandemią, można stwierdzić, że w ówczesnym czasie nie wykazywali oni ścisłego przestrzegania zasad racjonalności ekonomicznej. Ich potrzeby wywodziły się z nabytych potrzeb

oraz opierały się na połączeniu procesów świadomych i nieświadomych oraz czynników rozumowych i emocjonalnych. Często też źródła uświadamiania potrzeb konsumentów wynikały z: brak produktu, informacji o nowym produkcie czy też z możliwości finansowych. Przed wybuchem pandemii zachowania te wykazywały dość dużą świadomość praw konsumenta oraz racjonalny stosunek do produktów, niemniej w obecnym czasie zauważalny jest wzrost ich wartości. Można zauważyć również mniejszą lojalność wobec danych marek. Jeszcze dwa lata temu w wielu przypadkach to właśnie oddziaływanie poprzez media czy też opinię społeczną kreowało i pobudzało reakcje konsumentów na dany produkt. W obecnym czasie zauważalna jest sytuacja, w której media wyhamowują swoje oddziaływanie na konsumenta, dodatkowo też zachęcają do pobudzania w sobie racjonalizacji zakupów. Analizując więzi społeczne konsumentów, należy podkreślić dramatyczną zmianę ich charakteru. Jeszcze do niedawna więzi te miały początek w gronie społecznym, takim jak np.: rodzina, grupa przyjaciół, co zwiększało popyt na wszelkiego rodzaju dobra i usługi.

To właśnie one posiadały cechy poprawiania interakcji społecznych, ale uczestniczyły też w różnego rodzaju formach integracji społecznej [5, s. 28–29].

Wraz z początkiem 2020 r. wybuch pandemii COVID-19 wywołał również zmiany w zwyczajach konsumentów. Pojawiła się „nowa sytuacja gospodarcza”, w której raptownie nastąpiło: zamrożenie gospodarek, troska o bezpieczeństwo swoje i bliskich, obniżenie dochodów, redukcje etatów czy w skrajnych także utrata pracy. To właśnie te czynniki w kluczowej mierze wpłynęły na zwyczaje zakupowe konsumentów na całym świecie.

W tejże nowej sytuacji wyłonił się nowy rodzaj konsumenta. Możemy określić go jako podmiot, który charakteryzuje się ograniczaniem wydatków, podejmuje decyzje zakupowe w bardziej przemyślany sposób oraz szuka sposobu na łatwy dostęp do produktu, który można zakupić w sieci¹. Przedmiotami konsumpcji mogą być: materialne rzeczy zużywające się z czasem, niematerialne wartości, takie jak: wiedza, zdrowie czy też świadczenie usług. W celu ograniczenia ryzyka związanego z wyborem przeciętnego produktu lub usługi na początku konsument poszukuje różnego rodzaju informacji na jego temat.

Konsumenci coraz częściej przed każdorazowym zakupem poszukują opinii oraz doświadczeń na temat poszczególnych produktów. Szczególnie ma to zastosowanie w dobie koronawirusa, gdzie zakup przez internet wiąże się z pewnymi ograniczeniami – nie można przymierzyć, dotknąć ani powąchać produktu. Warto zaznaczyć, że to właśnie komunikaty generowane przez konsumentów są zdecydowanie lepiej postrzegane niżeli komunikaty tworzone przez sprzedających.

¹ <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/07/media-press-sklepy-musza-zaferowac-konsumentom-nowe-powody-do-zakupu-w-trybie-offline-koncentrujac-sie-na-cenie-i-wygodzie.html>.

Aby zapewnić stabilność finansową w dobie pandemii, wielu przedsiębiorców rozpoczęło wdrażanie nowych i bardziej efektywnych finansowo produktów. Sprzedaż różnorodności zapewni przedsiębiorcom utrzymanie odpowiedniej atrakcyjności wśród konkurencji oraz prawdopodobnie zwiększy sprzedaż. Niemniej obserwując sytuację gospodarczą oraz finansową konsumentów, można stwierdzić, że niewielka część asortymentu jest sprzedawana. Wynika to z obawy konsumentów o „własną kieszeń”.

W kryzysie gospodarczym dla dużej ilości gospodarstw domowych wielu nabywców postrzega różnorodność asortymentową jako produkty bardzo podobne. Dzięki umiejętności rozróżniania ich oraz wybieraniu produktów lub usług spełniających tę samą potrzebę, konsumenci mają możliwość zaspokojenia swoich potrzeb w bardziej atrakcyjniejszej cenie, co zdecydowanie nie przyczynia się do zwiększenia lojalności zakupowej [2]. Szczególnie ważnym polem oddziaływania na konsumentów jest rynek produktów żywnościowych, który z biologicznego punktu widzenia jest najistotniejszy. Dlatego też analizując sprzedaż i zachowania konsumentów, należy zaznaczyć, że z całej gamy produktów pierwszej konieczności nastąpił wzrost sprzedaży dla całego koszyka zakupów, szczególnie w kategorii produkty spożywcze (suche) oraz środki czystości i higieny osobistej.

Świadomość możliwej kwarantanny i wiążącej się z nią izolacji spowodowała, że wielu konsumentów postanowiło się odpowiednio zabezpieczyć. Zauważono tendencję wzrostu sprzedaży produktów o długiej dacie spożycia takich jak: konserwy, produkty suche oraz dania gotowe. Warto zaznaczyć, że dla większości konsumentów tych kategorii wzrosła zarówno liczba, jak i średnia wartość transakcji, co potwierdza dokonywanie zakupów na zapas².

Omawiając praktyczne strony wykonywania zakupów przez konsumentów w sklepach stacjonarnych, zauważono następujące praktyki: konsumenci przygotowują listę zakupów przed wizytą w sklepie, co pozawala na ograniczenie zbędnych wydatków. Dodatkowo starają się wykonywać „większe i rzadsze” zakupy. Nie należy tego postrzegać jak robienie większych zapasów, niemniej konsumenci wychodzą z podejścia do zakupów „codziennie rano po świeże bułeczki”. W trosce o zdrowie swoje i bliskich używają toreb wielokrotnego użytku, które bardzo często piorą, zaś jeżeli chodzi o wózki i koszyki niezbędne przy wykonywaniu zakupów, to duży odsetek klientów w swoim zakresie odkaża ich uchwyty.

Niewątpliwie chęć zakupów w Internecie była oznaką akceptacji handlu elektronicznego, co potwierdzają dane, że 71% konsumentów rezygnowało z tradycyjnych zakupów³.

² <https://www.nielsen.com/pl/pl/insights/article/2020/zakupy-zapobiegawcze-polakow-wobec-koronawirusa/>.

³ <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/09/media-press-czy-pandemia-COVID-19-trwale-zmieni-zwyczaje-zakupowe-polakow.html>.

W przypadku zakupów innych niż spożywcze, panuje tendencja zakupów za pośrednictwem stron internetowych. Jednym z kluczowych powodów takich zachowań konsumentów jest fakt ograniczenia dostępności stacjonarnych punktów handlowych.

Opierając się na badaniach własnych G. Samuka i I. Sidorowicz z Politechniki Białostockiej, można wskazać dość ciekawe zależności, tj. znacząca część konsumentów w wyniku pandemii koronawirusa zmieniła swoje nawyki zakupowe. Ankietowani wskazywali, że od pewnego czasu nie wykonują regularnych zakupów, zminimalizowali zakupy w sklepach stacjonarnych, a zdecydowanie wybierają zakupy kanałami sieciowymi. Sprawia to, że zmiany zachowań ankietowanych są zaskakująco skrajne – 90% ankietowanych zadeklarowało częstsze dokonywanie zakupów przez internet. Wynika to z obawy przed ryzykiem zakażenia oraz komfortem psychicznym związanym z unikaniem zarażenia siebie i rodziny.

Według raportu KPMG International na zachowania konsumentów związane ze zwiększoną częstotliwością zakupów przez internet (dotyczących wszystkiego oprócz artykułów spożywczych) w największym stopniu mają wpływ cena (67%) oraz wygoda (65%), tak więc istnieje szansa, że zmiana nawyków zakupowych zaraz po wybuchu pandemii na częstsze dokonywanie zakupów przez internet utrzyma się również po jej zakończeniu. Konsumentom poproszonym o określenie istotności czynników wpływających na decyzję dokonywania zakupów przez internet od czasu wybuchu pandemii COVID-19 wskazywali, że największy wpływ ma dla nich bezpieczeństwo przed zarażeniem. Prawie połowa, a dokładnie 49% ankietowanych, określiła, że ten czynnik wpływa w bardzo dużym stopniu na wybór sklepów internetowych, a 35% respondentów określało ten aspekt jako wpływający w dużym stopniu na wybór kanału sprzedażowego.

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na wybór sklepów internetowych przez respondentów były bardzo szybkie dostawy. Zdecydowana większość badanych (71%) wskazała ten aspekt jako wpływający w dużym lub bardzo dużym stopniu na decyzję zakupową. Jedynie 9% ankietowanych deklaroowało, że ten czynnik nie wpływa lub wpływa w małym stopniu na wybór kanału zakupowego. Następnym zauważalnym czynnikiem wymienianym przez ankietowanych jest brak problemów z odebraniem paczki (ze względu na przebywanie w domu) 61%, respondentów określiło ten aspekt jako wpływający w dużym lub bardzo dużym stopniu na wybór e-zakupów. Natomiast 30% badanych deklaroowało, że ten czynnik wpływa w średnim stopniu na wybór kanału sprzedaży. Biorąc pod uwagę, wydatki konsumentów na żywność i napoje, ciężko rozróżnić wzrost lub spadek wydatków.

Obecnie można zauważyć, że firmy i producenci poszczególnych marek są bardziej zaangażowani w łatwy dostęp do zakupu – tego właśnie oczekują konsumenci.

Wykazują oni bardziej dojrzałe podejście do ochrony środowiska oraz wsparcia społeczności lokalnych. Można jednoznacznie stwierdzić, że preferencje konsumentów ciągle przesuwają się w kierunku kanałów internetowych, co oznacza, że w przypadku globalnego kryzysu konsumenci korzystają z internetu w większym stopniu, co z czasem może się utrwalić i przejść do codziennych nawyków.

Jeżeli po ustaniu pandemii koronawirusa okaże się, że ta tendencja utrzyma się na podobnym poziomie bądź też będzie miała taką tendencję, to znacznie rozwijać się nowa konsumpcja cyfrowa. Kryzys może być siłą napędową dla innowacji internetowych i wzmacniać zachowania konsumentów w przypadku nowych nawyków⁴. Natomiast jeżeli sprzedawcy i ich branże opracują architekturę cyfrową, która dostosuje się do zmieniających się potrzeb konsumentów, może to przyczynić się do większego dostępu.

Wszystkie te zachowania konsumentów uległy zmianie, szczególnie wśród starszych grup, aczkolwiek coraz większa liczba młodszych konsumentów również rozwija się w tym samym kierunku. Dla całej społeczności obawy o zdrowie i wsparcie lokalnej gospodarki są dwoma dominującymi powodami poprawy zachowań. Należy zaznaczyć, że zrównoważone i lokalne postawy konsumpcyjne rosną wraz ze wzrostem dochodów oraz bezpieczeństwem samych klientów. Szacując, że zachowania te nie utrzymają się w dalszej perspektywie, to jednak za jakiś czas gospodarka, życie i podróże powrócą do poprzedniego lub podobnego tempa jak przed pandemią. Zakłócenie codzienności społeczeństwa, które spowodował koronawirus, są dla wielu konsumentów szansą i drogą do bardziej zrównoważonego stylu życia, w tym podróży, transportu, zakupów, wyborów energetycznych.

W przypadku konsumentów korzystających z usług, warto wspomnieć o planach urlopowych oraz wyjazdach zagranicznych. W aspekcie wyjazdów i wakacji zmieniły się również preferencje konsumentów dotyczące miejsc wypoczynku. Wielu z nich zrezygnowało z wyjazdów w egzotyczne miejsca, w zamian za spędzenie czasu w bliskim otoczeniu przyrody, nie wyjeżdżając przy tym z kraju. W momencie otwarcia europejskich granic społeczeństwo spodziewało się ożywienia międzynarodowej turystyki letniej, niemniej podróżowanie w pandemicznych czasach wymagałoby od konsumentów szczegółowego i precyzyjnego planowania, rozeznania i, oczywiście, gotowości do postępowania zgodnie ze zmieniającymi się i coraz ostrzejszymi zasadami w krajach docelowych i ojczyźnych. Czynnikiem wpływającym na wszystkie decyzje związane z wyjazdami zdecydowanie jest niepewność oraz obawa przed ewentualnymi konsekwencjami, w wyniku czego wielu konsumentów zdecydowało się na powstrzymanie planów wakacyjnych lub urlopowych w zamian za spędzenie czasu we własnym gospodarstwie domowym. Spadek zainteresowania zagranicznymi wakacjami zdawał się

⁴ <https://www.edukacjagiieldowa.pl/2020/10/poklosie-COVID-19-europejczycy-zaprzyjazniaja-sie-z-konsumpcja-internetowa-i-zmieniaja-plany-urlopowe/>.

motywować wiele rodzin do odkrywania walorów kraju, koncentrowaniu się na obszarach przyrodniczych i niezatłoczonych miejscach, takich jak wieś, lokalne góry i wybrzeże. Dodatkowo, konsumenci cechują się większą świadomością swoich wydatków i wpływu na środowisko w szczególności osoby z młodszych grup konsumenckich.

W nawiązaniu do wstępu warto zwrócić uwagę, że wpływ pandemii pobudził konsumentów do sprawdzenia nowych aktywności i usług. Oczywistym jest, że niektóre z niżej wymienionych wykonywali wcześniej, niemniej widoczny jest wzrost dla poszczególnych jednostek, np. zamawiania jedzenia online. Konsumenti chętniej korzystają z komunikatorów internetowych, dzięki którym mogą prowadzić wideo konferencje i spotkania ze znajomymi, uczyć się „na odległość”, odbywać treningi online z prywatnym instruktorem.

Warto również zwrócić uwagę na preferencje konsumentów związane ze sprawdzaniem kraju pochodzenia produktu. Od dość dłuższego czasu był to jeden z kluczowych elementów wpływających na decyzję zakupową, natomiast właśnie w czasie pandemii koronawirusa można zauważyć szczególne wspieranie polskich przedsiębiorców i lokalnych rolników, co oznacza, że dla większości konsumentów zwiększyła się świadomość siły zakupowej, jaką mają pojedynczy konsumenci. Takie zachowanie jednoznacznie oznacza solidarność konsumencką z polskimi przedsiębiorcami. W dobie kryzysu społeczeństwo bardziej niż zwykle wspiera działalność sprzedażową lokalnych producentów.

Określając zachowania i preferencje konsumentów w trakcie trwania pandemii COVID-19, kluczowymi wnioskami jest, że: zdecydowana część społeczeństwa zmieniła swoje dotychczasowe przyzwyczajenia związane z nabywaniem towarów i usług. Kluczowy fakt stanowi kanał sprzedaży i zakupu. Konsumenti zmieniając swoje nawyki zakupowe z obawy o stan zdrowia zmienili również formę zakupów, tj. zamiast wielkopowierzchniowych marketów, zdecydowanie wybierają zakupy przez internet z dostawą do domu lub zakupy w sklepach stacjonarnych o nietypowych porach dnia np. późny wieczór, gdzie ilość klientów jest stosunkowo niewielka do godzin popołudniowych. Większość klientów deklaruje, że od początku 2020 r. preferuje zakupy przez internet, które gwarantują im mniejsze prawdopodobieństwo zachorowania oraz brak kontaktu z innymi ludźmi. Jeżeli jednak są zmuszeni do zakupów w sklepach stacjonarnych, to zdecydowanie wybierają bezgotówkową firmę płatności.

Pewnym jest, że z wejściem w nasze życie pandemii e-handel „rozwinął skrzydła”. Sytuacja epidemiologiczna na świecie stworzyła maksymalnie korzystne warunki i predyspozycje dla działania sklepów internetowych, niemniej nie sprzyja to lojalności klienta wobec marki, produktu czy też usługi. Można jednoznacznie stwierdzić, że czynnik jakim jest bezpieczeństwo, jest kluczowym aspektem, który zmienia dotychczasowe normy i zachowania konsumentów [1]. Należy również zaznaczyć, że kolejne kluczowe czynniki to: niestabilna sytuacja finansowa bądź obawa przed nią oraz komfort zarówno psychiczny, jak i fizyczny, a troska o własne

bezpieczeństwo zmieniła zachowania konsumentów, wybór dostawców i preferowane kanały kontaktu⁵.

W oparciu o analizę zachowań klientów można stwierdzić, że cyfryzacja konsumpcji ma swój wielki początek w nowym pandemicznym świecie, niemniej wielu konsumentów zdecydowanie oczekuje bardziej zrównoważonej i lokalnej konsumpcji. Uważam, że to właśnie globalna pandemia koronawirusa zasadniczo zdefiniowała znaczenie transformacji cyfrowej.

Bibliografia

- [1] Baker S.: *Residents left in Wuhan – which China quarantined to stop the coronavirus – are desperately stockpiling food and fuel, leaving empty shelves and prices skyrocketing*, „Business Insider” 2020, <https://www.businessinsider.com/wuhan-china-coronavirus-city-sealed-cut-off-stockpilefood-2020-1?IR=T>, data dostępu: 18.02.2021.
- [2] *Kotler on marketing: how to create, win and dominate markets*, www.altfeldinc.com/pdfs/Kotler.pdf.
- [3] *Magazyn-ecommerce.pl, Polski rynek e-commerce rośnie o ponad 18% rocznie i rozwija się najbardziej dynamicznie w Europie*, data dostępu: 19.03.2021.
- [4] Mazurek-Łopacińska K.: *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 28–29.
- [5] Michałowska M., Stankiewicz D., Danielak W.: *Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie*, <http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf>, s. 116–118.
- [6] Nogalski B., Marcinkiewicz H.: *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004, s. 12.
- [7] Wawrzyniak B.: *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 38.

⁵ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/09/pl-Raport-KPMG-Nowa-rzeczywistosc-konsument-w-dobie-COVID-19.pdf>.

Sławomir Kozieł

Uniwersytet Zielonogórski

Katarzyna Zabratańska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

5.

ZDALNE FORMY UCZENIA SIĘ W KONTEKŚCIE PANDEMII COVID-19

Abstrakt

Realizowanie działań w organizacjach ukierunkowanych na wspieranie kadry pracowniczej w zakresie ciągłego uczenia się (*Long Life Learning* – LLL), powiązane jest z koniecznością dostosowywania się do oczekiwań klienckich, adaptacji do zmian, uczenia się poprzez działanie, praktycznego aplikowania wiedzy czy też dzielenia się nią. Epidemia COVID-19 wymusiła reorganizację dotychczasowych wzorców uczenia się w organizacjach. Wpłynęło to na konieczność modyfikacji form zdobywania wiedzy, ale również potwierdzenia wykorzystania wiedzy, umiejętności w praktyce, poprzez konieczność częstszego zastosowania zdalnych form zdobywania kompetencji i kwalifikacji.

W momencie rozpoczęcia pandemii oraz przejścia wielu organizacji w tryb zdalny zostało przeprowadzone badanie wśród przedsiębiorców, organizacji zrzeszających przedsiębiorców, a także podmiotów publicznych związanych z obszarem zdobywania kwalifikacji. Było ono ukierunkowane na diagnozę i ocenę na możliwości wdrożenia zdalnych narzędzi uczenia się oraz potwierdzenia zdobytej wiedzy i umiejętności. Na podstawie uzyskanych wyników określono potencjał tkwiący w zdalnej edukacji w miejscu pracy, a także zaobserwowano bariery, które mogą stanowić zagrożenie dla zdalnego zdobywania kwalifikacji. Następnie po roku obowiązywania stanu zagrożenia epidemiologicznego podjęto ponownie badania na tożsamej pod względem cech próbie badawczej, aby porównać i zweryfikować opinie respondentów/respondentek wyrażane na początku stanu epidemii. Niniejsze badania miały charakter pilotażowy oraz eksploracyjny, przez co mogą stanowić wskaźnik dla dalszego

rozwoju zdalnych form uczenia się oraz realizacji idei *Long Life Learning* w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacjami, rozwój kompetencji, zdalne formy uczenia się, *Long Life Learning*.

5.1. Wprowadzenie

Nowoczesna gospodarka bazująca na wiedzy opiera swoją konkurencyjność na organizacjach wiedzochłonnych. Dynamika zachodzących zmian powoduje konieczność permanentnego aktualizowania kompetencji i umiejętności, a to z kolei determinuje konieczność zdobywania nowych kwalifikacji i aktywnego wdrażania konceptu całościowego uczenia się (LLL). Proces uczenia się ma tu dualne znaczenie – po pierwsze, stanowi zdobywanie kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu zawodowego; po drugie, zdolność i dyspozycję do przetwarzania pozyskanych informacji [2]. Fundamentalną rolę w generowaniu atrakcyjności zatrudnieniowej odgrywa edukacja o charakterze pozaszkolnym, a ciągłe uczenie się w ramach środowisk pracy jest nieuniknione oraz niezbędne. Firmy i organizacje konkurują w ramach specyficznych zmiennych gospodarczych i społecznych, kształtując jednocześnie właściwą sobie specyfikę branżową.

Z perspektywy pracowniczej oznacza to, że rolą i obowiązkiem każdej zatrudnionej osoby jest posiadanie, weryfikowanie oraz aktualizowanie portfolio swoich kompetencji i zasobów merytorycznych. Jak konstatują U. Jeruszko i M. Wolan-Nowakowska w miejscu pracy znaczenie mają przede wszystkim konkretne umiejętności wykorzystywane na stanowisku pracy, określone certyfikaty, profesjonalne uprawnienia potwierdzające określony poziom umiejętności. Rzeczono umiejętności stanowią zaś synergię i korelatę wiedzy i praktyki, zdobywanych w procesie uczenia się w miejscu pracy [4].

5.2. Uczenie się w miejscu pracy

Uczenie się w miejscu pracy wymaga kreacji takiego środowiska, w którym każda zatrudniona osoba ma możliwość pełnego wykorzystania osobistego potencjału, dzięki atmosferze i wartościom szacunku, docenienia, a to z kolei przekłada się na sukces organizacji. W uczeniu się w miejscu pracy w pełni zaimplementowana jest zasada związku teorii i praktyki. W katalogu najczęstszych metod uczenia się, stosowanych w miejscu pracy, mamy do czynienia z m.in.: obserwacją, naśladownictwem, doświadczeniem i działaniem, metodą iteracji, treningiem interpersonalnym, metodami problemowymi, symulacjami. Zdecydowana większość firm preferuje model rozwoju kadr oparty na modelu 70/20/10, gdzie 70 oznacza czas

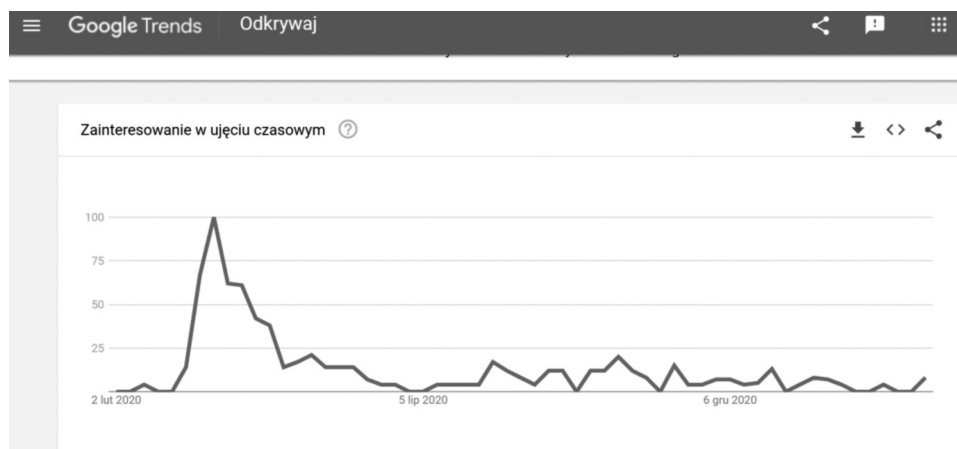
dedykowany na uczenie na konkretnym stanowisku pracy, 20 – uczenie się od innych, zaś 10 – udział w wykładach, konferencjach, szkoleniach czy warsztatach [3].

Wyniki badań Bilansu Kapitału Ludzkiego przeprowadzone w 2017 i 2018 r. potwierdzają, że aktywność zawodowa, a przede wszystkim zatrudnienie są głównymi stymulatorami do zaangażowania w rozwój kompetencji. Swoje kompetencje zawodowe i pozazawodowe w 2018 r. rozwijało 91% zatrudnionych osób. Osoby pracujące uczą się przede wszystkim w sposób nieformalny (72% według BKL 2017) oraz korzystają ze zdwersyfikowanych form rozwojowych w miejscu pracy (42%) [2].

Najpowszechniej wykorzystywaną formą uczenia się jest nieformalne uczenie się, którego najczęstszą egzemplifikacją stanowi zdobywanie wiedzy i informacji z Internetu, z materiałów drukowanych, z radia, telewizji, uczenia się od innych (rodziny, znajomych, współpracowników/współpracowniczek). Jak deklarują badani, dla aktualizacji i uzupełnienia kompetencji zdobytych po ukończeniu niezbędnego procesu wstępnego kształcenia zazwyczaj wystarczające jest uczestnictwo w krótszych formach uczenia się, samokształcenie czy możliwość uczenia się od innych pracowników/pracownic [2].

W kontekście pandemicznym istotne wydaje się zwrócenie uwagi na fakt preferowania kształcenia w formach zdalnych. Jak wynika z analizy Google Trends, w ostatniej dekadzie marca 2020 r. słowo „wideokonferencja” było wyszukiwane 20-krotnie częściej niż w pierwszej dekadzie lutego tego samego roku [5].

Rysunek 5.1. Częstotliwość wyszukiwania słowa „wideokonferencja” w okresie od 2 lutego 2020 r. do 22 marca 2021 r.



Źródło: Google Trends.

Ponadto w kwietniu 2020 r. na liście dziesięciu najczęściej pobieranych aplikacji na świecie znalazło się aż pięć służących do komunikowania się z innymi [8]. Uczenie się w miejscu pracy niezależnie od kontekstu stacjonarnego czy też zdalnego jest skorelowane z poziomem wykształcenia. Osoby z wyższym poziomem wykształcenia są bardziej skłonne do szkolenia się. Jest to aż 71% osób z wykształceniem wyższym lub średnim II stopnia w porównaniu z 65,5% osób z wykształceniem co najwyżej gimnazjalnym. Ta luka jest szczególnie duża w niektórych krajach, np. Polska odpowiednio 75% i 51%, Cypr 68% i 49%; w innych krajach wyniki tej dysproporcji są analogiczne i/lub paradoksalnie odwrócone np. Bułgaria 85% i 95%, Hiszpania 66% i 66%, Włochy 56% i 58%, Portugalia 77% i 64%. Co istotne, przyczyny tych wzorców są niejasne [6].

Niemniej bezsprzecznym pozostaje fakt związany z korzyściami z uczenia się w miejscu pracy. Jest to nie tylko kwestia poznania zróżnicowanych poglądów, umiejętności, uzdolnień czy osobowości. To przede wszystkim inwestycja w kapitał ludzki dopasowany do potrzeb organizacji, skuteczny sposób na pozyskiwanie nowych kompetencji oraz efektywna metoda zwiększająca możliwości zatrudnienia awansu oraz generowania korzyści finansowych.

5.3. Zdalna edukacja i walidacja kompetencji w miejscu pracy

Możliwość pracy zdalnej pozwala pracodawcom/pracodawczyniom na przekroczenie barier geograficznych i rekrutację kandydatów/kandydatek o specjalistycznych umiejętnościach, optymalnie dostosowanych do konkretnego stanowiska. Jednocześnie osoby rekrutowane do pracy zdalnej – zarówno na stanowiska specjalistyczne, jak i menedżerskie – muszą charakteryzować się wieloma umiejętnościami pozazawodowymi, by móc efektywnie pracować poza siedzibą pracodawcy.

W opinii przedstawicieli/przedstawicielek działów HR kluczowa jest umiejętność zarządzania czasem (77%) wskazywanych odpowiedzi oraz samodzielność. Zdaniem rekruterów/rekrutek jest to umiejętność znacznie istotniejsza niż znajomość narzędzi ułatwiających pracę zdalną (43%) czy umiejętność pracy zespołowej (40%). Ponadto trzykrotnie częściej zwracano uwagę na umiejętność organizacji pracy własnej niż na przekonanie kandydata/kandydatki co do słuszności misji i wizji firmy, do której aplikuje [1]. Oczekiwane są również systematyczność, zorientowanie na osiąganie odpowiednich rezultatów pracy i zdyscyplinowanie. Kolejne cechy, których firmy poszukują w pracownikach/pracownicach zdalnych, to łatwość uczenia się, adaptacji do nowych warunków pracy i otwartość na zmiany [5]. Dodatkowo badani zwracali uwagę na to, że w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych istotna jest również umiejętność zarządzania priorytetami zadań własnych oraz podległego zespołu [1].

Przedstawiciele/przedstawicielki firm zatrudniających pracowników/pracownice zdalnych proszeni byli również o wskazanie, jakie kompetencje rozwijają u tych pracowników/pracownic zdalnych (np. wspierając ich odpowiednio przygotowanym planem szkoleń). Najczęściej wskazywany był rozwój samodzielności w działaniu pracownika/pracownicy (55%) oraz umiejętność zarządzania czasem (49%). Co trzecia firma wspierała swoją kadrę w rozwoju umiejętności pracy zespołowej (35%) oraz kreatywności (34%) [5]. Kadrę menedżerską uczono przede wszystkim skutecznego wyznaczania celów i egzekucji ich realizacji. Zasadnym jest zatem stwierdzenie, że z perspektywy organizacji to właśnie „autosterowność” pracowników zdalnych ma znaczenie istotniejsze niż kompetencje w zakresie współpracy z innymi członkami/członkiniami rozproszonego zespołu [5]. Paralelnie naturalną potrzebą było zdefiniowanie poziomu kompetencji w zakresie korzystania z nowych technologii i konieczność przeprowadzenia dodatkowych szkoleń. Doświadczenia firm wskazują na istnienie potrzeby zapoznania kadry pracowniczej z nowymi narzędziami do pracy zdalnej, które nie były dotychczas wykorzystywane w organizacji. Niekiedy dotyczyło to również zarządzania projektami i zmianą. Niektóre firmy zwróciły uwagę na to, że w ich przypadku nie wystąpiła konieczność przeprowadzenia szkoleń, ponieważ już wcześniej ich działalność bazowała na pracy zdalnej, a cyfryzacja była wykorzystywana na szeroką skalę. W większości firm kompetencje kadry dotyczące korzystania z nowych technologii okazały się na tyle wysokie, że nie wymagały złożonych i specjalistycznych form kształcenia [7].

W dobie pandemii problematyczność weryfikacji osiągniętych efektów uczenia się wynika przede wszystkim z niemożności pełnej kontroli warunków, w jakich proces ten się odbywa, tak w odniesieniu do testów praktycznych, jak i teoretycznych, w szczególności w przypadku osób dorosłych, które zdobyły swoje kompetencje w sposób pozaformalny lub nieformalny. Z pomocą przychodzą narzędzia online, którą są wykorzystywane w walidacji osób dorosłych, jak np. wideokonferencje, czy portfolio osiągnięć kandydata/kandydatki dostępne w formule zdalnej. Możliwości związane ze zdalnymi sposobami potwierdzania kompetencji – w odniesieniu do kwalifikacji rynkowych – wprowadził Zintegrowany System Kwalifikacji [10]. Od 16 maja 2020 r. istnieje możliwość przystąpienia do walidacji zdalnie również w tych przypadkach, w których nie podlegała ona predykcji. W związku z wejściem w życie „Ustawy z dnia 14 maja o zmianie niektórych ustaw w zakresie działań osłonowych w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-21” art. 51. stanowi, iż:

1. W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego, stanu epidemii albo stanu nadzwyczajnego ogłoszonych z powodu COVID-19 minister właściwy w rozumieniu art. 2 pkt 14 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226) może wyrazić zgodę na przeprowadzanie przez instytucję certyfikującą, na jej wniosek, walidacji całości lub części efektów uczenia się wymaganych dla danej kwalifikacji rynkowej

z wykorzystaniem systemu teleinformatycznego, wyłączając w tym zakresie wymagania dotyczące walidacji określone w obwieszczeniu w sprawie włączenia danej kwalifikacji rynkowej do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, wydanym na podstawie art. 25 ust. 1 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.

2. Warunkiem wyrażenia zgody, o której mowa w ust. 1, jest stosowanie przez instytucję certyfikującą podczas walidacji systemu teleinformatycznego zapewniającego wiarygodne sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie kwalifikacji rynkowej osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji. System teleinformatyczny i metody stosowane w walidacji powinny w szczególności umożliwiać identyfikację osoby przystępującej do walidacji, samodzielność pracy tej osoby i zabezpieczenie przebiegu walidacji przed ingerencją osób trzecich [10].

Egzemplifikacją zaimplementowania ww. przepisów była zgoda Ministerstwa Cyfryzacji na przeprowadzanie walidacji z wykorzystaniem systemu teleinformatycznego dotycząca kwalifikacji rynkowych, tj.: „Projektowanie grafiki komputerowej” (kod kwalifikacji w ZRK 4C211900009), „Programowanie i obsługiwanie procesu druku 3D” (kod kwalifikacji w ZRK 3C521900010), „Tworzenie witryn internetowych” (kod kwalifikacji w ZRK 4C481900008) [12].

Należy podkreślić, że procedura zdalnego weryfikowania efektów uczenia się, w tym umiejętności, kompetencji i wiedzy, sukcesywnie adaptuje się do współczesnego kontekstu, nabierając znormalizowanego i wystandaryzowanego charakteru. Zarówno walidacja, jak i edukacja w formie zdalnej zyskują równoważny i usankcjonowany charakter, będąc zarówno odpowiedzią na kontekst epidemiczny, jak również na progresję cyfryzacji oraz digitalizacji gospodarki.

5.4. Metodologia badań

Do podjęcia badań skłoniły autorów odpowiedzi na następujące problemy badawcze:

1. W jakim stopniu respondenci/respondentki dostrzegają możliwość zdobywania wiedzy za pomocą zdalnego uczestnictwa w szkoleniach?
2. W jakim stopniu forma zdobywania wiedzy zależna jest od branży, w której funkcjonuje dana firma?
3. Czy forma potwierdzania kwalifikacji wpływa na osiągnięte efekty uczenia się?
4. Jakie zagrożenia związane są ze zdalnym kształceniem i potwierdzaniem efektów uczenia się?
5. Jakie szanse związane są ze zdalnym kształceniem i potwierdzaniem efektów uczenia się?

Celami projektowanych badań były:

1. Określenie możliwości wykorzystania form zdalnych oraz oceny ich skuteczności przez przedstawicieli/przedstawicielki kluczowych branż.
2. Wskazanie możliwych rozwiązań w zakresie potwierdzania kwalifikacji i wykorzystania ich przez przedstawicieli/przedstawicielki kluczowych branż.
3. Przeprowadzenie diagnozy zagrożeń oraz szans rozwoju zdalnego kształcenia w organizacji.

Dla zrealizowania tak postawionych celów badań zaprojektowano kwestionariusz wywiadu pogłębionego IDI, który zawierał pytania odnoszące się do problemów badawczych ważnych w kontekście badań nad formami zdobywania wiedzy w momencie początku pandemii COVID-19 w Polsce. Badania odnoszące się do problemów badawczych przeprowadzono w kwietniu 2020 r. na próbie 130 respondentów/respondentek, reprezentujących następujące środowiska branżowe:

1. Oświata.
2. Organizacje pracodawców.
3. Jednostki samorządu terytorialnego.
4. Przedsiębiorcy.
5. Organizacje pozarządowe.
6. Publiczne służby zatrudnienia.
7. Uczelnie.
8. Firmy szkoleniowe.

W celu porównania odpowiedzi respondentów/respondentek badania przeprowadzono ponownie w marcu 2021 r. za pośrednictwem wywiadu pogłębionego IDI na eksploracyjnej próbie eksperckiej 16 respondentów/respondentek reprezentujących poszczególne środowiska branżowe. Dobór respondentów/respondentek został przeprowadzony w sposób celowy w obu turach badania. W ramach kryteriów wyboru respondentów/respondentek wzięto pod uwagę wielkość organizacji (organizacje duże i średnie), kluczowość branży oraz doświadczenia w zakresie zdalnego uczenia się i potwierdzania kwalifikacji w organizacjach, przed i w trakcie pandemii. Badania zostały zrealizowane za pomocą metod zdalnych, czyli poprzez wywiad przeprowadzany z użyciem komunikatora internetowego.

W ramach badania realizowanego w marcu 2021 r. poruszono następujące problemy badawcze:

1. W jakim stopniu postrzeganie możliwości zdobywania wiedzy i kompetencji za pomocą zdanego uczestnictwa w szkoleniach uległo zmianie na przestrzeni od kwietnia 2020 r. do marca 2021 r.?
2. Jak oceniane są poszczególne formy zdobywania wiedzy i kompetencji ze względu na panującą pandemię?
3. W jakim stopniu forma zdobywania wiedzy i kompetencji wpłynęła na efekty uczenia się?
4. Jakie zagrożenia związane ze zdalnym kształceniem i potwierdzaniem efektów uczenia się wystąpiły w ramach wykorzystania narzędzi zdalnych?

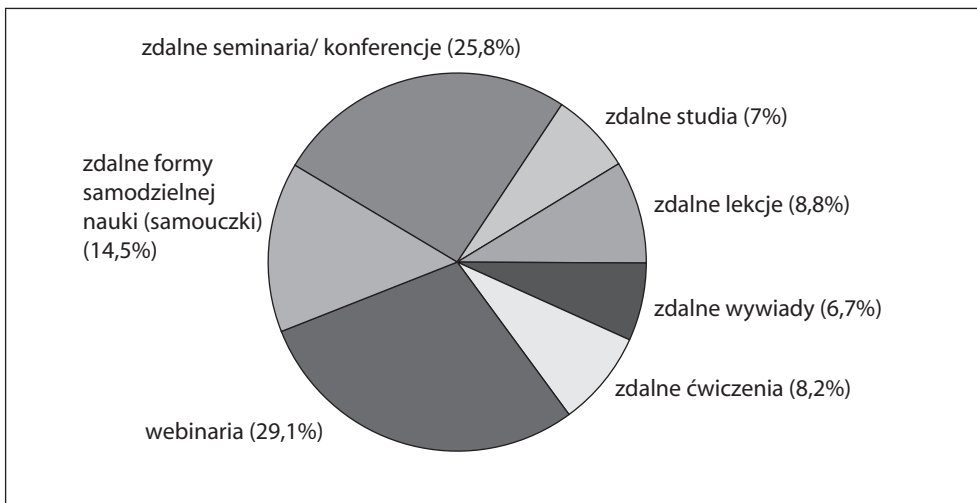
5. Jakie szanse związane ze zdalnym kształceniem i potwierdzaniem efektów uczenia się wystąpiły w ramach wykorzystania narzędzi zdalnych?

Przeprowadzenie badań wśród respondentów/respondentek doświadczających skutków pandemii COVID-19, którzy reprezentują kluczowe branże w regionach i mają wpływ na środowisko branżowe, pozwoliło na eksploracyjne odniesienie się do możliwości wykorzystywania zdalnych form kształcenia oraz predykcję rozwiązań, które zaistnieją po pandemii.

5.5. Wyniki badań

W ramach badań prowadzonych na początku pandemii COVID-19 możliwość zdobywania kwalifikacji – w ramach specyfiki branży – dostrzegało 63,3% respondentów/respondentek, spośród których możliwość zdalnego potwierdzania kwalifikacji pozytywnie oceniło 62,8% badanych. Ponadto 57,3% osób reprezentujących poszczególne branże nie dostrzegało różnicy w zakresie formy realizacji zajęć w trybie tradycyjnym oraz zdalnym, a do najbardziej preferowanych form zdalnego uczenia się respondenci zaliczyli w 25,8% zdalne seminaria/konferencje oraz w 29,1% webinaria (rysunek 5.2). Jednakże 26,4% badanych uważało, iż w ramach tradycyjnie realizowanych form doszkalania jest realizowanych więcej form praktycznych, a zdalne zdobywanie wiedzy i kompetencji wiązałoby się z większą ilością zajęć teoretycznych ze względu na niemożność przeprowadzenia praktycznych zajęć.

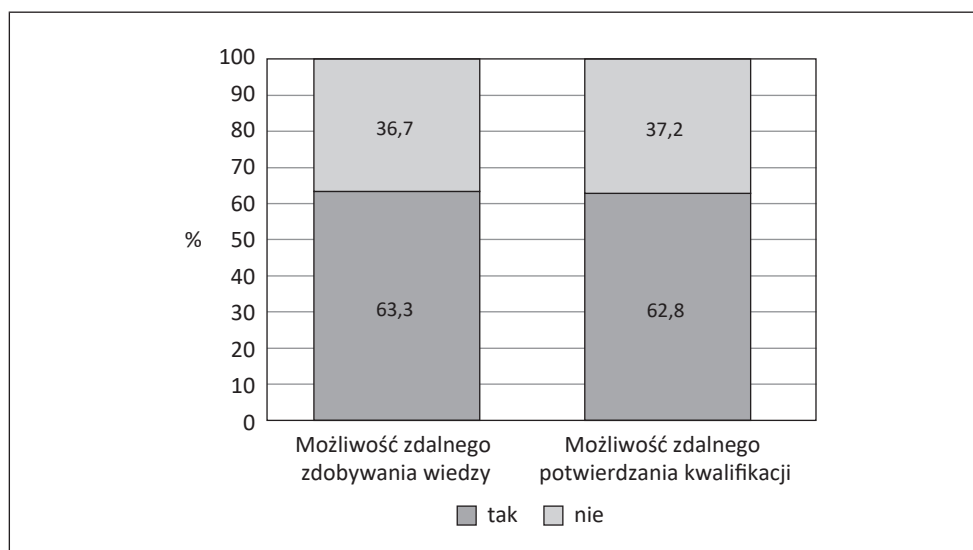
Rysunek 5.2. Preferowane formy zdalnego uczenia się w organizacji



Źródło: badania własne.

Należy podkreślić, iż niniejsze zróżnicowanie postrzegania form przekazywania wiedzy było ważną determinantą w ramach drugiego badania. W tym kontekście ważną była również odpowiedź udzielona przez 12,4% badanych, którzy w kwietniu 2020 r. uważali, iż niemożliwe jest zdalne potwierdzanie efektów uczenia się, co w pełni dyskwalifikowałoby efektywność form zdalnych. Większość badanych dostrzegała jednak potencjał zdalnych form w obszarze nabywania wiedzy oraz jej weryfikacji, gdyż uczestnicy badania w 63,3% dostrzegali możliwość zdalnego zdobywania wiedzy, a w nieznacznie mniejszym stopniu możliwość zdalnego potwierdzania kwalifikacji (62,8%) (rysunek 5.3).

Rysunek 5.3. Edukacja zdalna a możliwości branży



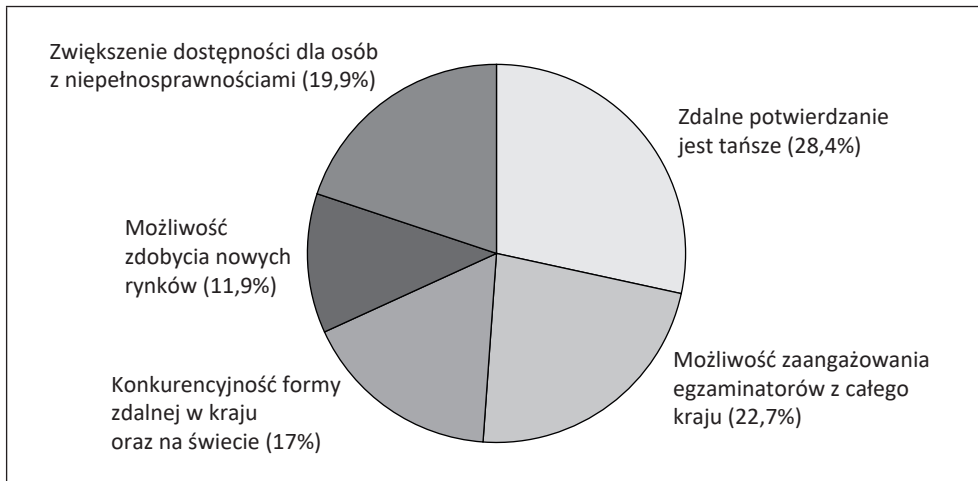
Źródło: badania własne.

Analizując możliwości rozwoju zdalnych form zdobywania wiedzy i kompetencji, należy zwrócić uwagę w szczególności na dostrzegane przez respondentów/respondentki bariery oraz szanse rozwoju tych form. Do największych barier została zaliczona niemożność realizacji praktycznych form nauki i potwierdzania efektów uczenia się ze względu na brak możliwości wdrożenia praktyki za pomocą środków komunikacji na odległość. Niniejsze zagrożenia dostrzegало 60,5% badanych, a jako drugie zagrożenie wskazano wysoką kosztocłonność wdrożenia rozwiązań umożliwiających zdalne sprawdzenie efektów uczenia się, co byłoby nieopłacalne dla podmiotów zainteresowanych realizacją kształcenia, ale również przyczyniłoby się do spadku atrakcyjności zdalnych form zdobywania wiedzy. Niemożność zapewnienia odpowiedniego bilansu kosztów w odniesieniu do potencjalnych zysków dostrzegало 26% badanych. W ramach zagrożeń wskazywane były

również determinanty, tj.: niechęć osób szkolących do wykorzystania form zdalnych (13,5%), co wpływa na niemożność ich zastosowania i może prowadzić do wykluczenia wybranych branż lub zróżnicowanie terytorialne w zakresie możliwości realizowania zdalnych egzaminów.

Odnosząc się do szans, które w zdalnej realizacji działań dostrzegają badani, należy zwrócić uwagę na zaletę, którą wskazało 22,7% badanych, odnoszącą się do możliwości zaangażowania egzaminatorów/egzaminatorek z całego kraju (rysunek 5.4).

Rysunek 5.4. Zalety zdalnej walidacji



Źródło: badania własne.

Z jednej strony, jak wspomniano wcześniej, u części badanych z poszczególnych branż może przejawiać się niechęć do wykorzystywania form zdalnych, ale z drugiej strony większa liczba badanych dostrzegła w tym sposobie szanse dla pełniejszego wykorzystania kompetencji egzaminatorów/egzaminatorek. Za najważniejszą zaletę uznano niższy koszt zdalnego potwierdzania kwalifikacji, który jako ważny został wskazany przez 28,4% respondentów/respondentek.

W kontekście prac ustawodawczych związanych z wdrażaniem Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2020 poz. 1062) [10] 19,9% respondentów/respondentek wskazało na zwiększenie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami jako istotną korzyść ze stosowania form zdalnych. Przejawiało się to w braku konieczności przemieszczania w celu skorzystania z możliwości zdobycia wiedzy oraz potwierdzenia efektów uczenia się, co ze względu na niewystarczające dostosowanie infrastruktury publicznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami wpływało na większe wykluczenie społeczne. Analizując korzyści związane ze zdalnym nauczaniem,

tj. niższe koszty potwierdzania kwalifikacji oraz większą dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, w niniejszej formie można upatrywać większej szansy na upowszechnienie na rynku. Respondenci/respondentki dostrzegali również w zdalnych formach kształcenia potencjały rozwojowe w ramach firm z branży szkoleniowej oraz specjalizujących się w określonym obszarze, gdyż zdalne formy zostały uznane za bardziej konkurencyjne (17%) oraz z większym potencjałem pod względem możliwości zdobycia nowych rynków (12%).

Uzyskane w ramach pierwszego badania wyniki zostały przedstawione wybranym respondentom/respondentkom w ramach drugiego badania, które realizowane było rok po ogłoszeniu stanu epidemii COVID-19 w Polsce. Respondenci/respondentki biorący udział w badaniu odnosili się do wyników badania wskazując perspektywy, które według nich dotyczą rozwoju zdalnych form nauki i potwierdzania uzyskanych efektów uczenia się. Analizując odpowiedzi poszczególnych respondentów/respondentek, największe wątpliwości wobec zdalnych form nauki miały osoby reprezentujące środowisko oświatowe, stwierdzając, iż „zdalna nauka nie sprawdziła się w szkole, więc nie sprawdzi się w potwierdzaniu kwalifikacji”, a także zauważając, iż „w trakcie zdalnego zdobywania wiedzy, osoba ucząca nie może mieć kontroli nad procesem uczenia”. Według badanych niniejsze uwarunkowania wpływają na „niską efektywność nauczania, co nie wpłynie na dobre efekty dla uczących się”. Należy również podkreślić, iż przedstawiciele/przedstawicielki środowiska kształcącego nauczycieli/nauczycielki dostrzegali mniejsze zainteresowanie formami zdalnego zdobywania wiedzy. Według osób badanych stosowanie zdalnych form nauczania pozwalało na dotarcie do osób zamieszkałych dalej od ośrodków szkolących, ale ogólnie liczba osób korzystających ze szkoleń jest mniejsza. Podkreślenia wymaga również fakt, iż zmniejszyła się ogólna liczba organizowanych zdalnie kursów i szkoleń przez ośrodki, co może mieć wpływ na ogólne postrzeganie udziału osób w formach doskonalenia.

Odmienne zdanie o zdalnych formach uczenia się i potwierdzania efektów miały przedsiębiorstwa oraz organizacje przedsiębiorców, których przedstawiciele/przedstawicielki zgodzili się z opiniami respondentów/respondentek wyrażanymi w pierwszym badaniu dotyczącym szans, które niosą w zakresie obniżenia kosztów zdobywania wiedzy oraz możliwości rozpowszechnienia kształcenia. Ponadto według organizacji przedsiębiorców zdalne – realizowanie zajęć oznacza bardzo dużą szansę rozwoju dla firm szkoleniowych – „oznacza to dla nich zwiększenie obszaru działalności, gdyż mogą świadczyć usługi na obszarze całej Polski”. Chociaż należy podkreślić, iż przedsiębiorstwa wskazały, że „ze względu na wdrożoną zdalną pracę w firmie, zmniejszyło się zapotrzebowanie pracowników/pracownic na szkolenia”, a także dodawali, iż „kadra pracownicza w mniejszym stopniu chciała brać udział w szkoleniach zdalnych, a kształcenie prowadzące do uzyskania uprawnień było i tak realizowane stacjonarnie”. W związku z perspektywami rozwoju dostrzeganymi od strony firm szkoleniowych, zasadne będzie rozważanie determinant ograniczających chęć osób do wzięcia udziału w zdalnych

formach nauki. Analizując opinie firm, dostrzegalne jest, iż według nich istnieją znaczne perspektywy rozwoju zdalnych form kształcenia, jednakże wymagają odpowiedniego dostosowania sposobów egzaminowania, „aby spełniały nadzieje w zakresie niezależnej oceny wiedzy uczestników/uczestniczek szkoleń”.

Według respondentów/respondentek uczestnikowi/uczestniczce szkolenia zdalnego łatwiej jest wypełnić test, gdyż może korzystać ze wsparcia narzędzi internetowych w zakresie dostępu do wiedzy. W tym kontekście poruszono niniejsze zagadnienia z firmami szkoleniowymi, które dostrzegały w zdalnym kształceniu „wiele zalet dla uczestników/czek, którzy jednak w przypadku braku znacznej potrzeby nie chcą brać udziału w szkoleniach”. Zdaniem firm szkoleniowych, zdalne formy zdobywania wiedzy są w mniejszym stopniu uznawane za efektywne przez pracodawców, co wpłynęło na spadek liczby przeszkolonych osób w trakcie pandemii. Pracodawcy wskazali, iż „właściciel firmy nie zyskuje pełnego potwierdzenia umiejętności, gdyż jednak nadzór osoby egzaminującej nad wypełniającym powoduje wzrost rzetelności wyniku”. Niniejsza opinia potwierdzałaby zdanie pracodawców. Jednakże osoby badane z firm szkoleniowych potwierdziły, iż do najważniejszych korzyści szkoleń zaliczane są niższe koszty uczestnictwa przez osobę zainteresowaną oraz szeroka dostępność na obszarze kraju. Dodatkowo podkreślali, iż „w przypadku prawdziwego zainteresowania uczestników/uczestniczek, z którym mieliśmy do czynienia ze względu na wejście ustawy o dostępności, liczba osób szkolonych była znacznie większa niż w przypadku tradycyjnie organizowanych form”.

Podsumowując, oznacza to, iż rozpoczęcie obowiązywania nowej ustawy wpłynęło na konieczność przeszkolenia pracowników/pracownic, dla których forma zdalna była tańsza oraz bardziej dostępna, gdyż nie musieli oni podróżować do miejsca odbywania szkolenia. Jednakże według badanych „spadek uczestnictwa osób w szkoleniach ogólnotematycznych, a wzrost zainteresowania w niecertyfikowanych tematycznych szkoleniach może dla branży oznaczać spadek przychodów w przyszłości, jeżeli sytuacja nie ulegnie zmianie”.

W kontekście uczestnictwa w formach nauczania osoby badane z uczelni nie dostrzegały większych zmian w obszarze studiów licencjackich oraz magisterskich pod względem zainteresowania osób, ale dostrzegalny był spadek zainteresowania studiami podyplomowymi. Ich zdaniem „zainteresowanie studentów/studentek kończących szkoły ponadpodstawowe było zbliżone, ale odnotowaliśmy spadek uczestnictwa w studiach podyplomowych, tak jakby potencjalni studenci w mniejszym stopniu potrzebowali potwierdzenia wiedzy w ramach aktywności zawodowej”. Pytaniem otwartym pozostaje, na ile formy zdalne upowszechnią się na uczelniach po zakończeniu epidemii, gdyż wady zdalnej nauki przypisywane szkoleniom mogą być tożsame dla studiów, szczególnie podyplomowych.

Analizując opinie uzyskane w drugim badaniu od badanych z organizacji pozarządowych, publicznych służb zatrudnienia i jednostek samorządu terytorialnego, należy zwrócić uwagę na poparcie opinii przedstawionych w pierwotnym badaniu,

a mianowicie atrakcyjnych form, odzwierciedlonych niższą ceną i większą dostępnością. Jednakże szkolenia utraciły na atrakcyjności „ze względu na brak możliwości otwartej wymiany poglądów z osobami z branży oraz dyskusji”. Forma zdalna według badanych posiada bardzo dużą wadę, która nie została wskazana w pierwszym badaniu, a mianowicie „utrudnioną możliwość interakcji pomiędzy uczestnikami/uczestniczkami szkolenia, co obniża jego jakość i efekty nabytej wiedzy”. Ponadto zdalne testy „często są wypełniane z wykorzystaniem wyszukiwarki Google”, więc jakość walidacji znacznie spada. Wśród respondentów/respondentek sektora publicznego znacznie częściej podkreślana była wada wynikająca z braku rzetelności walidacji. Za najważniejsze szanse wskazywano dostępność form kształcenia dla osób, które zamieszkują w większej odległości od ośrodków szkoleniowych. Respondenci/respondentki z sektora publicznego deklarowali, iż biorą udział w doskonaleniu, aby podnieść swoje kwalifikacje, a także „uzyskać odpowiedzi na pytania, które ich nurtują, tak aby lepiej wykonywać pracę”. Takich możliwości ich zdaniem nie dają, niestety, formy zdalnej, przez co ich atrakcyjność jest niższa.

Analizując jednak opinie wszystkich przedstawicieli/przedstawicielek badanych sektorów, należy podkreślić, iż atrakcyjność formy zdalnej jest dostrzegana przez większość grup, jednakże za znaczny czynnik obniżający perspektywy rozwoju można uznać niższą jakośći zdobywanych efektów uczenia się, przez co zainteresowanie niniejszymi formami może być mniejsze w przyszłości. W związku z tym upowszechnienie form zdalnych po wygaśnięciu pandemii może zostać ograniczone, ale w chwili obecnej zdalne formy stanowią główną alternatywę.

5.6. Zakończenie

Przeprowadzone badania eksploracyjne, prowadzone w momencie rozpoczęcia epidemii COVID-19 w Polsce, a następnie kontynuowane rok po wprowadzeniu stanu epidemii, pozwoliły na rozpoznanie, jak osoby reprezentujące poszczególne branże postrzegają możliwość kształcenia z wykorzystaniem form zdalnych. Zdobywanie wiedzy i kompetencji poprzez uczestnictwo w zdalnych formach nauki stało się główną formą kształcenia w trakcie epidemii, jednakże niniejsza forma postrzegana jest w różnorodny sposób przez poszczególne środowiska branżowe.

Analizując sposób postrzegania możliwości zdobywania wiedzy i kompetencji za pomocą zdalnego uczenia się, należy podkreślić, iż dostrzegane są przez respondentów/respondentki mocne strony zdalnej formy, które po dłuższym okresie, w ramach drugiego badania, zostały podkreślone. Do najważniejszych zaliczono niższy koszt, a także większą dostępność, w szczególności dla osób z niepełnosprawnościami. Jednakże badania pozwoliły na dostrzeżenie największej wady,

wskazywanej przez respondentów/respondentki, za którą uznano niemożność efektywnego zbadania stopnia samodzielności uczestnika walidacji. Zdalne egzaminowanie oznacza możliwość korzystania z Internetu do celów związanych z weryfikacją wiedzy i największą trudnością pozostaje zwiększenie stopnia samodzielności uczestników/uczestniczek walidacji. Niniejsze zagrożenie zostało w szczególności wskazane w ramach drugiego badania, czyli rok po rozpoczęciu pandemii. W związku tym ważne będzie uwzględnienie niniejszej obiektywności w ramach planowania działań skierowanych na zwiększenie rzetelności zdalnych form potwierdzania efektów uczenia się.

Dodatkowo w pierwszym badaniu część badanych dostrzegła ograniczoną możliwość prowadzenia walidacji, szczególnie w odniesieniu do nabywania uprawnień. Jest to szczególnie ważne, gdyż zdalna forma zdobywania kwalifikacji jest postrzegana jako pewnego rodzaju zastępstwo firmy tradycyjnej. Ze względu na wprowadzone ograniczenia, stała się główną szansą na zdobycie kwalifikacji, ale brak możliwości interakcji z uczestnikami szkoleń, wymiany poglądów i opinii wpływa na możliwość obniżenia szybkości jej rozwoju w przyszłości.

W tym kontekście bardzo ważne jest zdanie środowiska oświatowego, wskazującego na spadek efektów uczenia się zaobserwowany u młodzieży. Dodatkowo przedstawiciele/przedstawicielki pozostałych branż wskazywali na mniejsze zaangażowanie uczestników/uczestniczek szkoleń w ich przebieg, co objawia się mniejszą interakcją z prowadzącym oraz grupą uczestniczącą w szkoleniu. Jest to najpoważniejsze zagrożenie, które następnie może wpływać na mniejszą efektywność walidacji. Przy czym konieczne jest również wskazanie szans, które dostrzeżone były w zdalnym nauczaniu, do których zaliczono przede wszystkim dostępność dla osób, których miejsce zamieszkania jest położone w dalszej odległości od ośrodka szkoleniowego. Dostępność jest również postrzegana w kontekście osób z niepełnosprawnością i możliwości łatwiejszego ich uczestnictwa w nauczaniu, a także niższych kosztach, co również jest ważne dla odbiorców/czyń.

Podsumowując, należy podkreślić, iż efektem eksploracji tematyki ujętej w niniejszym artykule jest wskazanie procesu, który nastąpił w obszarze postrzegania zdalnego nauczania jako formy zdobywania wiedzy i kwalifikacji. Ograniczenia w zakresie możliwości spotykania się osób, konieczności zachowania dystansu, wpłynęły na upowszechnienie form zdalnych, które postrzegane są przez poszczególne branże w zróżnicowany sposób. Celem było ukazanie sposobu postrzegania zdalnych form uczenia się w kontekście epidemii COVID-19 przez osoby z różnych branż w oparciu o przedstawione analizy. Niniejsze badanie może być traktowane jako wskazówka do dalszych analiz, szczególnie po ustaniu ogłoszonego stanu epidemii w Polsce. Będzie przy tym stanowiło punkt wyjścia do zmian, które zajdą, gdy przestaną obowiązywać ograniczenia w zakresie spotkań,

i proces zachodzący w obszarze form zdobywania wiedzy i kwalifikacji, a także ich potwierdzenia będzie wymagał pogłębionych badań.

Bibliografia

- [1] *2019 Praca zdalna – przywilej czy nadchodzący standard?, Executive Summary*, Talent Place.
- [2] *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2019.
- [3] Broek S.: *Organization of work: relections on an often forgotten workplace learning dimmension*, <https://epale.ec.europa.eu/es/node/>, data dostępu: 23.03.2021.
- [4] Jeruszko U., Wolan-Nowakowska M.: *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*, Difin, Warszawa 2020.
- [5] Krysiński D.: *Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. Raport z badania*, Instytut Badawczy IPC, Openfield sp. z o.o., EDBAD, Warszawa 2020.
- [6] McCoshan A.: *Non-formal workplace learning – are adults getting a quality deal?*, <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/non-formal-workplace-learning-are-adults-getting-quality-deal>.
- [7] *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.
- [8] *Raport #Regiony NEXERY 2020*, Nexera 2020.
- [9] Ustawa z 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, Dz.U. 2016, poz. 64.
- [10] Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz.U. 2020, poz. 1062.
- [11] *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, OECD, Polska 2000.
- [12] *Zdalna walidacja*, <https://www.ibe.edu.pl/pl/wyniki-badan/38-aktualnosci/1179-walidacja-w-czasie-pandemii>, data dostępu: 23.03.2021.
- [13] *Zgoda Ministra Cyfryzacji na zdalną walidację w ramach ZSK*, vccsystem.eu/zgoda-ministra-cyfryzacji-na-zdalna-walidacje-w-ramach-zsk/, data dostępu: 23.03.2021.

Marta Czarkowska
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

6.

ZMIANY W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM FINANSOWYM W DOBIE PANDEMII

Abstrakt

Rok 2020 przejdzie do historii, kojarząc się wszystkim z hasłem *pandemia* oraz szeregiem ograniczeń działalności gospodarczej w niektórych instytucjach finansowych i bankowych. Dawniej „bank” to przede wszystkim instytucja świadcząca usługi finansowe związane z pośrednictwem kapitałów, przeprowadzaniem rozliczeń oraz transformacją pieniądza w czasie. Jednak od niedawna „bank” stał się instytucją opartą przede wszystkim o innowacje finansowe i rozwój technologii. Kierunek rozwoju banku na najbliższe lata jest skupiony wokół funkcji teleinformatycznych szczególnie dla klientów. W artykule opisano zmiany, które zaszły w sytuacji gospodarczej związanej z sytuacją dotyczącą COVID-19. Pandemia z perspektywy ryzyka rynkowego i finansowego dla banków przyczyniła się do obniżenia przez Radę Polityki Pieniężnej stóp procentowych do najniższego poziomu w historii oraz zmniejszenia dochodu odsetkowego netto banków w porównaniu do lat ubiegłych. Z innej perspektywy banki miały do czynienia z bezprecedensowym luzowaniem monetarnym w postaci programów pomocowych. Środki finansowe pozyskane poprzez emisję długu na pomoc przedsiębiorstwom w pierwszym okresie 2020 r. zostały odłożone na rachunkach w bankach, co doprowadziło do nadpłynności, którą zainwestowano w Obligacje Skarbu Państwa. W pracy opierano się na wybranych danych finansowych banków za rok 2020. Artykuł ten ma na celu przedstawienie zmian, jakie wprowadzono w procesach zarządzania i funkcjonowania instytucji bankowych spowodowanych sytuacją związaną z pandemią. Na podstawie wyników całego sektora finansowego w roku 2020 przedstawiono współczesne trendy wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem finansowym.

Słowa kluczowe: ryzyko finansowe, zarządzanie ryzykiem, pandemia, COVID-19, bank, innowacje finansowe.

6.1. Wprowadzenie

Rok 2020 na całym świecie zapisze się w historii jako bardzo trudny okres dla całej gospodarki. To ogromny czas zmian priorytetów spowodowany przez nieprzewidywane sytuacje, na które nie mamy bezpośrednio wpływu. Wszelkie niespodziewane wydarzenia w gospodarce oraz w społeczeństwie mogą przyczynić się do nieprawidłowości w sektorze finansowym, bankowym oraz w całym otoczeniu. Od początku pandemii należało działać szybko, jednocześnie zachowując spokój. Niestety, ze względu na coraz większy przyrost zachorowań wśród społeczeństwa, obostrzenia przeciwdziałające rozprzestrzenianiu się choroby, wprowadzone w kraju od początku 2020 r. doprowadziły do wystąpienia zagrożeń związanych z kryzysami występującymi w wielu przedsiębiorstwach. Niektóre firmy miały problemy przed wybuchem pandemii, jednak dopiero w wyniku zamknięcia czy ograniczenia działalności firm problemy uwidoczniły się, np. pogarszając wskaźniki rentowności. Celem artykułu jest analiza dynamiki rozwoju sytuacji związanej z pandemią, która skłania zarządzających wielu firm do refleksji nad obszarem ich funkcjonowania. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem jest jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstw pochodzących z branży finansowej czy bankowej. Cel ten wynika z wprowadzania postępu w innowacjach technologicznych, zmianach na rynku pracy, czyli rozpowszechnieniu się pracy zdalnej wśród pracowników, a także rozpowszechnieniu usług on-line oraz e-commerce.

6.2. Istota ryzyka i proces zarządzania ryzykiem

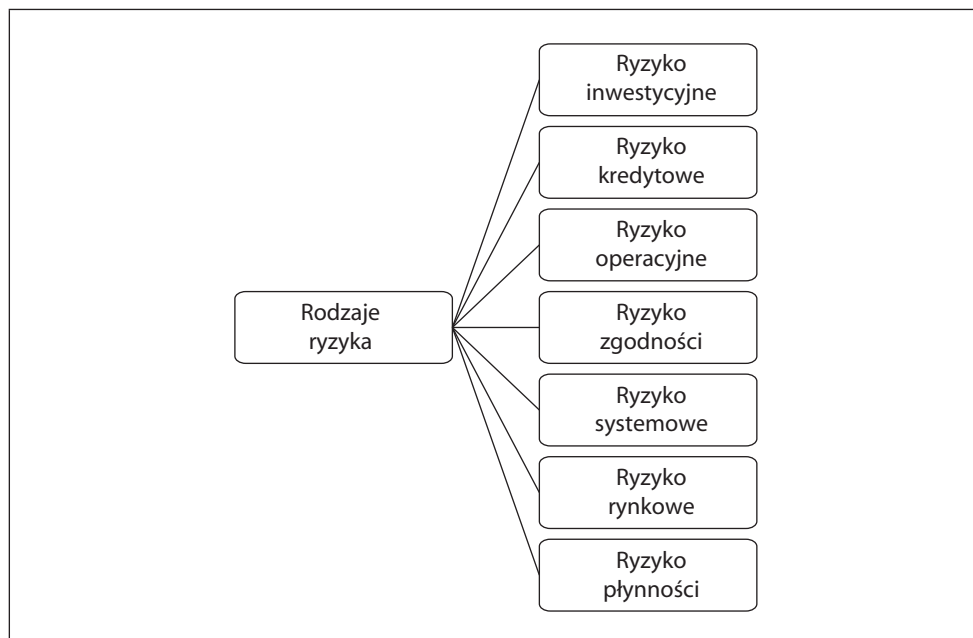
Generalnie zdefiniowanie słowa „ryzyko” nie należy do łatwych. Jednoznaczna definicja jest wręcz niemożliwa. Ryzyko można odnaleźć w każdym obszarze życia i jest ono interpretowane na bazie różnych teorii, na przykład w zakresie finansów i bankowości dotyczy sformułowań, jakie pochodzą z nauk ekonomicznych lub prawnych [13, s. 53–63]. Definicja ryzyka dotyczy niepewności związanej z działaniem lub zdarzeniem, które wpłyną na zdolność do realizacji zamierzonych celów [10, s. 77]. Jest to pewnego rodzaju prawdopodobieństwo poniesienia strat przez przedsiębiorstwo na skutek podjętych decyzji gospodarczych [1, s. 398].

Ryzyko jest pojęciem szerokim, dlatego jego rodzaje można sklasyfikować według różnych kryteriów. Ogólny podział wyróżnia:

- ryzyko właściwe – najczęściej związane z działaniem prawa wielkich liczb, są to zjawiska charakteryzujące katastrofy,
- ryzyko subiektywne – dotyczy niedoskonałości człowieka, subiektywnie oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia pewnych zdarzeń w przyszłości,
- ryzyko obiektywne – to powiązanie z niepewnością oraz niemożliwością przewidzenia niektórych wydarzeń czy skutków.

Jednak ryzyko związane z sektorem finansów ogranicza się do wyróżnienia rodzajów przedstawionych na rysunku 6.1.

Rysunek 6.1. Rodzaje ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [11].

Podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą są odgórnie narażone na ryzyko inwestycyjne. Ryzyko inwestycyjne rozumiane jest jako niepewność dotycząca wielkości osiąganego zysku bądź straty, które przynosi inwestycja [27, s. 10–30]. Ryzyko kredytowe, najprościej mówiąc, dotyczy niewypłacalności kontrahentów. W celu zmniejszenia takiego ryzyka banki starają się wykorzystywać do tego proces oceny ryzyka kredytowego, który dotyczy badania zdolności potencjalnych kredytobiorców, przez zbieranie wielu informacji dotyczących majątku czy zobowiązań klientów [2, s. 18]. Starają się również ocenić wiarygodność potencjalnych kredytobiorców [15, s. 22–30].

Kolejnym rodzajem jest ryzyko operacyjne, które dotyczy spowodowania błędów w przeprowadzonych transakcjach. Jego głównymi czynnikami są:

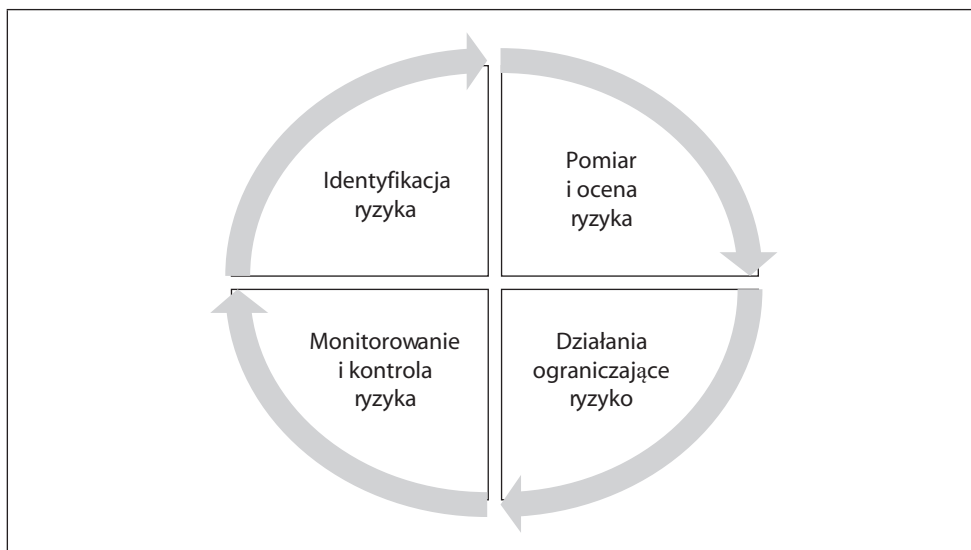
- ludzie, gdzie szkody spowodowane są świadomym działaniem pracowników,
- systemy, do których zalicza się awarie sprzętów czy problemy z oprogramowaniem,
- procesy i ich błędy,

- oraz zdarzenia zewnętrzne, które są uzależnione od czynników zewnętrznych, czyli działań naturalnych, na przykład powódź, huragan, a także działania przestępcze, takie jak napad, włamanie komputerowe [16, s. 3–10].

Ryzyko zgodności, a raczej jej braku, to ryzyko sankcji prawnych czy materialnych strat finansowych, w przypadku gdy bank nie zastosuje się do ustaw przyjętych przepisów czy standardów, jakie ma w swojej działalności. Innym rodzajem ryzyka przedstawionym na powyższym schemacie jest ryzyko systemowe będące rodzajem zakłóceń w funkcjonowaniu systemu finansowego, które w razie jego materializacji zaburza działania takiego systemu. Przyczyną takiego ryzyka są: wysoki poziom dźwigni finansowej instytucji finansowych oraz zbyt szybka dynamika akcji kredytowej. Ryzyko rynkowe, inaczej nazywane ryzykiem systematycznym, związane jest z czynnikami, które wpływają na osoby, ale są od nich niezależne. Dobrym przykładem takiego rodzaju ryzyka jest zmiana stopy procentowej czy zmiana w prawie podatkowym [9, s. 14–20]. Banki są skłonne ponosić ryzyko rynkowe dotyczące walut, na przykład wynikające ze zmienności kursów czy towarów, papierów wartościowych, na przykład obligacji [6, s. 38]. Ostatnim wymienionym rodzajem jest ryzyko płynności, czyli wystąpienia takiej sytuacji, w której brakuje gotówki na dokonanie niespodziewanych wypłat z rachunków [8, s. 246–250]. To ryzyko ściśle powiązane jest z pojęciem płynności finansowej, przez którą należy rozumieć terminowe regulowanie bieżących zobowiązań. Najczęstszą przyczyną wystąpienia ryzyka płynności są błędne oszacowanie szkodowości oraz opóźnienie spłat raty kredytu czy odsetek [7, s. 45–48].

6.3. Proces zarządzania ryzykiem

Zbiór czynności oraz pewnych procesów wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna do uzyskania określonego celu, czyli proces w zarządzaniu ryzykiem, na którego składa się kilka elementów [22, s. 4]. Zarządzanie ryzykiem jest koniecznością. Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdego przedsiębiorstwa. Umiejętne zarządzanie ryzykiem w firmie może przyczynić się do ograniczenia strat. Główny cel zarządzania ryzykiem to zagwarantowanie bezpieczeństwa działań operacyjnych [5, s. 178–184]. Przy podejmowaniu decyzji oprócz nastawienia się na maksymalizację zysków, ważne jest wyznaczenie sobie akceptowalnego poziomu ryzyka, które można przyjąć [24, s. 111–117]. Oprócz maksymalizacji zysków, ważne jest zachowanie minimalizacji kosztów. Proces zarządzania ryzykiem jak sama nazwa wskazuje jest procesem, zatem nie odbywa się jednorazowo ze względu na szybko zmieniające się warunki rynkowe. W praktyce proces zarządzania ryzykiem można podzielić na kilka najważniejszych etapów przedstawionych na rysunku 6.2.

Rysunek 6.2. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 481–491].

Często wystąpienie ryzyka związane jest ze zdarzeniami losowymi. Nie ma możliwości całkowitego wyeliminowania ryzyka, ale dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i wykwalifikowaniu pracowników można podjąć konkretne działania, mające na celu zminimalizowanie ryzyka [28, s. 65–75]. Identyfikacja danego ryzyka jest zatem procesem, którego celem jest sklasyfikowanie najważniejszych źródeł ryzyka w kontekście realizowanych celów strategicznych [14, s. 231–240]. Dobrymi materiałami w identyfikacji ryzyka są m.in.: plan zarządzania ryzykiem, plan zarządzania kosztami oraz charakterystyka otoczenia organizacji. Jednak do celów identyfikacyjnych używa się technik, do których należą: analiza SWOT, czyli przejrzysta metoda uwzględniająca mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia, które potencjalnie można zauważyć w otoczeniu oraz gromadzenie informacji wraz z przeglądem dokumentacji dotyczącej czynników, które wpływają na realizację różnego rodzaju ryzyka. Po dokonaniu odpowiedniej identyfikacji należy wykonać jego analizę, na którą składają się: przyczyny oraz skutki wcześniej zidentyfikowanego ryzyka, jego wycena oraz poziom, a także ocena kategorii, do której należy przypisać dany rodzaj ryzyka [21, s. 483–492]. Pomiar oraz ocena ryzyka ułatwiają zwrócenie uwagi na te obszary, gdzie ryzyko jest największe [25, s. 9–31]. Zarządzanie ryzykiem finansowym używane jest do osiągnięcia najważniejszych celów przedsiębiorstw, do których należą: zmniejszenie utraty płynności finansowej oraz poziomu wahań zysków i strat, a także uniezależnienie poziomu wyniku finansowego od zmian parametrów rynkowych. Jedną z możliwych odpowiedzi na ryzyko może być metoda macierzy ryzyka, zobrazowana na rysunku 6.3.

Rysunek 6.3. Macierz reagowania na ryzyko

Następstwa	Wysokie	2		1
	Średnie	1		1
	Niskie			
		Niskie	Średnie	Wysokie
		Prawdopodobieństwo		

Źródło: [26].

Macierz ryzyka jest jednym z narzędzi zarządzania ryzykiem, które w graficzny i przejrzysty sposób pomaga sklasyfikować zidentyfikowane wcześniej ryzyko. Jak widać na powyższym rysunku, taka macierz ma dwie osie, jedna odpowiada za następstwa, a druga wskazuje poziom prawdopodobieństwa poniesienia ryzyka. Ryzyko, które charakteryzuje się niskim stopniem, nie będzie wymagało dodatkowych restrykcji, w przeciwieństwie do tych o średnim i wysokim poziomie, gdzie monitorowanie jest bardzo przydatnym aspektem.

Kolejnym ważnym etapem w procesie zarządzania jest bieżące monitorowanie i kontrola ryzyka, które przy wykorzystaniu konkretnych pomiarów decydują o wydanych rekomendacjach oraz zaleceniach wynikających z ustalonych wartości progowych czy określonych planów. Wszelkie oceny oraz zalecenia umożliwiają zbiór danych w raportach w celu efektywnej komunikacji dotyczącej zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie.

Etapem końcowym jest ujęcie tych działań w praktyce, czyli skupienie się na zadaniach ograniczających ryzyko, unikających ryzyka, a także akceptacja określonego poziomu ryzyka. Dla każdej istotnej sytuacji związanej z ryzykiem ważne jest ustalenie dogodnego sposobu na postępowanie z nim. Znając już wszystkie poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem, zdecydowanie łatwiej jest reagować, kontrolować czy sterować poziomem akceptowalnego ryzyka przy zachowaniu maksymalnego zysku bądź minimalnych strat.

6.4. Wyzwania związane z pandemią COVID-19

Wybuch pandemii koronawirusa Sars-Cov-2, która powoduje chorobę określaną mianem COVID-19, a w konsekwencji szybko rozwijające się globalne zagrożenie wzbudziło wiele obaw wśród pracowników czy właścicieli instytucji finansowych. Dostępność usług z sektora finansowego w sieci stała się bardzo powszechna. Podczas pandemii wykorzystanie zarządzania ryzykiem przez firmy ma istotne znaczenie wśród świadczenia kluczowych usług biznesowych. Negatywne skutki finansowe, takie jak ryzyko związane z utratą płynności finansowej w firmie dotknęły bardzo wielu przedsiębiorców. Wiele problemów istniało jeszcze przed wybuchem choroby, jednak wprowadzone w tym okresie obostrzenia oraz restrykcje dotyczące zamknięcia lub ograniczenia tradycyjnych działalności gospodarczych, przeniosły je na pierwszy plan. Sytuacja związana z epidemią wpłynęła też znacząco na segment e-commerce, który od zawsze się rozwijał w szybkim tempie, jednak obecny okres zaczął być wyzwaniem dla tego rynku. Znacznie zwiększono istotę wartości transakcji, które są dostępne wyłącznie w Internecie. E-commerce, czyli handel elektroniczny to branża bardzo szeroka, obejmująca m.in. sklepy internetowe, internetowe kantory wymiany walut, bankowość elektroniczną, portale aukcyjne oraz inne formy handlu elektronicznego. To jedna z branż, które najbardziej zyskują w czasie pandemii.

W segmencie e-commerce można wyróżnić cztery główne obszary, w których handel elektroniczny przyjął znaczącą rolę. Są to:

- sklepy internetowe, które gwarantują legalność pochodzenia produktów, zmniejszając ryzyko, dają możliwość zwrotu zamówionego towaru, gdzie można znaleźć duży wybór produktów specjalistycznych, a także które oferują wsparcie gwarancyjne,
- serwisy ogłoszeniowe, choć wiążą się z ryzykiem dotyczącym braku informacji o sprzedającym czy danych z historii konta zamawiającego, oferuje jednak duży wybór sprzedawanych przedmiotów,
- serwisy społecznościowe, które charakteryzują się niewielkim wyborem produktów sprzedażowych, brakiem rzetelnego systemu ocen kupowanych produktów oraz historii zakupów, a także ryzykiem związanym z szansami na uzyskanie pomocy od administratorów serwisów w przypadku wystąpienia problemów,
- platformy handlowe, które obarczone są najmniejszym poziomem ryzyka w porównaniu do powyższych przykładów, poprzez weryfikowany system ocen, pełną historię działania sprzedawców, a co najważniejsze są to sprawdzone platformy, które gwarantują bezpieczeństwo przeprowadzanych transakcji, do tego w atrakcyjnych cenach.

Z raportów opublikowanych przez Mastercard wynika, że ostatni rok zmienił wiele zwyczajów społeczeństwa w kraju. Wielu Polaków nabyło nowe umiejętności

oraz zmieniło zwyczaje dotyczące dokonywania zakupów. Konsumenci starają się wybierać najbezpieczniejsze metody robienia zakupów, w tym nawet żywnościowych, robiąc je bez wychodzenia z domu [19].

W listopadzie 2020 r. prowadzone były badania rynkowe, których wyniki zostały przedstawione w Raporcie Gospodarki Elektronicznej *Płatności cyfrowe 2020*, gdzie partnerami merytorycznymi są „Przelewy24” oraz „Visa”. Jak odpowiadają badani, konieczność zachowania dystansu i izolacji społecznej przyczyniła się w dużym stopniu do korzystania z możliwości dokonywania zakupów w sieci. W 2020 r. o 15% zwiększył się odsetek ludzi, którzy robią zakupy w sieci w porównaniu do 2019 r. – to aż 72%. W celu uniknięcia ryzyka związanego z bezpiecznymi płatnościami w Internecie najczęściej są stosowane dobrze już znane formy płatności, takie jak Blik, karty płatnicze czy szybkie przelewy [20].

Korzystanie na co dzień z zakupów przez Internet niesie za sobą wiele zalet zarówno z punktu widzenia konsumenta, jak i przedsiębiorców. Do najważniejszych zalet z punktu widzenia konsumentów należą wygoda oraz oszczędność czasu, możliwość łatwego porównywania ofert, opinii, brak pośpiechu podczas dokonywania wyboru, a także dostęp do różnorodnego asortymentu. Korzyści dotyczące przedsiębiorców, którzy prowadzą handel on-line, to przede wszystkim redukcja kosztów oraz dostęp do budowania szerokiej bazy danych klientów również na rynku międzynarodowym. Wszystkie te elementy przyczyniają się do wzrostu poziomu sprzedaży poprzez szybszy kontakt z klientem, możliwość ciągłego monitorowania jego potrzeb. Omawiając zalety e-commerce warto również wskazać na jego ewentualne ograniczenia. Zalicza się do nich brak możliwości bezpośrednio zobaczenia towaru przed dokonaniem zakupu. Handel internetowy narażony jest na działanie niekorzystnych czynników m.in. aspekt doręczenia i zabezpieczenia przed uszkodzeniem zakupionego towaru oraz niepewność co do rzetelności i lojalności internetowego przedsiębiorstwa. Jednak najbardziej poważnym zagrożeniem jest kwestia dotycząca bezpieczeństwa zakupów w świecie wirtualnym. Wymuszona cyfryzacja niosła za sobą od początku potencjalne zagrożenia. Bardzo ważnym aspektem jest dbanie o bezpieczeństwo bankowości elektronicznej, szczególnie teraz, gdy epidemia wpłynęła znacząco na zwiększenie wartości transakcji realizowanych w Internecie. Należy kontrolować swoją aktywność oraz urządzenia, z których się korzysta, a także otwierać strony i załączniki tylko z zaufanych źródeł. Sektor finansowy jest szczególnie narażony na ataki hakerskie, jednak banki stosują wiele sprawdzonych i bezpiecznych rozwiązań dotyczących zabezpieczeń dostępu do bankowości internetowej [3, s. 50–51]. Jedną z najbardziej skutecznych metod jest dwustopniowe uwierzytelnianie. Czas dezorientacji wśród ludzi był łatwym momentem dla przestępców, jednak patrząc globalnie, bankowość elektroniczna znacząco poszerzyła zakres świadczonych usług bankowych. Banki są instytucjami zaufania publicznego, dzięki czemu muszą szczególnie dbać o bezpieczeństwo swoich klientów. Nowoczesne rozwiązania technologiczne niosą

za sobą różne rodzaje ryzyka bankowego czy zagrożeń, jednak są nieodzownym elementem, który świadczy o rozwoju i innowacyjności.

6.5. Podsumowanie i wnioski

Ryzyko jest czymś niejednorodnym, nie ma jednoznacznej definicji tego pojęcia, jak i również może występować w różnych kontekstach. Właściwie spotykane jest w każdej sferze życia. Na realizację celów mają wpływ zmieniające się czynniki w czasie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne [12]. Przyczynami wielu błędów związanych z zarządzaniem ryzykiem mogą być błędy pochodzące z niewłaściwej organizacji procesów w przedsiębiorstwie, które mogą objawiać się niewłaściwym zachowaniem pracowników. W bardzo szybko rozwijającym się świecie osoby zarządzające działalnościami gospodarczymi muszą zmagać się z niepewnościami wynikającymi z parametrów rynkowych, a także z konkurencją na rynku. Wiele podręczników oraz artykułów naukowych pozwala na identyfikację czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na opracowanie odpowiednich kwestii strategicznych w celu zmniejszenia negatywnych konsekwencji płynących z ryzyka zaistniałych sytuacji [23, s. 476]. Tempo zmian zachodzących w gospodarce znacząco wpłynęło na zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności wśród społeczeństwa.

Często można unaocznic wieloznaczny charakter ryzyka zobrazowany na różnych płaszczyznach. Miniony rok na pewno był bardzo wymagający. Przeniesienie wiele obszarów życia do sieci nie należało do prostych zadań. To wyzwanie dla całego społeczeństwa, rządzących oraz dla przedsiębiorców zarabiających przez Internet. Należy monitorować obecną sytuację i ze spokojem reagować w odpowiednim momencie na zmiany zachodzące na rynku. Ważne jest posiadanie świadomości przy podejmowaniu ryzyka, a także akceptowanie porażek, które również w tym ryzyku się zawierają [17, s. 37]. Rok 2020 to zdecydowanie rok płatności wykorzystujących formy elektroniczne. Miniony rok jest zdecydowanie wyjątkowy dla całego świata. Pandemia wiele zmieniła, stała się wyzwaniem dla wielu firm, a także charakteryzuje się otwarciem na innowacyjność w wielu obszarach [18]. W tym okresie duże znaczenie ma umiejętność zarządzania ryzykiem przez instytucje finansowe. W dłuższej perspektywie czasu przedsiębiorstwa powinny inwestować w sprawdzone strategie planowania, w cyfryzację oraz automatyzację.

Reasumując, ryzyko obecne jest w każdej sferze życia, przy pędzącym rozwoju, trudno nad nim zapanować, można je znacznie wyeliminować dzięki posiadanej wiedzy. Konkurencja w branży e-commerce jest z roku na rok coraz większa, na co wskazują wyniki badań Raportu *Visa Back to Business Study* z czerwca 2020 r. Z przeprowadzonej ankiety wynika, że w ośmiu krajach na całym świecie połowa konsumentów nie chce już robić zakupów w sklepach, które nie oferują płatności

zbliżeniowych. To badanie właśnie potwierdza, że ten nietypowy czas spowodował radykalne przejście do handlu cyfrowego. Podejście do prowadzenia przedsiębiorstw przez pryzmat zarządzania ryzykiem jest bardzo popularne w kraju i na świecie. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem wymaga dobrej organizacji oraz inwestycji, co w konsekwencji może doprowadzić do osiągnięcia zysku. Teraz nowoczesne organizacje na pewno rozumieją, że należy patrzeć w przyszłość z wyprzedzeniem, aby być w stanie zareagować w odpowiednim momencie i zniwelować nieprzyjemne konsekwencje gospodarcze.

Bibliografia

- [1] Begg D., Fischer S., Dornbusch R.: *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 398.
- [2] Biń W.: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 1999, s. 18.
- [3] Dąbrowski R.: *Bezpieczeństwo IT z punktu widzenia Rekomendacji D [w:] Czy misja potrzebuje IT? Technologiczne aspekty rozwoju banków spółdzielczych*, VI Forum Technologii Bankowości Spółdzielczej, Warszawa 2014, s. 50–51.
- [4] Dubiel B.: *Standardy zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Szczecin 2015, s. 481–491.
- [5] Fierla A.: *Instrumenty pochodne jako narzędzia ograniczania ryzyka przedsiębiorstwa [w:] Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 178–184.
- [6] Górski M.: *Rynkowy system finansowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 38.
- [7] Heffernan S.: *Nowoczesna Bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 45–48.
- [8] Holliwell J.: *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2001, s. 246–250.
- [9] Iwanowicz-Drozdowska M.: *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 14–20.
- [10] Janasz K.: *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 77.
- [11] Jaworski W.L.: *Współczesny bank*, Poltext, Warszawa 1998.
- [12] Jorion P.: *Financial Risk Manager Handbook*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- [13] Kaszuba-Perz A., Perz P.: *Rola zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w obliczu wzrostu zewnętrznych czynników ryzyka*, „e-Finanse” 2010, t. 6, nr 2, s. 53–63.
- [14] Kozój K.: *Pomiar, kontrola i ograniczanie skutków ryzyka finansowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2014, s. 231–240.

- [15] Krysiak A., Staniszevska A., Wiatr M.S.: *Zarządzanie portfelem kredytowym banku*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015, s. 22–30.
- [16] Maderak K.: *Ewolucja metod kwantyfikacji ryzyka*, Miesięcznik Finansowy Bank, 2010, s. 3–10.
- [17] Nahodko S.: *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 37.
- [18] Raport Mastercard „Become Index”, data dostępu: 1.04.2021.
- [19] Raport Mastercard „Pandemia wpłynęła na kulinarne zwyczaje Polaków”, 17 marca 2021, data dostępu: 1.04.2021.
- [20] Raport „Płatności cyfrowe 2020”, data dostępu: 1.04.2021.
- [21] Spalek S., Trzeciak M.: *Zarządzanie ryzykiem w ramach metodyk tradycyjnych oraz zwinnych w zarządzaniu projektami*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, Gliwice 2016, s. 483–492.
- [22] Szemraj M.: *Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych*, Biuletyn Finanse Publiczne 2006, nr 4, s. 4.
- [23] Śmid W.: *Boss leksykon*, Wydawnictwo Dr Lex, Kraków 2012, s. 476.
- [24] Tarczyński W.: *Instrumenty pochodne na rynku kapitałowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 111–117.
- [25] Wróblewski R.: *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2011, s. 9–31.
- [26] Wróblewski D.: *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, CN-BOP, Józefów 2015.
- [27] Zachorowska A.: *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 10–30.
- [28] Zawarska J.: *Identyfikacja i pomiar ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem podmiotów gospodarczych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 1, s. 65–75.

Mirosław K. Szpakowski
Akademia Leona Koźmińskiego

7.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W ŚWIECIE VUCA – NA TLE PANDEMII COVID-19

Abstrakt

Autor podejmuje problematykę zarządzania organizacją z uwzględnieniem realiów nieprzewidywalności, chaosu i niepewności w kontekście konkurencji oraz dynamiki zmian otoczenia charakteryzujących współczesny rynek. Koncentruje się na przedsiębiorstwie, a przy tym rolach przedsiębiorców, menedżerów, przywódców i liderów biorących udział w procesach decyzyjnych rzutujących na ogólną kondycję i rozwój organizacji.

Nieprzypadkowo wymieniono kilka „typów” decydentów, ponieważ każdy z nich należy indywidualizować. Jest to o tyle istotne, o ile zdajemy sobie sprawę z rangi, jaką wyrażają *kwalifikacje, kompetencje i predyspozycje* w zarządzaniu organizacjami XXI wieku.

Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacjami charakteryzuje tzw. „antykruchłość” – jak dowodzi Nassim Nicholas Taleb – którego dzieła przywołano, jako wiodący lejtmotyw. Akcent ten postawiono w tym właśnie obszarze, ponieważ przyjęto analogię do teorii „VUCA”, która podobnie jak „Czarne Łabędzie” koresponduje z wyzwaniem, jakie decydentom nie bez powodu coraz częściej spędzają sen z powiek.

Umiejętność podejmowania trafnych decyzji w kontekście wszechobecnej niepewności i nowych wyzwań stanowi miarę kompetencji współczesnego „lidera zmiany”, o czym przekonuje autor w oparciu o literaturę przedmiotu oraz osobiste doświadczenia.

Słowa kluczowe: globalizacja, organizacja, zarządzanie, przedsiębiorczość, niepewność.

7.1. Wstęp

Zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem działania każdej organizacji

Peter F. Drucker

Powyższą myśl, charakteryzującą naukową aktywność guru teorii zarządzania organizacją, którym niewątpliwie jest nieodżałowany P.F. Drucker, uzupełnia polski ekonomista J. Kisielnicki dowodząc, że: „Zarządzanie jest nauką społeczną, która zajmuje się problematyką podejmowania decyzji w sytuacjach niedoboru takich zasobów, jak: ziemia, siła robocza, kapitał i przedsiębiorczość” [24, s. 16]. Na wstępie skoncentrujemy się na ostatnim z wymienionych zasobów. Otóż M. Kostera postrzega *przedsiębiorczość* jako: „Kreatywny proces, którego głównym *celem*¹ jest generowanie wartości ekonomicznej, poprzez wprowadzanie innowacji i wykorzystywanie ich w praktyce” [43, s. 282] – należy dodać w praktyce zarządzania – organizacjami biznesowymi.

W niniejszym opracowaniu będą to zatem przedsiębiorstwa, którymi kierują przedsiębiorcy lub menedżerowie. Wskazane jest podkreślenie, iż w przypadku działalności gospodarczej, którą prowadzą osoby fizyczne, właściciel odgrywa podmiotową rolę w zarządzaniu oraz podejmowaniu wiążących decyzji. Inaczej niż w przypadku spółek kapitałowych, w których decyzje zarządcze należą do zarządu wybieranego przez udziałowców bądź akcjonariuszy na określoną kadencję. Tych decydentów nazywamy menedżerami, którzy pracę na rzecz organizacji świadczą w oparciu o stosowną umowę o pracę lub powołanie.

Bez względu na formę organizacyjną, racją jest, iż „(...) sukces dzisiejszego przedsiębiorstwa pozostaje w ścisłym związku z jakością zarządzania. Przynosi ono określone korzyści w sferze ekonomiki i organizacji” [15, s. 95] oraz: pracy, kosztów, ryzyka itp.

Organizacje w naturalny sposób dążą do sukcesu, który warunkuje ich działalność. Zatem aby organizacja mogła osiągnąć ten sukces, kierownictwo powinno troszczyć się o najwyższe standardy zarządzania. Istotnym czynnikiem będzie tutaj opracowanie optymalnej do okoliczności – *struktury organizacyjnej*². Jest to

¹ Należy podkreślić, iż: „Cel jest dążeniem, pewnym zamiarem, który inicjuje aktywność, nadając określony kierunek działaniu. Ważne, by cel był sformułowany precyzyjnie (jednoznacznie), pozytywnie (bez zaprzeczeń) i aby był osadzony w czasie (przewidywał ramy czasowe) oraz realistyczny (czyli by klient posiadał zasoby do jego realizacji)”. Zob. [1 s. 37].

² Struktura organizacyjna, jest to „(...) sposób formalnej organizacji firmy, zestaw elementów (komórek organizacyjnych: stanowisk, działów, części wyodrębnianych przez samą firmę) i powiązań między nimi (przepływów informacji, formalnych podziałów obowiązków, przynależność itp.). Struktura organizacji jest sposobem na formalne określenie relacji i zależności między jej uczestnikami – pozwala w pewnym stopniu ograniczyć proces «ucierania się» pozycji, prestiżu itp. poprzez mozolne negocjacje i rozgrywki, tak jak następuje to w organizacjach nieformalnych (w których

warunek, który stanowi nieodzowny atrybut nowoczesnego zarządzania współczesną organizacją, funkcjonującą w realiach dynamicznie zachodzących zmian otoczenia, techniki i technologii.

Odnosząc się do *teorii organizacji i zarządzania* istotnym jest, żeby zauważyć, iż u jej podstaw leży teoria tzw. *ograniczonej racjonalności*, którą pod koniec lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku zaproponował H. Simon. Za sformułowanie tej właśnie teorii H. Simon został wyróżniony Nagrodą Nobla. W teorii Simona dostrzegamy wyraźny sprzeciw wobec maksymalistycznej wizji – w pełni racjonalnych – *optymalnych decyzji*. H. Simon dowodzi, że decydenci podlegają licznym ograniczeniom, jakie mają związek m.in. z formułowaniem i rozwiązywaniem istotnych problemów, a także z pozyskiwaniem i przetwarzaniem niezbędnych informacji [29, s. 272] do postaci miarodajnych i wartościowych danych (dopisek autora). Informacje, które posiadamy w postaci danych, pełnią ważną rolę w procesie decyzyjnym, który opisuje *teoria zarządzania organizacją*.

Nawiązując do tej właśnie teorii, należy wyjaśnić podstawowe *funkcje zarządzania* oraz rolę, jaką pełnią one w działalności współczesnych przedsiębiorstw (biznesów).

H. Fayol, jeden z ojców teorii o zarządzaniu organizacją, wyróżniał pięć kluczowych *funkcji zarządzania*. Są to³: prognozowanie, organizowanie, koordynowanie, rozkazywanie, kontrolowanie.

W tej liczbie nie wszystkie z wymienionych przetrwały próbę czasu. Pozostałe cztery: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [25, s. 10] nieustannie ewoluują⁴.

Dla naukowej poprawności należy pokrótce omówić je kolejno. Zatem *planowanie* – czyli opracowanie podziału zadań, które należy podzielić pomiędzy wykonawców, sposób ich realizacji z punktu widzenia harmonii pracy oraz zasobów, jakie posiadamy w czasie i przestrzeni. *Organizowanie* natomiast, polega na stworzeniu odpowiednich warunków, koniecznych do realizacji przyjętego planu. Chodzi o zatrudnianie odpowiednich wykonawców oraz gromadzenie potrzebnych zasobów i tworzenie struktur organizacyjnych. *Motywowanie* (utożsamiane nierzadko z organizowaniem) to działanie, które ma na celu realizację zleconych zadań w sposób *skuteczny i efektywny*. *Kontrolowanie* z kolei to ni mniej, ni więcej

struktura jest płynna, często postrzegana różnie przez różnych uczestników, zależy wyłącznie od autorytetu osobistego), ułatwia obieg informacji itp.” [21, s. 89]. Zob. https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_organizacyjna, data dostępu: 15.03.2021.

³ Zob. https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania, data dostępu: 29.04.2021.

⁴ Funkcje zarządzania zmieniają się, podobnie jak otoczenie organizacji, technika i technologie. M. Kostera, S. Kownacki i A. Szumski zauważają, że: „Funkcje zarządzania, czyli – przypomnijmy – w ujęciu tradycyjnym: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie (coraz częściej wymienia się dziś: planowanie, organizowanie, zatrudnienie, kierowanie/przywództwo i kontrolowanie) nie wymagają od menedżera wizjonerstwa ani szczególnie finezyjnych umiejętności wpływania na innych. Co innego przywództwo!” (zob. [26, s. 337]).

nadzór oraz systematyczne sprawdzanie, czy wykonawstwo przekazanych zadań przebiega zgodnie z planem, a także analiza konsekwencji ewentualnych odchyłeń od przyjętego planu [59, s. 72]. Plan stanowi punkt wyjścia, fundament działalności każdej organizacji.

Planowanie zatem, siłą rzeczy, stanowi koronny segment procesu zarządzania, ponieważ (będąc instrumentem realizacji celów) oddziałuje na decyzje kierownictwa najwyższego szczebla struktury organizacyjnej.

H. Mintzberg dowodzi, że: „Zarządzanie nie sprowadza się do któregoś z wymienionych wyżej aspektów, lecz składa się z nich wszystkich: polega ono na kontrolowaniu, działaniu, myśleniu, kierowaniu, podejmowaniu decyzji itp., ale nie stanowi ono sumy tych ról, lecz ich połączenie. Jeśli pominiemy któryś z powyższych elementów, przestajemy mówić o prawdziwym zarządzaniu” [40, s. 63]. Fikcyjne zarządzanie szybko się zemści, a tego przecież nie chcemy.

Analizując zatem procesy zarządzania organizacją, nie należy zaniedbywać faktu, iż zarówno „współcześnie, jak i w dającej się przewidzieć najbliższej przyszłości, warunki, w jakich kierujący organizacjami wszystkich rodzajów, typów i wielkości podejmują *decyzje*, kształtują czynniki, takie jak: globalna rywalizacja zespołów, walka o talenty, kultura wiedzy, «starzenie się» kadr i ich kwalifikacji, swobodna migracja, elastyczność relacji: szef–podwładny, cele–sens działania i wreszcie osobiste uwarunkowania zachowań poszczególnych ludzi, będące zewnętrznym wyrazem doświadczanych emocji” [11, s. 9–10]. Spośród wielu czynników, nie przypadkowo wyróżniono *emocje*, *emocje*⁵ bowiem odgrywają poczytną rolę w *nowoczesnych metodach zarządzania organizacją*⁶. Tego rodzaju organizacje – nowoczesne – nazywamy coraz częściej „organizacjami dziś”. Organizacja tego rodzaju to swoisty „system, który powstał wczoraj w wyniku szczególnego przejawiania się takich cech, jak: nieporządek (zastępujących tradycyjną sztuczną surowość i dyscyplinę), zmieniające się, w szybszym niż dotąd tempie, wyzwania i rozczarowania. Organizacja «jutro» z kolei to rozwiązany dylemat: czy zachować *status quo* w sytuacji, gdy *zmiany* wydają się konieczne, czy też bezmyślnie iść za modą?” [11, s. 11]. Pytanie wydaje się retorycznym i takim w rzeczy samej jest. Przymiotnik „bezmyślny” na to właśnie wskazuje. Co nie zmienia faktu, że współczesna *zmiana* jest dynamiczna, zaskakująca i często pogrążona w bezmiarze chaosu, o którym piszą: A.K. Koźmiński, N.N. Taleb, F. Laloux oraz wielu innych autorów.

Zmiany oddziałują szybko i mocno na funkcjonowanie organizacji to oczywista oczywistość. Chce się powiedzieć – są przecież *nieuchronne*. Stanowią konse-

⁵ Co do roli, jaką *emocje* odgrywają w zarządzaniu organizacjami, należy mieć na uwadze, że: „Twój stan emocjonalny może zmieniać się z minuty na minutę, wahając się od naprawdę negatywnego, przez neutralny, po bardzo pozytywny. Przeżywane emocje nieraz potrafią przytłoczyć, wypaczając spojrzenie na okoliczności, w jakich się znajdujesz” [47, s. 186].

⁶ Autor jest wykładowcą przedmiotu „Nowoczesne metody zarządzania organizacją” w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu – na poziomie magisterskim.

kwencję ewolucji: techniki, technologii, komunikacji, a co ważne – nauki (paradygmatów, teorii, metod i technik badawczych). Wszystko płynie – *panta rhei* – jak filozoficznie mawiał Heraklit z Efezu.

W jakim kierunku zmiany, których doświadczamy w tak chaotycznym otoczeniu (o czym pisze A.K. Koźmiński), będą nas wiodły? Dziś trudno przewidzieć. Analizując dane statystyczne, trendy i tendencje, można zakładać, że jest to droga korzystna z punktu widzenia rozwoju ludzkości. Mówi się, że ludzkość nigdy dotąd nie doświadczała, w tak dużej skali, tak wysokiego komfortu życia. Czy tendencja ta się utrzyma? Któż to wie...

7.2. Zarządzanie jako proces wiodący do osiągnięcia celów przyjętych przez organizację

Zarządzanie organizacją w uprawniony sposób możemy nazwać wyjątkowo złożonym procesem, który składa się z licznych składowych, pozostających ze sobą w więzi. Istotnym czynnikiem jest tutaj spójność, czyli troska o integrację koncepcji, na których opiera się wspomniany wcześniej – *wielowymiarowy proces zarządzania* [32, s. 190] organizacją.

W XXI wieku, niemal każda organizacja musi być nie tylko *sprawnie*, ale przede wszystkim *skutecznie*⁷ zarządzana. Jest to nie lada sztuka dla przedsiębiorców, menedżerów i liderów zmiany. Dla skutecznych przywódców, którzy podejmują kluczowe decyzje zarządzając organizacją, w warunkach dynamicznych zmian i powszechnej niepewności.

Na wstępie należy wyjaśnić zatem, że *skuteczny lider zmiany* to taki, który podejmuje właściwe decyzje, we właściwym czasie i miejscu, a także z powodzeniem wprowadza je w życie. Menedżerowie odpowiadają za powiązanie oraz kondycję zasobów organizacji dla osiągnięcia wcześniej przyjętych celów [14, s. 6]. Co do *kluczowych decyzji menedżerskich* konieczną jest uwaga, iż przywołane w niniejszym opracowaniu pojęcia, zdarzenia oraz wynikające z analiz konkluzje, w znacznej części odnoszą się do teorii „VUCA”. Coraz chętniej sięga się do niej w opracowaniach naukowych oraz języku potocznym. VUCA jest akronimem, który w 1987 r. po raz pierwszy został wykorzystany w teorii przywództwa W. Bennis i B. Nanusa rozważających procesy zachodzące w organizacji w kontekście złożonych i niejednorodnych zmian niepewnego otoczenia współczesnych organizacji. Nierzadko realia prowadzenia działalności gospodarczej i zarzą-

⁷ „Pozytywne, konstruktywne, dynamiczne, twórcze i skuteczne przywództwo jest wielką potrzebą obecnej chwili. Skuteczni przywódcy potrzebni są w świecie biznesu, w przemyśle, w polityce, w środowiskach robotniczych, w szkołach, jak również w Kościele. Mamy wielu ludzi na kierowniczych stanowiskach, poszukujemy jednak przywódców z prawdziwego zdarzenia, zdolnych do skutecznego wykorzystywania swoich zadań” [42, s. 9].

dziania nazywa się *działaniem w świecie „VUCA”*. „V” jak *volatility* oznacza *zmiennosc*, „U” jak *uncertainty* to *niepewnosć*, „C” jak *complexity* oznacza *zlozonosc*, a „A” (*ambiguity*) – *niejednoznacznosć*. Tak też charakteryzuje się otoczenie oraz środowisko, w którym przychodzi współcześnie zarządzać przywódcom, przedsiębiorcom, menedżerom oraz liderom zmian. Znamiennym jest, że termin ten wywodzi się z amerykańskiej armii, w której w ten właśnie sposób opisano specyfikę współczesnej wojny. Do *wojny* – tyle że w biznesie nawiązuje M.E. Porter tymi słowami: „Pierwsze pytanie, na które musi odpowiedzieć firma rozważająca możliwość podjęcia działań zaczepnych lub obronnych, brzmi: jaki jest ogólny stopień *niestabilności* sektora czy panujących w nim warunków, która mogłaby oznaczać, że działanie wywoła *wojnę* na szeroką skalę. W niektórych sektorach trzeba postępować znacznie delikatniej niż w innych” [48, s. 103]. Niniejszą tezę, Porter wyartykułował już we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Czy to przypadek? Nie sądzę... Nic dodać nic ująć – nieprawdaż? Ludzkość charakteryzuje specyficzna cecha, a mianowicie dążenie do wojny, do wzajemnego unicestwienia. W tym też celu powstają wynalazki, technika i technologie służące najpierw destrukcji. Dopiero później zastanawiamy się, jak przydatne mogą być one w sferze cywilnej. Podobnie jest z zarządzaniem. Niemniej zarządzanie to także piękno – nauka, finezja i nierzadko sztuka sama w sobie.

Zarządzanie harmonijnie łączy naukę i sztukę. Stąd np. Akademia Leona Koźmińskiego (wiodąca uczelnia biznesowa w Europie Wschodniej) uzupełniła swoje programy nauczania o przedmioty artystyczne. Menedżerowie są, a przynajmniej być powinni, nietuzinkowymi „artystami”. Bez współwystępowania obu tych wymiarów trudno zakładać powodzenie przedsięwzięcia oraz jego ewentualny – pożądaný – sukces. Godną polecenia w tym obszarze jest książka M. Golonki pt. „Zarządzanie z przewagą sztuki”. Książka została wydana w 2014 r. w Warszawie przez Oficynę Wydawniczą Wolters Kluwer SA. W piątym rozdziale zatytułowanym „(R)ewolucja zarządzania” autorka podejmuje tematy, takie jak [13]: *Od nauki do sztuki; Rzemieślnicy i artyści; Znaczenie rezultatów badań*.

Na podstawie przeprowadzonych badań M. Golonka dowodzi np., że: „*Rzemieślnicy zarządzania* to skoncentrowani na redukcji niepewności tradycjonaliści. *Artyści* zaś z niepewności czerpią inspirację do tworzenia wartości. W tym przypadku *sztuka* wydaje się dominować nad «tradycją» – nauką, «przemysłowym zarządzaniem», rzemiosłem” [13, s. 203]. Z tego wynika m.in. fakt, że do sukcesu organizacje prowadzone są raczej przez *artystów* – niż *rzemieślników*.

Na tej drodze, realizacji celów wiodących do sukcesu, pożądaný są w równym stopniu – inteligentni *decydenci* – jak i – inteligentni *wykonawcy*, niewralgicznym determinantem zmian zachodzących w organizacji jest bowiem współpraca i kompetencja. Kluczowe jest zaangażowanie wszystkich zasobów organizacji w realizację przyjętych celów – taktycznych, strategicznych i operacyjnych. Nie mniej ważne są przy tym: intelektualny poziom, zaangażowanie oraz wysiłek wszystkich członków organizacji, wraz z ich energią, entuzjazmem i emocjo-

nalnym przywiązaniem do organizacji. Jest to zasób i ważki potencjał organizacji, kluczowy w procesie zarządzania, wyróżniający na tle konkurencji. Będąc decydującym – kierownikiem zespołu – miej na uwadze, że: „Na najbardziej podstawowym poziomie twoja nowa funkcja polega na wyznaczaniu kierunków działania podległemu ci zespołowi i koordynowaniu zasobów, tak by realizować cele organizacji. Warto jednak pamiętać, że twój szef i podwładni będą mieli całkowicie odmienne poglądy na to, które aspekty twojej pracy są najważniejsze” [18, s. 18]. Nic w tym dziwnego, bowiem jest to naturalny proces, jaki zachodzi w relacjach pracowniczych.

Fundamentalną rolę odgrywa w tym procesie twórcze myślenie, bez którego nie jest łatwo wdrożyć w życie nawet najlepsze koncepcje, które przyjęło kierownictwo [57, s. 28] organizacji.

Doniosłą rolę w zarządzaniu organizacją odgrywa też etyka oraz proces implementacji kodeksu etycznego, kultury działań i zachowań, w bieżącej działalności organizacji oraz relacji z otoczeniem tak wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

W.M. Grudzewski w odniesieniu do zarządzania dowodzi np., że to właśnie etyka „ocenia zachowanie przedsiębiorstw i ich menedżerów, jak również poziom, na jakim są realizowane poszczególne funkcje zarządzania. Problemy natury etycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwami stanowią główny czynnik warunkujący dalszy rozwój i istnienie przedsiębiorstw” [17, s. 15]. Brak etycznych zachowań w zarządzaniu organizacją oddziałuje na całość ich funkcjonowania, na relacje [13] wewnętrzne i zewnętrzne. Utrwalają się wówczas wzorce zachowań, które niosą za sobą konsekwencje (często negatywne), które w taki też sposób odbierane są przez otoczenie. Nieetyczna działalność oraz wątpliwe moralnie zachowania, często konfliktują ludzi, antagonizują, zakłócają relacje oraz komunikację pomiędzy członkami organizacji.

Czy taki proces można przerwać? Czy w ogóle można go uniknąć? Oczywiście, że tak. Należy określić granice i przejrzyste, zrozumiałe dla wszystkich prawa i zasady etyczne. Często praktyką jest sporządzanie kodeksów etycznych. Gdy zostaną zatwierdzone i wprowadzone w życie, warto ustalić cele pierwszo- i drugorzędne. Krótko- i długoplanowe. Po tym można już przystąpić do ich realizacji. Ważne jest, żeby wszystkie cele wpisane były w wizję i misję danej organizacji. Zarówno porządek, jak i konsekwencja ułatwiają działalność każdej organizacji, a zatem zarządzanie i ich rozwój w tak nieprzewidywalnym i zmiennym otoczeniu – w świecie VUCA właśnie.

Procesów tych nie lekceważymy, podobnie jak *funkcji zarządzania*, które oddziałują na efekty pracy danej organizacji. Współczesna rzeczywistość poprzez dynamikę zmian niesie wiele nowych wyzwań, które dotyczą teorii oraz praktyki zarządzania. W uprawniony sposób można stwierdzić, że żyjemy w czasach radykalnych transformacji społecznych i ekonomicznych, w czym aktywny udział biorą decydenci różnych szczebli zarządzania, różnego rodzaju organizacji, grupy czy dowolnej wspólnoty. Biznes nie stanowi tutaj żadnego wyjątku.

Należy więc pogodzić się, że przyszło nam funkcjonować w realiach, w których zachodzą procesy globalnych zmian. Organizacje muszą nieustannie dostosowywać się do nowych wyzwań. Dostosowanie takie nie będzie możliwe, bez osobistego rozwoju decydentów, którzy wiodąc organizację do sukcesu powinni nieustannie podnosić swe kompetencje, kwalifikacje, standard pracy oraz podejście do zasobów i samego zarządzania.

Dzięki takiej postawie łatwiej jest dostosować się do zachodzących i koniecznych zmian. Obiektywną większość tych zmian determinuje uogólniona niepewność⁸, z którą mamy do czynienia nawet w bieżącej działalności. Niepewność ta przejawia się wzrastającą nieprzewidywalnością zarówno otoczenia, jak i wnętrza organizacji. Nieprzewidywalne zdarzenia oddziałują na równowagę zagregowanego popytu oraz podaży w gospodarce kraju (mamy na myśli procesy makroekonomiczne). Pojawia się popytowy i podażowy szok [34, s. 31]. Zachodzące procesy wymagają adekwatnych reakcji ze strony decydentów, którzy powinni wykazać się szybkością i elastycznością podejmowanych decyzji i działań. Weźmy na przykład nieoczekiwany i niespodziewany wybuch światowej pandemii w 2019 r.

Początek 2020 r. przyniósł szok⁹ dla wszystkich: organizacji, biznesu, służby zdrowia, rządów państw i powszechnie sparaliżowanej logistyki. Należało szybko dostosować się do zaistniałych okoliczności. Byliśmy świadkami różnych postaw – od bierności, strachu i przerażenia, poprzez aktywność, adaptację i zaangażowanie, po spektakularne bohaterstwo. Które z tych postaw zapamiętamy i wyniesiemy w przyszłości na piedestał? N.N. Taleb podpowiada, że zazwyczaj: „Wolimy to, co zaskakujące i spektakularne. Takie nastawienie przekłada się na to, kogo uznajemy za bohatera. W naszej świadomości niewiele jest miejsca na bohaterów, których działania nie przynoszą wyraźnych rezultatów, albo na bohaterów, którzy skupiają się na procesie, a nie na jego rezultatach” [58, s. 169]. Zatem zapewne zapamiętamy bohaterów, ale jaka miara ich wskaże, jaka wyłoni? Jak wreszcie historia oceni? Czas pokaże. Oczywiście, że u progu 2021 r. możemy wyrobić sobie już pewne opinie. Posiadamy więcej faktów niż rok temu, ale daleko nam jeszcze do wyjścia z mgły, z niepewności i powszechnego chaosu. Co prawda, kształtują się prawa, wzorce, reguły i modele, ale wydaje się, że to dopiero początek zmian, które na stałe odcisną piętno w rozwoju ludzkości.

Tak czy inaczej, na wiele procesów nie mamy wpływu, a jeśli nawet mamy, to i tak popełniamy błędy. Szybkość i elastyczność działań w tak niespodziewanych okolicznościach, wskazana jest na wszystkich polach ekonomiczno-społecznych funkcjonowania współczesnego świata. Chodzi o konieczne zmiany np.: kursów

⁸ Problematykę niepewności i zmian w sposób szczegółowy podejmuje A.K. Koźmiński [28].

⁹ Warto przypomnieć, że: „pierwsze miesiące roku 2020 naznaczone były w całym świecie jedynym koszmarnym tematem: koronawirusem. Okropieństwa przekazywane z Chin, potem z Włoch i innych krajów. Prognozy, jak strasznie wiele ofiar będzie, relacje z wykupywania towarów, zdjęcia pustych półek w supermarketach” [50, s. 11].

walut, inwestycji, koniunkturę i dekoniunkturę na większości pól tak zdemolowanego rynku. Żeby organizacje mogły czuć się pewniej, bezpieczniej, muszą posiadać stabilizację finansową. Środki, dzięki którym w tak trudnym czasie będą mogły podtrzymać swoją działalność. Kluczowe aktywa, o których mówi np. R.T. Kiyosaki. Kluczowe znaczenie ma w tym obszarze kreatywna polityka państwa i związane z nią dalekowzroczone – strategiczne zarządzanie. Na każdym poziomie zarządzania liczy się zawsze pozyskanie i analiza danych, strategia oraz optymalna jej realizacja. Czy polskie rozwiązania – tarcze antykryzysowe spełniły/spełniają/spełnią zakładane oczekiwania? Czy to była właściwa strategia? Te pytania pozostają nadal otwarte.

Gdy doświadczamy tak licznych i dynamicznych zmian, coraz większy nacisk kładziemy na respektowanie zasad racjonalnego gospodarowania *finansami* [33, s. 73] – na *budżet*¹⁰. Współczesny świat wręcz galopuje. Stał się wyjątkowo nieprzewidywalny, a każda organizacja zmuszona jest do akceptacji i dostosowania (wydaje się, że już nieodwracalnie). Żeby organizacja była zdolna do adaptacji zaskakujących zdarzeń, należy poddać reorganizacji jej całą strukturę. Całą, licząc od produkcji, poprzez sprzedaż, do inżynierii – oczywiście, z poczytną rolą samego zarządzania. Także wszelkie procesy, nawet te wydawałoby się najdrobniejsze, które w tych strukturach są wykonywane [35, s. 48] – koniecznie muszą zostać przystosowane do nowych okoliczności, wyzwań i „Czarnych Łabędzi” N.N. Taleba¹¹.

W tak nieprzewidywalnych realiach w tzw. epoce zamętu, zasadnym jest przywołanie P.F. Druckera, który lata temu (współcześnie brzmi szczególnie wiarygodnie) podkreślał, że „(...) w *epoce zamętu*, w której przyszło nam dziś funkcjonować, zmiany stały się normą. Zgoda, każda zmiana jest bolesna i ryzykowna, a nade wszystko wymaga ciężkiej pracy, trudów i wyrzeczeń. Ale jeśli organizacja – przedsiębiorstwo, uniwersytet czy szpital – nie potrafi zrozumieć, że jej głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie” [8, s. 83]. Jakże słowa te stały się dziś prawdziwe, wiarygodne, adekwatne i wyjątkowo aktualne.

Oczywiście, że są to bardzo mocne tezy, a jak się okazało, nawet swoista przestroga dla decydentów, którzy zarządzają współczesnymi organizacjami. Jest to też wiedza, oparta o doświadczenie, empirię i, co nie mniej ważne, racjonalną analizę literatury przedmiotu.

Zatem pryncypialnym jest efektywne zarządzanie finansami, wydatkami, a przede wszystkim przepływami pieniężnymi. Zarządzanie przepływem środków

¹⁰ „Budżet to plan wyrażony w liczbach. Budżet definiuje się często jako finansowy plan działania sporządzony w celu zarządzania działalnością firmy w kierunku osiągnięcia określonych celów” [41, s. 9].

¹¹ Należy dodać, że: „Z teorią «Czarnych Łabędzi» kojarzony jest głównie N.N. Taleb, który charakteryzował takie zjawiska trzema cechami: wysoką rzadkością, ekstremalnym wpływem i retrospektywną przewidywalnością. Pandemia COVID-19 spełnia wszystkie te cechy” [34, s. 30].

pieniężnych jest bowiem kluczowym elementem zarządzania w kryzysie – w zarządzaniu *ryzykiem*. Prowadzenie działalności gospodarczej, zwłaszcza w tak trudnych warunkach, wymaga od przedsiębiorców – oprócz pomysłu na biznes – wyjątkowej *zwinności*¹² w zarządzaniu dostępnymi zasobami. Wymaga przy tym opracowania adekwatnej do okoliczności *strategii*, która zawiera możliwości swobodnego dysponowania jej majątkiem [46, s. 29]. Niemniej bez racjonalnego zarządzania tymże, trudno nawet wyobrazić sobie sprawne, skuteczne i kompleksowe zarządzanie organizacją, jako całością. Jej złożonością i indywidualizmem, bogactwem i kulturą, aktywnymi i pasywnymi.

Pojawia się w tym miejscu znak zapytania. Co tak naprawdę istotnie wpływa na kondycję organizacji? Biorąc pod uwagę ważny sektor, jakim jest MSP, okazuje się, że są to m.in.: „wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo; zdolność do wdrażania postępu naukowo-technicznego; sprawność zarządzania zasobami przedsiębiorstwa; przedsiębiorczość kadry kierowniczej; jakość oferowanych produktów; ogólny poziom rentowności produkcji i usług; powiązania kooperacyjne; zdolności promocyjno-reklamowe; rynkowy wizerunek firmy” [38, s. 242]. Czyli wiele czynników, z których wyróżnia się jednak – *konkurencyjność*. Bez konkurencyjności nie ma bowiem mowy o sukcesie.

Coraz częściej słyszymy przeto: „Pomocy! Mój ocean czerwienieje». To zawołanie najlepiej oddaje uczucie bardzo często wyrażane przez menedżerów na całym świecie. Coraz więcej ludzi – menedżerów firm, szefów organizacji charytatywnych, przywódców rządów – zdaje sobie sprawę, że walczą z oceanem krwiożerczej konkurencji i chcieliby się z niego wydostać. Być może twoja firma również zauważa, że jej marże się kurczą. Być może konkurencja staje się coraz bardziej zaciekle, sprawiając, że będziesz musiał ogłosić brak podwyżek płac. To nie jest sytuacja, w jakiej ktokolwiek z nas chciałby się znaleźć, a jednak często musimy stawić czoła takim właśnie realiom” [4, s. 9]. Nie ma wyjścia, albo dostosujesz się do zaistniałych zmian, albo przegrasz. Zarządzanie bowiem to w dużej mierze umiejętność dostosowania do zachodzących zmian otoczenia i rynku. A konkurencja nie śpi. Konkurencja jest krwawa i sukcesywnie powiększa „czerwone oceany”, które wdzierają się i zalewają współczesne rynki.

W kontekście konkurencyjności zatem, w imię odpowiedzialności za zarządzaną organizację, należy zwracać uwagę na naczelną normę i zasady, dogmaty – aksjomaty.

Z. Zymonik wyliczając je, na pierwszym miejscu stawia *jakość*. Dowodzi zatem, że:

1. *Jakość* – jest koniecznym wymogiem do uzyskania celów przedsiębiorstwa, związanych z jego rozwojem i przetrwaniem.

¹² „Zwinność – można rozumieć umiejętność radzenia sobie przedsiębiorstwa z turbulentnymi zmianami oraz możliwości przetrwania pomimo zagrożeń, pojawiających się w otoczeniu biznesowym” [44, s. 147].

2. *Jakość* – jako czynnik konkurencyjności, jest punktem wyjścia przy budowie kompleksowego planu strategicznego.
3. Podejście procesowe – stosowane przez zarządzających, oznacza dynamiczność działań w przedsiębiorstwie. Wymusza to kompleksowe traktowanie wyników działalności przedsiębiorstwa (zwiększenie wartości sprzedaży, obniżenie kosztów wytwarzania, wzrost rentowności, zwiększenie wiarygodności firmy na rynku, wzrost zaufania klientów, a także wzrost zaufania pracowników firmy itp.).
4. Proces doskonalenia jakości – wymaga współuczestnictwa w nim i współodpowiedzialności każdego pracownika, jako członka zespołu swojego środowiska pracy, przywódcza zaś rola w organizacji, jest przypisywana jej kierownictwu.
5. Źródłem doskonalenia jakości, jest twórcza praca wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, zgodnie z twierdzeniem «siła ukryta w człowieku», co wymaga odpowiedniego programu kształcenia i szkolenia, uwzględniającego w działaniach innowacyjność i przedsiębiorczość.
6. Dynamiczne ujęcie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie – pozwala na wyodrębnienie klientów i dostawców wewnętrznych względem organizacji, którzy uczestniczą w tworzeniu wartości dla klienta – użytkownika produktu i/lub usługi.
7. Każdy pracownik w przedsiębiorstwie, jest twórcą wartości oferowanej klientowi, która jest sumą wartości dodanej w każdym z ogniw łańcucha działań.
8. Każdy w przedsiębiorstwie, jest odbiorcą wartości (z ogniw poprzedzających łańcucha działań) i dostawcą wartości (do następnych ogniw łańcucha działań).
9. Proces tworzenia wartości, wymaga rozdzielenia działań dodających wartość, i działań, nie dodających tej wartości. Dlatego wyniki działań muszą być mierzalne i poddawać się łatwej ocenie.
10. Tworzenie wartości dodanej, wymaga działań ukierunkowanych zarówno do wnętrza, jak i na zewnątrz organizacji (przedsiębiorstwa). Uzasadnia to partnerską współpracę przedsiębiorstwa z jego dostawcami, a także użytkownikami wyrobów oraz systematyczne analizowanie poczyną konkurencji.
11. Pojęcie «nastawienie na klienta» oznacza – rozeznanie potrzeb i oczekiwań klienta – w dłuższym horyzoncie czasowym.
12. Koszty jakości, są miarą skuteczności i efektywności działań w przedsiębiorstwie” [63, s. 120–121].

Doszukując się najlepszych praktyk zarządzania, w literaturze przedmiotu odnajdziemy wiele teorii, metod i przebadanych procesów. Ważne jest, żeby wybrać adekwatny do okoliczności, potencjału i licznych zmiennych wariant, optymalnego zarządzania organizacją. Szczególnie cenne są przeto opcje, które pochodzą od praktyków zarządzania, tych, którzy posiadają markę, reputację i niekwestionowany autorytet. Do tego grona zalicza się niewątpliwie R.W. Griffin,

który stwierdza wprost, że: „Zarządzanie jest zestawem działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [14, s. 98]. Jest to klasyczna definicja, która została pozytywnie zweryfikowana (licząc w dekady), poprzez praktyczne stosowanie i mierzalne wyniki. Czy optymalna? Praktycy osądzą.

W takim też duchu uprawniona jest konkluzja, że zarządzanie organizacją jest działalnością kierowniczą, która obejmuje analizę, wyznaczanie celów oraz doprowadzanie do ich sprawnego i skutecznego osiągnięcia. Cykl ten opieramy o zastosowanie dostępnych decydentowi środków, w podlegającej mu organizacji [39, s. 11]. O środki jawne i niejawne, oficjalne i nieoficjalne. O cały arsenał, jakim dysponuje i przyszło mu zarządzać. Albo jest przywódcą, albo nie. Jeśli tak, to wybornie, jeśli nie, to tym gorzej dla organizacji.

7.3. Przywództwo w zarządzaniu organizacją

Odnosząc się do sprawności oraz skuteczności zarządzania, należy podkreślić, że działalność kierownicza, o której jest mowa, wymaga od decydentów określonych cech. Jedną z najważniejszych niewątpliwie jest *umiejętność przewodzenia*, umiejętność przewodzenia (przywództwo) umożliwia bowiem skuteczne osiąganie celów, adaptację i implementację zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Za znamienity i akademicki zarazem przykład służyć tutaj może np. świadectwo globalnego koncernu, czyli japońskiej Toyoty. Droga Toyoty do globalnego sukcesu, wiodła poprzez konsekwentne dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Ciągłe doskonalenie oraz troska o detale okazały się na tyle skuteczne, że Toyota niemal suchą stopą przeszła wiele kryzysowych sytuacji, z którymi konkurencja nie potrafiła sobie poradzić. Wyjątkowo dobrze sprawdziła się strategia *najwyższej jakości* (w każdym wymiarze), a zwłaszcza w zarządzaniu. Niebagatelną rolę odegrało tutaj *przywództwo*. Jak twierdzą Japończycy, a jest to uniwersalna reguła: „Przywódca, który prowadzi zespół do osiągnięcia skoordynowanych celów, na pewnym odcinku prac we wcześniejszym etapie kariery, teraz ponownie koncentruje się na rozwoju osobistym, gdyż zajmuje wyższe stanowisko w organizacji, wymagające innych umiejętności. Każdy lider przejdzie wszystkie etapy wiele razy w czasie swojej kariery. Dopiero gdy przywódcy na każdym poziomie organizacji przejdą przez wszystkie stopnie kilka razy, możemy powiedzieć, że organizacja osiągnęła pewien etap modelu” [35, s. 75]. Modelowego – czyli optymalnego zarządzania organizacją, co jest naszym priorytetem.

Osiągnięcie tego poziomu (modelowej działalności) jest jednym z najbardziej pożądanых efektów, do czego dąży organizacja na drodze, wiodącej do systema-

tycznego rozwoju, wzrostu i stabilizacji, na konkurencyjnym, nieprzewidywalnym i zmiennym rynku. Nie uda się to jednak, jeśli działania te nie będą szły w parze z *wizją* i *misją* danej organizacji. To jest *sine qua non*. Bez spełnienia tego warunku inne działania będą antyskuteczne – „kruche” – nawiązując do teorii N.N. Taleba.

7.4. Misja oraz jej rola w zarządzaniu organizacją

Oczywistym jest, że zarządzanie polega na zapewnieniu warunków, żeby organizacja działała zgodnie z przyjętymi założeniami, czyli realizowała charakterystyczną, wcześniej obraną *misję*, a zgodnie z nią osiągała *cele*¹³ pośrednie i bezpośrednie. Ważne jest przy tym zachowanie spójności, która wymiennie przyczynia się do przetrwania na współczesnym, tak wymagającym, zmiennym i niepewnym rynku. Liczy się więc przekonujące wyodrębnienie z otoczenia oraz rozwój, czyli realizacja wizji, misji i celów w przyszłości [31, s. 16]. Stworzenie misji i wizji jednak „nie jest celem samym w sobie. Konieczne jest przełożenie jej na strategię określającą działania, które musi podjąć firma, oraz – co może nawet ważniejsze – z których powinna zrezygnować. Taka eliminacja jest niezwykle istotnym elementem rozumowania wstecz, pomaga bowiem rozsądnie przydzielać posiadane zasoby” [61, s. 52]. Nagromadzone zasoby oraz optymalne zarządzanie nimi świadczą o statusie, potencjale i elastyczności organizacji. Elastyczność z kolei przekłada się na antycypację zmiany.

Jest to szczególnie ważne w współczesnych realiach globalnego rynku, w wyniku pandemii światowego kryzysu, chaosu oraz wszechobecnej niepewności i nieprzewidywalności, gdyż globalne zmiany dotyczą już każdego sektora gospodarek państw i narodów. Zmiany wpisane są na stałe do słownika ludzi biznesu.

W teorii zarządzania organizacjami słusznie zakładano (np. [29, s. 19]), że w przyszłości globalne zarządzanie będzie charakteryzować się czterema wiodącymi elementami. Wymieniano zatem: globalną kooperację – dla globalnej konkurencji; błyskawiczne zarządzanie – wymuszone szybkim obiegiem *informacji*; struktury globalne, a także równoległą grę polityczną. Jak powyższe przewidywania sprawdziły się z perspektywy minionych lat? Widzimy, że w wielu obszarach, zostały zweryfikowane pozytywnie. Dotyczy to zwłaszcza *informacji*, jej roli i znaczenia w zarządzaniu organizacjami XXI wieku. Szczególnie w dobie globalnej pandemii COVID-19 informacja weszła na piedestał.

Nie bez kozery jak widać, podkreślono niebagatelne znaczenie szybkiego obiegu informacji. Należy wyjaśnić, że pojęcie „informacja” dotychczas nie zostało

¹³ Jak twierdzą B. Loudén i L. Rosell „(...) nic nie jest w życiu ważniejsze od posiadania celu. Bez poczucia celu życie wydaje się puste. W dzisiejszym społeczeństwie wielu wydaje się, że celem w życiu jest prześcignięcie innych i nieustanne dążenie do osiągnięcia celów, które zawsze wymykają się z rąk” [36, s. 19].

zdefiniowane w sposób jednoznaczny i nie budzący jakichkolwiek wątpliwości, pomimo że jest jednym z najpopularniejszych terminów, który występuje w literaturze przedmiotu, opracowaniach naukowych i wyszukiwarkach internetowych, wciąż jednak rezygnuje się z konkretnego zdefiniowania *informacji*. W publikacjach o charakterze ekonomicznym poprzestaje się zazwyczaj na intuicyjnym i potocznym jej rozumieniu lub posługiwaniu się wyłącznie jakimiś bliskoznacznymi określeniami [52, s. 18], które są rozmyte, niejednoznaczne i często niespójne.

We współczesnych, niezwykle skomplikowanych realiach zarządzania organizacjami „dostęp do informacji, umiejętność ich zachowania, przetwarzania oraz wykorzystania w działalności biznesowej, warunkuje sukces ekonomiczny” [20, s. 38]. To fakt, a z faktami, jak wiadomo, nie dyskutujemy. Czy zatem warto doszukiwać się teorii tam, gdzie praktyka sprawdza się dobrze i wytycza kierunki rozwoju? Z całą pewnością tak. Wcześniej czy później praktyka przekształcona zostanie w teorię, a teoria... Cóż, nie zawsze odnajdzie się w praktycznym wymiarze i powszechnym stosowaniu.

Analizując zatem literaturę przedmiotu dowiadujemy się, że „*informacja* to treść o określonym znaczeniu o czymś, dla kogoś i ze względu na coś, wyrażona za pomocą znaków językowych lub/i pozajęzykowych” [16, s. 18]. Licznych prób wyjaśnienia tego terminu dokonywano chociażby poprzez wychodzenie od klasycznego podejścia do organizacji, w którym to przypisuje się *informacji* ważną rolę, jaką jest – *odwzorowanie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości*, wiążąc ją przy tym z procesami identyfikacji [53, s. 155]. Czy są to precyzyjne, jednoznaczne definicje? Bynajmniej – ale są!

Z tego punktu widzenia jednak informacja to *miara złożoności i różnorodności systemów oraz czynnik sprawczy – sterujący* [45, s. 18]. Przy czym za *informacje* można uznać także – „dane, które po określonym przetworzeniu nabierają sensu, niosą określoną wiedzę oraz umożliwiają wyciąganie wniosków” [51, s. 37]. Do takich refleksji warto skłaniać i zachęcać, w imię dobra nauki, rozwoju teorii organizacji, a nawet ludzkości (górnolotnie rzecz ujmując). Przyczyniamy się przeto do rozwoju tak teorii, jak i praktyki zarządzania organizacjami XXI wieku. Niech to będzie nasza mała cegiełka w gigantycznej „świątyni wiedzy” istoty myślącej – *Homo sapiens*. Spróbujmy ją sobie wyobrazić...

7.5. Nowe technologie a zarządzanie organizacją XXI wieku

Albert Einstein twierdził, że *wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy*. Czy można zgodzić się z tak postawioną tezą? Każdy niech sam odpowiedzi na to pytanie, niech odpowiedzi doszukuje się we własnych doświadczeniach. Tak prowokacyjna teza została jednak nieprzypadkowo przywołana na wstępie niniejszych rozważań – o zarządzaniu organizacją – w dobie światowego kryzysu gospodarczego. Bez

wyobraźni, nie byłoby technologii, a bez technologii, rozwoju teorii organizacji. A bez tego... itp.

Odnosząc się zatem wprost do tytułu, czyli zarządzania z wykorzystaniem *nowych technologii*¹⁴ warto zauważyć, że także w tym przypadku literatura przedmiotu zawiera różnego rodzaju terminy, opinie oraz tezy, które nie tylko nie są jednoznaczne, ale bywają wzajemnie sprzeczne. Słusznie uważa się jednak, że *nowe technologie przyczyniają się do zdrowszego życia, wolności socjalnej, wzrostu wiedzy i większej produktywności zarobków ludzi*. Duże znaczenie ma też dołączenie do „Sieci”, łączącej rezultaty tzw. *rewolucji technologicznej* oraz globalizacji. Sieć integruje rynki, a w znacznej mierze po prostu łączy ludzi [7, s. 19–20]. Tak, zdecydowanie! Nowe technologie zmieniły świat w większości obszarów i dziedzin, nie wyłączając zarządzania organizacjami, teorii organizacji, przywództwa oraz zarządzania: wiedzą, ryzykiem, kryzysem, relacjami i wieloma innymi dziedzinami wpisanymi do ogólnej teorii przedmiotu.

7.6. Informacja i wiedza w świecie VUCA

Analizując role, jakie odgrywają nowe technologie w zarządzaniu organizacjami, a także *sieć* i *globalizacja*, nie sposób nie wspomnieć o tytułowej *informacji*, która w znacznej mierze determinuje działalność i rozwój nowoczesnych organizacji. Niemniej także na tym polu istnieje wiele nurtów, szkół i paradygmatów, w których nie łatwo się odnaleźć.

Co ciekawe, przedstawiciele nurtu *patologicznego* zakładają, iż nośnikiem informacji są dane, strukturalizowane w taki sposób, iż niosą określoną informację, która przyczynia się przez to do elongacji wiedzy o obiekcie lub o relacji [60, s. 33]. Interesująca teoria – nieprawdaż?

Powyższą tezę należałoby rozwinąć, lecz ważniejsze jest, żeby utrwalić w pamięci, iż „z pojęciem *wiedzy* nierozdzielnie związana jest *informacja*, a z nią z kolei tak dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego” [56, s. 204]. Skoncentrujmy się zatem na samej *wiedzy* oraz jej znaczeniu w zarządzaniu organizacją. Zauważmy zatem, że *wiedza* to taki wyjątkowy zbiór, w którym zgromadzone są dane i informacje o otaczającym nas świecie [10, s. 14]. Wiedza i informacja świadczą o sile współczesnego człowieka, jak dowodzi np. K. Sarnecki¹⁵.

¹⁴ W zarządzaniu organizacją „technologie komunikacji cyfrowej mają zasadnicze znaczenie dla wytwarzania i krążenia markowej rozrywki i towarów informacyjnych, co coraz bardziej napędza konsumpcję w globalnej gospodarce, a także podtrzymuje kulturę konsumpcyjną, która funkcjonuje poza istniejącymi różnicami narodowymi” [2, s. 88–89].

¹⁵ Szkolenie: „Negocjacyjne sztuki walki”.

Co też to wszystko może mieć wspólnego z zarządzaniem organizacją? Otóż może i rzeczywiście wiele wspólnego ma¹⁶. Odnosząc się np. do przedsiębiorstwa, wydaje się zasadnym stanowisko, że zarządzanie przedsiębiorstwem w znacznej mierze jest tak naprawdę *zarządzaniem informacją*. Co usprawiedliwia taki pogląd? Otóż fakt, iż różnego rodzaju wartościowych informacji dostarczają decydom (w znacznej mierze) nowe technologie, zwłaszcza informacyjno-komunikacyjne (ICT)¹⁷. Chodzi przede wszystkim o komunikatory, platformy komunikacyjne, media, multimedia itp.

Zarządzanie informacjami (których jest tak wiele) w organizacji wspomagają także *nowoczesne systemy zarządzania wiedzą*¹⁸. W kontekście zarządzania można je definiować jako: *Działalność menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń) [54, s. 37] decydenta*.

Funkcje i instrumenty *systemu zarządzania wiedzą* w organizacji, obejmują trzy podstawowe obszary. Po pierwsze, jest to *zarządzanie działalnością intelektualną pracowników*. Po wtóre, jest to obszar *zarządzania zasobami wiedzy*, a po trzecie wreszcie – *wspomaganie informacyjne zarządzania wiedzą*.

Determinantami wdrażania *systemu zarządzania wiedzą* w organizacji są: analiza strategiczna; współpraca z innymi firmami i instytucjami; dokumenty, bazy danych, najlepsze praktyki, mapy wiedzy, pamięć indywidualna i zbiorowa, komunikacja; szkolenia wewnętrzne, prace zespołowe, listy dyskusyjne, brokerzy wiedzy, targi wiedzy, programy mentorskie; uczenie się poprzez działanie, *after action review* (przeгляд w działaniu), wdrażanie innowacji procesowych [27, s. 131]¹⁹. Kluczowym problemem jest zazwyczaj raz jeszcze prawidłowe zdefi-

¹⁶ Co takiego? Otóż: „(...) burzliwy rozwój globalnej gospodarki, zmusił współczesne kierownictwa do zmian w zarządzaniu (m.in. kapitałem) oraz dostosowanie organizacji do niezwykle dynamicznego tempa zmian otoczenia determinowanego ogromną ilością informacji” [55, s. 31–32].

¹⁷ Należy doprecyzować, że: „akronim ICT w tym okresie został rozpowszechniony w krajach unijnych poprzez dokumenty z OECD i Komisji Europejskiej. Został też przetłumaczony na inne języki, w Polsce jako akronim TIK z kilkoma różnymi rozwinięciami: *technologia, technologie, technika, techniki informacyjno-komunikacyjne*. Poprawne tłumaczenie powinno być *techniki informacyjno-telekomunikacyjne*, gdyż *technolog* należy tłumaczyć na *techniki* oraz *Communications* na *telekomunikacyjne*”. Zob. https://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor_teleinformatyczny, data dostępu: 23.02.2021.

¹⁸ Internetowa encyklopedia zarządzania dostarcza informacji, wśród których odnajdziemy wyjaśnienie, iż „(...) systemowe spojrzenie na kwestie zarządzania wiedzą pozwala na ustalenie aspektów dotyczących przedmiotu odniesienia (tu wiedzy), a zarazem funkcji menedżerskich realizowanych w stosunku do tego przedmiotu. Uwzględniając to podejście można stwierdzić, że *system zarządzania wiedzą* jest jednym z podsystemów zarządzania przedsiębiorstwa wspomagającym realizację celów gospodarczych”. Zob. https://mfiles.pl/pl/index.php/System_zarz%C4%85dzania_wiedz%C4%85, data dostępu: 15.02.2021.

¹⁹ Należy wyjaśnić, że ogólnie rzecz ujmując proces, jest to „(...) zbiór działań lub etapów nastawionych na osiągnięcie celów, który może być liniowy z wyraźnym początkiem i końcem, lub cykliczny w całości lub w części bez klarownego początku i końca. Procesy mogą mieć powiązania

niowanie *systemu informatycznego*, który powinien być ukierunkowany przede wszystkim na człowieka [6, s. 52], skupienie na jego roli, słabych i mocnych stronach oraz możliwościach i ograniczeniach.

Skoncentrowanie na potencjale ludzkim w zarządzaniu organizacją, przy wiodącym współcześnie umiędzynarodowieniu działalności licznych organizacji, spowodowało nakładanie się oraz wzajemne przenikanie *systemów zarządzania*. W konsekwencji powstają nowe powiązania, które zachodzą we wszystkich dziedzinach życia organizacji, podobnie jak nowatorskich społeczeństw [49, s. 221–222], wspólnot czy zrzeszeń wraz z ich indywidualnością, kulturą, tradycją itp.

Należy podkreślić, że proces zarządzania informacją jest zagadnieniem trudnym i wieloaspektowym, informacja jest bowiem specyficznym zasobem. Stanowi źródło licznych trudności, do których zalicza się problemy związane z rozpoznaniem samej istoty informacji, o czym była już mowa wcześniej. W literaturze przedmiotu nie odnajdziemy zatem jednej, uniwersalnej definicji. Powszechnie stwierdza się jednak, że istnieje korelacja pomiędzy rozwojem zarządzania informacją a rozwojem technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych [23, s. 69–70]. To ważki kazus w ogólnej teorii zarządzania organizacjami, który warto przywołać, kończąc rozważania w obszarze niepewności, zmiany i chaosu charakteryzujących realia współczesnego rynku, otoczenia, rzeczywistości.

Selekcja i analiza informacji staje się więc pryncypialną. Ważniejszą nawet niż jej pozyskanie [3, s. 78]. Niewątpliwie – w rzeczy samej. Nieprawdaż?

Zachodzące zmiany w zarządzaniu, które wynikają z analizy posiadanych informacji, zasadniczo oddziałują na działalność organizacji. Tego rodzaju procesy nie uszły uwadze ekonomistów, którzy starają się oszacować, w jakim zakresie *informacja* oddziałuje na współczesną globalną gospodarkę [9, s. 33]. Są to istotne badania, których wyniki implementowane do praktyki w wymierny sposób oddziałują na podejmowane decyzje geopolityczne.

Wielowymiarowość tejsz *informacji* uzależniona jest od licznych czynników. Pośród wielu zauważmy np.: typ informacji – alfanumeryczny, multimedialny (obraz, animacja, audio, video), a także – kod informacji i rodzaj informacji (obszar dziedzinowy informacji). Ważkie są tutaj same cechy informacji, które świadczą o jej użyteczności oraz bezpieczeństwie. W tym kontekście na uwagę zasługują: relewantność, szybkość, ekonomiczność, wiarygodność, elastyczność, uniwersalność oraz bezpieczeństwo [19, s. 78] (informacji).

Biorąc pod uwagę społeczny punkt widzenia, znamienne rolę informacji jako kategorię ekonomiczną potwierdzono już pod koniec XX wieku. W wyniku ewolucyjnych procesów w naukach ekonomicznych wyłoniona została zupełnie nowa subdyscyplina, którą określono jako *ekonomikę informacji* [62, s. 33]. Jest to ważna

i zależności z innymi procesami, a ich skuteczność możemy określać na podstawie realizacji zamierzonych wyników i zdolność do podnoszenia celów. Podstawową cechą procesu jest przekształcenie zasileń wejściowych w rezultaty wyjściowe” [22, s. 117].

dziedzina z punktu widzenia przede wszystkim decydentów, którzy zarządzają organizacjami czasów „VUCA”.

Ta nowa subdyscyplina definiowana jest jako *szczegółowa dyscyplina w ramach nauk ekonomicznych, która stawia sobie za cel badania nad wpływem szeroko pojętej informacji na gospodarkę, identyfikującą bardziej ogólne – ekonomiczne prawidłowości tego właśnie wpływu, szukając przy tym rozwiązań, jakie zmierzają do poprawy ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw, które wykorzystują informację w procesach gospodarczych* [6, s. 47]. Tak sformułowana definicja nie tylko oddaje istotę, ale też w przystępny sposób złożoność, tej stosunkowo młodej dziedziny nauk ekonomicznych.

Rozważając i analizując zatem powyższą definicję, nasuwa się pewna myśl – refleksja. Otóż – od niepamiętnych czasów *informacja* towarzyszyła człowiekowi i oddziaływała na rozwój jednostek, grup i społeczeństw. Od zawsze dążono do pozyskiwania i gromadzenia informacji, które po uporządkowaniu odnosi się do teraźniejszej, przeszłej i przyszłej przestrzeni ludzkiej egzystencji. I do dziś nie udało się jej w pełni zdefiniować, a jeżeli nawet, to w tak licznych wersjach, wariantach i odcieniach szarości. A przecież na tej właśnie bazie budowany jest indywidualny dobrobyt, swoboda i bezpieczeństwo [5, s. 24] organizacji, społeczeństw, grup i jednostek. Co z tym zrobimy? Komu uda się okiełznać informację i sprowadzić ją do poziomu jednej, zwężonej, jednoznacznej (nie kwestionowanej) definicji? I czy w ogóle warto?.

7.7. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania zasadna jest refleksja, iż w systemach złożonych zmiana jednego elementu może wywołać, i nierzadko wywołuje, zupełnie nieproporcjonalną reakcję, czyli tzw. efekt motyla. Reakcji tej nie przewidywaliśmy, podobnie jak światowej pandemii, gdyż nie znaleźliśmy stanów komponentów w określonej chwili. Nie byliśmy świadomi jak wpływają na siebie nawzajem i jaki skutek mogą przynieść. Zatem metaforyczny „efekt motyla”, czyli trzepot skrzydeł motyla w Brazylii powodujący tornado w Teksasie, idealnie oddaje wczesne próby modelowania prognozy pogody – złożonego systemu – w którym niewielkie różnice w warunkach początkowych mogą spowodować ogromne różnice w sytuacji końcowej [37, s. 215]. W ubiegłym roku w Wuhan (miasto w środkowych Chinach) „motyl zatrzepotał skrzydłami”, co wkrótce doprowadziło do światowego kryzysu, niepewności i nieoczekiwanych zmian. W zarządzaniu organizacjami *niepewność* stała się już standardem, a zmiana z kolei powszechną regułą. Przy czym pandemia i COVID-19 przybrały wizerunek *Czarnych Łabędzi*²⁰ N.N. Taleba.

²⁰ Pisanych wielką literą, na co zwraca szczególną uwagę N.N. Taleb [58, s. 16].

W konkluzji powyższych rozważań, przywołując E. Stachurę, warto oddać się głębszej refleksji. Pamiętajmy zatem, że: „To samo już nigdy nie będzie. Już się nie wróci. Może być lepiej albo gorzej. Raczej gorzej. Wolę tak mówić i nawet tak uważać, bo nadzieja mogłaby mnie trochę osłabić, zmylić mnie”²¹. Z tej perspektywy warto analizować zmiany, często bolesne, których doświadczamy w gospodarce, ekonomii, zarządzaniu oraz każdym innym wymiarze funkcjonowania współczesnego człowieka. Żyjemy w świecie VUCA – czy to się komuś podoba, czy nie. Czy to pesymistyczna wizja? Bynajmniej!

Jak mawiał Dalajlama – *To czego możemy być pewni, to zmiana...* „Jeśli chcemy przetrwać, musimy dotrzeć do sedna problemu. Byśmy jednak mogli rozkwitać, potrzebna nam Gwiazda Polarna prowadząca ku lepszym alternatywom – GPS ustawiony na bardziej optymistyczne jutro” [12, s. 26]. Optymizm ten powinien towarzyszyć współczesnym przedsiębiorcom, menedżerom oraz przywódcom, którym dedykowane jest niniejsze opracowanie, co nie oznacza, że pokora w zarządzaniu traci na swej wartości. Światowy kryzys, którego jesteśmy naoczniymi świadkami, brutalnie przypomina tę starą prawdę.

Wszystko płynie, ale ponadczasowe wartości pozostają niezmiennie. Etyka, szacunek, wspólnota i wyobrażenia to skuteczne narzędzia w wizjonerskim zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Należy o tym pamiętać, podejmując decyzje o zmianach, wiodących do sukcesu.

Bibliografia

- [1] Bannewicz M., Prelewicz A.: *Coaching. Zestaw narzędzi*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.
- [2] Barney D.: *Spoleczeństwo sieci*, przekł. M. Fronia, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
- [3] Bartkowiak, Sobczyński D., Płokarz B.: *Zintegrowany system zarządzania a przepływ informacji* [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekał, Difin, Warszawa 2010.
- [4] Chan Kim W., Mauborgne R.: *Strategia Błękitnego Oceanu*, Wydanie rozszerzone, przekł. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2018.
- [5] Ciborowski L.: *Zarządzanie i informacja w obliczu wyzwań współczesności* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec współczesnych wyzwań w procesie zarządzania*, red. I. Hejduk, L. Ciborowski, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005.
- [6] Czekał J., Ćwiklicki M., Obora H.: *Ekonomika informacji v. infonomika* [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekał, Difin, Warszawa 2010.

²¹ Zob. <https://lubimyczytac.pl/cytat/98215>, data dostępu: 29.04.2021.

- [7] Dąbrowska A., Janoś-Kresło M.: *Konsument na rynku e-usług w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Difin, Warszawa 2010.
- [8] Drucker P.F.: *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, przekł. A. Śliwa, L. Śliwa, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [9] Dziuba D.T.: *Metody ekonomiki sektora informacyjnego*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Froliz S.: *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [11] Galata S.: *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Difin, Warszawa 2007.
- [12] Goleman D.: *Siła dobra. Świat oczami Dalajlamy*, przekł. J. Grabiak-Pasiok, A. Zdziemborska, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2016.
- [13] Golonka M.: *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [14] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- [15] Grodzka M.: *Zarządzanie małą i średnią firmą w warunkach zmienności otoczenia* [w:] *Przedsiębiorczość akademicka*, red. B. Kościk, M. Sławińska, Wydawnictwo „Pietrzak”, Lublin 2010.
- [16] Gros U.: *Systemy informacyjne w organizacji gospodarczej. Metody, badania i ocena*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
- [17] Grudzewski W.M. i in.: *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [18] *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, przekł. B. Józwiak, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
- [19] Januszewski A.: *Funkcjonalność Informatycznych Systemów Zarządzania*, t. 2, *Systemy Business Intelligence*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [20] Jegorow D.: *Przedsiębiorczość akademicka – rzeczywisty wymiar, a potrzeby gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Przedsiębiorczość akademicka*, red. B. Kościk, M. Sławińska, Gaudium, Lublin 2010.
- [21] Jemielniak D. i in. 2015.
- [22] Jeruzalski T.: *Efektywność i skuteczność wdrażania systemów IT w administracji publicznej. Wspomaganie procesów podejmowania decyzji*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [23] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W.: *Komplementarne strategie rozwoju systemów informacyjnych przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekał, Difin, Warszawa 2010.
- [24] Kisielnicki J.: *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- [25] Kostera M.: *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- [26] Kostera M., Kownacki S., Szumski A.: *Rozdział VIII. Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 337.
- [27] Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [28] Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

- [29] Koźmiński A.K.: *Management In Transition*, Difin, Warszawa 2008.
- [30] Koźmiński A.K.: *Wyobraźnia ekonomiczna*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016.
- [31] Koźmiński A.K., Jemielniak D.: *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [32] Kruk E.: *Zarządzanie wiedzą [w:] Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007.
- [33] Krzyżan S.: *Ogólna koncepcja efektywności marketingowej przedsiębiorstwa dystrybucyjnego [w:] Pedagogiczne aspekty zarządzania organizacją, Tom I*, red. M.K. Szpakowski, E. Dąbek, Knowledge Innovation Center, Zamość 2014.
- [34] Kudelko J., Wałachowski K., Żmija D.: *Gospodarka regionalna w obliczu kryzysu wywołanego pandemią COVID-19*, Difin, Warszawa 2020.
- [35] Liker J.K., Convis G.L.: *Droga Toyoty do Lean Leadership, Osiągnięcie i utrzymanie doskonałości dzięki kształtowaniu przywódców*, przekł. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2012.
- [36] Lundén B., Rosell L.: *Osobista efektywność. Jak efektywnie zarządzać czasem i osiągać wyznaczone cele*, przekł. D. Młodzikowska, BL Info Polska, Gdańsk 2012.
- [37] MacKenzie D.: *COVID-19. Pandemia, która nie powinna być się zdarzyć, i jak nie dopuścić do następnej*, tłum. T. Bieroń, Zysk i S-ka, Poznań 2020.
- [38] *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*: red. L. Żabiński, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
- [39] Markowski E.: *Wprowadzenie do teorii zarządzania [w:] Zarządzanie. Praca zbiorowa pod redakcją naukową dr. hab. Mirosława Kugiela*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2010.
- [40] Mintzberg H.: *Zarządzanie*, przekł. R. Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste – Geb Media, Warszawa 2019.
- [41] Młodzikowska D., Lunden B.: *Budżet. Praktyczny poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, BL Info Polska, Białystok 2011.
- [42] Newman B.: *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, przekł. M. Czekański, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1995.
- [43] *Nowe kierunki w zarządzaniu*: red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [44] Olak A.: *Koncepcja zwinności przedsiębiorstw w dobie globalizacji [w:] Globalizacja drogą ku przyszłości*, WSE w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2017.
- [45] Oleński J.: *Standardy informacyjne w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997.
- [46] Pelczarski M.: *Możliwości i sposoby pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój firmy [w:] ABC nowoczesnego przedsiębiorcy*, red. K. Ostaszewski, M. Mulawa, Wydawnictwo Pietrzak, Lublin 2011.
- [47] Pell A.R.: *Dale & Associates Carnegie. Jak na zaufaniu budować dobre relacje z ludźmi*, przekł. D. Piotrowska, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2013.
- [48] Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, przekł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- [49] *Praktyka skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*: red. M. Sagan, I. Sierpułowska, Difin, Warszawa 2009.

- [50] Reiss K., Bhakdi S.: *Koronawirus. Falszywy alarm? Liczby, konkrety, konteksty*, przekł. M. Masny, Wydawnictwo Prohibita, Warszawa 2020.
- [51] Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z.: *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- [52] Sopińska A.: *Informacja w zarządzaniu strategicznym [w:] Systemy informacji strategicznej – kluczowy czynnik sukcesu firmy*, red. Z. Kwaśnik, A. Kruk, materiał sympozjum naukowego, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2002.
- [53] Stabryła A.: *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
- [54] Stabryła A.: *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej [w:] Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010.
- [55] Szpakowski M.K.: *Informatyzacja zarządzania współczesną organizacją [w:] Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, red. M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center, Zamość 2013.
- [56] Szpakowski M.K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji XXI wieku [w:] Informatyzacja zarządzania. Nowe technologie, informacja, wiedza, komunikacja*, red. M.K. Szpakowski, Knowledge Innovation Center, Zamość 2013.
- [57] Ślusarczyk S.: *Kultura jakości ważnym elementem zintegrowanej polityki personalnej w firmie XXI wieku [w:] Globalizacja drogą ku przyszłości*, WSE w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2017.
- [58] Taleb N.N.: *Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Zysk i S-ka, Poznań 2020.
- [59] Trocki M.: *Model procesowy projektów [w:] Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [60] *Wstęp do informatyki w zarządzaniu*: red. E. Kolbusz, I. Rejer, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [61] Yoffie B.B., Cusumano M.A.: *Zasady strategii. Bill Gates, Andy Grove i Steve Jobs. Pięć ponadczasowych lekcji*, przekł. B. Józwiak, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2019.
- [62] Zygala R.: *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [63] Zymonik Z.: *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, monografie, nr 33, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

Janusz Liber

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

8.

WYBRANE ELEMENTY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W ŁAŃCUCHACH DOSTAW SEKTORA FMCG NA PRZYKŁADZIE MIĘDZYNARODOWEJ ORGANIZACJI

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie specyfiki zarządzania kryzysowego w łańcuchach dostaw sektora FMCG. Autor charakteryzuje branżę dóbr szybko rotujących oraz współzależność poszczególnych ogniw łańcucha dostaw, w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej. W artykule wskazano różnice pomiędzy zarządzaniem antykryzysowym a kryzysowym, jak również przybliżono strategię reagowania na sytuacje kryzysowe, wywołane czynnikami „niematerialnymi” – groźbami karalnymi. Dla ukazania złożoności zagadnienia zarządzania kryzysowego w realiach biznesowych w opracowaniu wykorzystano elementy studium przypadku – sytuacji kryzysowych wywołanych groźbami popełnienia przestępstw na szkodę sieci handlowych sektora dóbr szybko rotujących.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, łańcuch dostaw, FMCG, alarm bombowy, zatrucie żywności.

8.1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa kładą nacisk na zmniejszanie kosztów, wzrost efektywności działań oraz produktywności aktywów, które mają na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zapewnienie satysfakcji klienta. Dla realizacji wyżej opisanych celów podejmuje się współpracę w ramach łańcucha dostaw, która skut-

kuje wzajemną integracją, a przez to współzależnością jego wszystkich ogniw. Sednem tej sprawy jest przekonanie, że współpraca w łańcuchu dostaw zapewnia ciągłość sprzedaży, obniża koszty każdego uczestnika i opłaca się wszystkim [29]. Mając na uwadze współzależność poszczególnych ogniw zintegrowanego łańcucha dostaw, dużym wyzwaniem staje się utrzymanie skutecznych systemów (wysokich standardów) zarządzania kryzysowego nie tylko w jednym elemencie, ale we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw.

8.2. Charakterystyka specyfiki ryzyka w łańcuchu dostaw sektora dóbr szybkorotujących

Słownik terminologii logistycznej [20, s. 95] podaje, że łańcuch dostaw jako proces jest „sekwencją zdarzeń w przemieszczaniu dóbr, zwiększająca ich wartość”, zaś jako struktura organizacyjna jest „grupą przedsiębiorstw realizującą wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w całym łańcuchu przepływu dóbr – od pozyskiwania surowców do dostaw do ostatecznego odbiorcy. J. Witkowski [50, s. 17] definiuje łańcuch dostaw jako: „współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych”. Reasumując, przyjmiemy za M. Christopherem, iż łańcuch dostaw to: „sieć powiązanych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników”¹.

Jak wskazano powyżej, celem zarządzania łańcuchem dostaw jest maksymalizowanie wartości dla klienta poprzez zarządzanie stosunkami pomiędzy dostawcami, odbiorcami oraz ich klientami. Elementami mającymi wpływ na działania łańcucha dostaw są: popyt na określone towary, ich podaż przez kolejne elementy łańcucha zgodnie z zasadami 4 P (*marketing mix*) [11]. Istotny wpływ na wyżej opisaną działalność wywiera również integracja gospodarcza, liberalizacja handlu, innowacyjność, postęp technologiczny – sztuczna inteligencja, *cloud computing*, internet rzeczy, *big data*, rozwój środków komunikacji, postępujący przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorcami. Powyższe zjawiska wspierają osiąganie celów biznesowych, jednakże paralelnie powodują wzrost wrażliwości łańcuchów dostaw na wystąpienie sytuacji kryzysowych (więcej: [8, s. 4067–4081; 29; 24]). Potencjalne zakłócenia dostaw nabierają szczególnego znaczenia w sektorze dóbr szybkorotujących, m.in. ze względu na fakt, iż charakteryzuje się on dużą złożonością przepływu produktów. Zapewnienie skutecznej wymiany ogromnej ilości towarów (sieci handlowe oferują do sprzedaży nawet kilkaset tysięcy produktów)

¹ Zob. [11]. Ta sama definicja zostaje zachowana w: [12, s. 4].

między producentami, centrami dystrybucji i sieciami handlowymi wymaga współpracy wszystkich ogniw łańcucha dostaw.

Konsekwencją występowania wyżej opisanych elementów może być zwiększenie poziomu ryzyka w łańcuchu dostaw². Mając to na uwadze stwierdzić należy, iż partnerzy gospodarczy powinni dążyć do zwiększenia niezawodności swoich działań oraz do utworzenia, tzw. odpornego i konkurencyjnego łańcucha dostaw. Jest to możliwe dzięki ścisłej współpracy w ramach wytworzonej relacji dostawca – odbiorca oraz wdrożenia odpowiedniej kultury zarządzania ryzykiem [13, s. 1–13].

Zarządzanie łańcuchem dostaw w dużej mierze koncentruje się na dostarczaniu towarów od producenta do klienta/użytkownika ostatecznego. Można zatem przyjąć, że ryzyko w łańcuchu dostaw objawia się w postaci każdego zdarzenia które może wpłynąć na przemieszczanie materiałów i zakłócić planowany przepływ towarów [46, s. 7]. Zdarzenia te mogą utrudniać dostawy, powodować opóźnienia, zniszczenia materiałów jak również wpływać na właściwy przebieg działalności operacyjnej, co może być początkiem o wiele poważniejszych konsekwencji. Opóźnione dostarczenie surowców może wstrzymać proces produkcji, a to w konsekwencji spowoduje podwyższenie kosztów przez zmuszenie producenta do uruchomienia alternatywnego źródła dostawy, dodatkowych środków transportu oraz innych operacji. Jednym ze skutków opisanego łańcucha zdarzeń może być zachwianie związków z partnerami handlowymi [46, s. 7]. Wpływ wystąpienia czynników ryzyka (sytuacji kryzysowych) w jednym elemencie (miejscu) łańcucha dostaw na pozostałych uczestników tego łańcucha obrazuje aktualna sytuacja związana z COVID-19³.

Specyfiką występowania zagrożenia w łańcuchu dostaw jest przeniesienie konsekwencji wystąpienia zdarzenia w pojedynczym ogniwie na inne podmioty. Istotą tego zjawiska jest narażenie każdego ogniwa nie tylko na jego własne ryzyko, lecz też konsekwencje negatywnych incydentów występujących w pozostałych elementach tego samego łańcucha⁴. W związku z tym, nawet w przypadku gdy

² Zob. [14, s. 2]. Jak wykazały wyniki badań prowadzonych w łańcuchach dostaw w 2006 r., w ciągu minionych pięciu lat blisko dwie trzecie respondentów doświadczyło zjawiska zwiększonego ryzyka w zakresie efektywnego dostarczania towarów i usług swoim klientom [37, s. 1].

³ 77% organizacji zauważa potrzebę zmian i przyspiesza inwestycje w równoważony rozwój łańcucha dostaw. Ponad 80% organizacji zauważyło negatywny wpływ kryzysu COVID-19 na swoje łańcuchy dostaw, przy czym większość boryka się z problemami we wszystkich aspektach swojej działalności. Pandemia zmusiła organizacje do priorytetowego traktowania konieczności zapewnienia odporności łańcucha dostaw, przy czym dwie trzecie (66%) stwierdziło, że ich strategia łańcucha dostaw będzie musiała ulec znacznej zmianie, aby dostosować się do realiów. Rośnie świadomość, że łańcuchy dostaw muszą być bardziej elastyczne i sprawne, aby mogły szybko reagować i dostosowywać się do potencjalnych zakłóceń. W 68% organizacji stwierdzono, że obecny kryzys zmusił je do dostosowania swoich modeli biznesowych do realiów otoczenia, natomiast 62% respondentów wskazało jako priorytet po COVID-19, zwiększenie odporności łańcucha dostaw. Więcej: [38].

⁴ Na wartość relacji dostawca–odbiorca wpływa doskonałość działań partnerów gospodarczych, ponieważ skutki zakłóceń pojawiających się u jednego z nich mogą dotknąć drugą stronę albo się-

indywidualne ryzyko u każdego uczestnika łańcucha dostaw jest małe, to skumulowany efekt kilkuset, a nawet kilku tysięcy elementów skupionych w dużych organizacjach staje się znaczący [46, s. 49]. Warto zauważyć, że wystąpienie określonych czynników ryzyka (sytuacji kryzysowych) w łańcuchu może spowodować perturbacje w wymianie handlowej, brak możliwości zaspokojenia oczekiwań klienta, a przez to wymierne straty finansowe i pozafinansowe (więcej [22]).

Mało znanymi publicznie, aczkolwiek występującymi w realiach biznesowych sektora FMCG sytuacjami kryzysowymi, są groźby zatrucia żywności. Innymi, częściej nagłaśnianymi są zagrożenia spowodowane groźbami zdetonowania ładunków wybuchowych w różnych ogniach „zaatakowanego” łańcucha⁵. W dalszej części opracowania, autor scharakteryzuje wybrane elementy wrażliwości sektora FMCG na opisane zagrożenia, oraz przybliży praktyczne aspekty zarządzania kryzysowego oparte na studium przypadku – realnych zdarzeniach zaistniałych w branży dóbr szybko rotujących.

Aktualne trendy w zarządzaniu zmiernają do podkreślenia znaczenia odporności organizacji na gwałtowne zmiany i kryzysy, w związku z czym dla scharakteryzowania cech firmy przygotowanej na wystąpienie przywołanych elementów ryzyka stosuje się anglojęzyczne określenie *resilience* (sprężystość), w kolokacjach: *organisational resilience* (sprężystość (odporność) organizacyjna) lub też *resilient organisation* (sprężysta (odporna) organizacja). Prof. D. Denyer charakteryzuje odporność organizacyjną jako zdolność organizacji do przewidywania, przygotowywania, odpowiadania, jak też dostosowania do nagłych zmian i zakłóceń w celu zapewnienia nieprzerwanego funkcjonowania korporacji [16, s. 3].

8.3. Przyczyny sytuacji kryzysowych

Jak wskazano we wcześniejszej części artykułu, nieprzewidywalność otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (ogniwo łańcucha dostaw) może mieć znaczący wpływ nie tylko na to ogniwo, ale także na innych uczestników łańcucha

gnąć dalej w łańcuchu dostaw, niezmiernie ważne jest kształtowanie świadomości jego uczestników, co do znaczenia problematyki ryzyka. Więcej: [49, s. 76–125]. Huragan Floyd zatopił fabrykę Daimlera Chrysler (Greenville w USA), która produkowała części do zawieszania samochodów. Resultatem opisanego wyżej zdarzenia było czasowe zamknięcie siedmiu zakładów wspomnianego producenta na terenie Stanów Zjednoczonych. W 1997 r. Toyota została zmuszona do zamknięcia na okres ok. 2 tygodni 18 fabryk w wyniku pożaru we współpracującej fabryce produkującej plyn hamulcowy do jej samochodów. Epidemia choroby „szalonych krów” w 2001 r. w Wielkiej Brytanii załamała przemysł mięsny. Dodatkowo producenci luksusowych samochodów (jaguar, volvo) mieli spore kłopoty ze względu na braki skóry do produkcji pojazdów.

⁵ W niniejszym opracowaniu, autor przybliży jedynie problematykę gróźb zamachów, natomiast pomija tematykę „dokonanych” zamachów – wybuchów bomb czy też zrealizowanego zatrucia żywności. Więcej dla zainteresowanych tematyką [17; 27].

dostaw. W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne typologie przyczyn wystąpienia sytuacji kryzysowych, zatem na potrzeby niniejszej publikacji autor przyjmuje następujący podział przedmiotowych zjawisk [41, s. 66–70]:

- sytuacje typowe:
 - przyczyny techniczno-ekonomiczne: wszelkie problemy w pracy, których wystąpienie zaburza codzienny rytm funkcjonowania (błędy operatorów, awarie, wady produktów),
 - przyczyny ludzko-społeczne: nieporozumienia między współpracownikami, niskie morale lub zmiana władzy.
- sytuacje nietypowe:
 - przyczyny techniczno-ekonomiczne: zewnętrzne problemy, które mają charakter ekonomiczny, jak np.: bojkot, łapówkarstwo, próba przejęcia majątku właściciela,
 - przyczyny ludzko-społeczne: wszelkie psychopatologie, np. nielegalne kopiowanie danych (dokumentów), akty sabotażu, napastowanie seksualne, uprowadzenia, a także terroryzm.

Uwzględniając teoretyczne aspekty zarządzania kryzysowego, w tym przypadku różnice w definicji pojęcia kryzys vs. sytuacja kryzysowa, stwierdzić należy, że w praktyce biznesowej niniejszy aspekt generalnie jest pomijany. Korporacje (przedsiębiorstwa) przygotowując plany (zarządzania incydentami, kryzysowego, ciągłości działania itp.) generalnie skupiają się na obszarach przyczynowo-skutkowych potencjalnych zakłóceń bieżącej działalności operacyjnej. W zależności od rodzaju przygotowywanego dokumentu (planu zarządzania sytuacją kryzysową) grupy ekspertów szacują czynniki ryzyka (potencjalne przyczyny sytuacji kryzysowej), wykorzystując określone metodologie oraz przydatne wskaźniki.

Mając na uwadze fakt, że literatura przedmiotu głównie wskazuje jako przyczyny wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, „sytuacje dokonane”⁶, autor zwraca uwagę na sytuacje kryzysowe spowodowane wystąpieniem zagrożenia, które jeszcze przed „zmaterializowaniem” na pewno zakłóci funkcjonowanie organizacji⁷, a w przypadku jego „zmaterializowania”⁸, dodatkowo spowoduje szkody materialne i niematerialne – szczegóły w dalszej części artykułu.

Analiza literatury przedmiotu pokazuje, iż niemal każdy autor badający zjawisko zagrożeń stara się przedstawić je przy pomocy własnej definicji, dlatego też niezwykle trudno jest wybrać jedną oddającą istotę pojęcia. Słownik Języka Polskiego definiuje – zagrożenie to „sytuacja lub stan, które komuś zagrażają lub w których ktoś czuje się zagrożony”. Zagrożenie to zjawisko wywołane działa-

⁶ Pożar, awaria, powódź, terroryzm itp. Więcej: [42, s. 156–167; 45; 52; 32].

⁷ Groźby popełniania przestępstw na szkodę różnorodnych instytucji są przykładem „niezmaterializowanego” – niedokonanego zagrożenia, które wywołuje sytuację kryzysową, np. groźby podłożenia, zdetonowania ładunku wybuchowego, zagrożenie zatruciem żywności w łańcuchu dostaw itp.

⁸ W tym przypadku zagrożeniem „zmaterializowanym” – dokonanym autor określa spełnienie określonych gróźb, np. podłożenie ładunku wybuchowego, jego zdetonowanie, zatrucie żywności itp.

niem sił natury bądź człowieka, które powoduje, że poczucie bezpieczeństwa maleje bądź zupełnie zanika⁹. W słowniku z zakresu bezpieczeństwa „zagrożenie” zdefiniowano jako sytuację, w której pojawia się prawdopodobieństwo powstania stanu niebezpiecznego dla otoczenia [40, s. 186]. Z punktu widzenia wiktymologii „zagrożenie” jest sytuacją uświadomioną przez przedmiot, który zostaje dotknięty danym zdarzeniem [28, s. 64–65]. K. Ficoń twierdzi, że „zagrożenia” to zdarzenia spowodowane przyczynami naturalnymi lub celowymi, które wywierają negatywny wpływ na funkcjonowanie danego systemu lub powodują niekorzystne zmiany w jego otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym [21, s. 76].

8.4. Strategie reagowania na sytuacje kryzysowe (zakłócenia)

Kryzys jest nieplanowanym procesem, który może obejmować ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie. Może zakłócić równowagę przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wpłynąć na bieżące i przyszłe funkcjonowanie firmy. Powoduje, iż przedsiębiorca czy menedżer staje przed koniecznością podejmowania trudnych i ryzykownych decyzji odnoszących się do sfery finansowej (groźba ewentualnej utraty majątku zaangażowanego w firmie i wytworzonego w niej), osobistej, a w szczególności zaangażowania się w realizację celów czy projektów, które w warunkach kryzysu kończą się niepowodzeniem, powodując utratę pewności siebie, stres czy pogorszenie relacji z otoczeniem [23, s. 54].

M. Clarke wskazuje, że na kryzys składają się trzy elementy: presja czasu, ewentualność zasadniczego zagrożenia i zaskoczenie oraz fakt, że jest ono rezultatem zarówno niebezpieczeństwa, jak i okoliczności, w jakich ono występuje [15]. Niniejsza definicja wskazuje, że w czasie kryzysu zagrożona jest istotna wartość, zagrożenie „zaskakuje”, przez co kreowane jest „nienaturalne” środowisko zarządzania, w którym funkcjonowanie zdeterminowane jest wieloma „niestandardowymi” elementami¹⁰. Wystąpienie kryzysu zmusza do podjęcia natychmiastowych działań, utrudniając przez to analizę sytuacji, jak również możliwość dokonania pełnej oceny skutków podejmowanych decyzji.

Warto zauważyć, że kryzys jest bardzo często utożsamiany z sytuacją kryzysową, jednakże wspomniane zjawiska nie są tożsame. Kryzys jest etapem (elementem), kulminacją sytuacji kryzysowej. Każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, natomiast nie każda sytuacja kryzysowa jest kryzysem. Na podkreślenie zasługuje fakt, że każda sytuacja kryzysowa może wielokrotnie wywołać kryzys. Jak twierdzi R. Wróblewski [51, s. 10] „sytuacja kryzysowa to zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na dany system w ten sposób,

⁹ Zob. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=zagroenie+ definicja>, data dostępu: 20.02.2021.

¹⁰ Stres, panika, naciski przełożonych, zainteresowanie mediów itp.

iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia, dzięki podjętym nadzwyczajnym środkom regulacji (nadzwyczajne działania)”.

Uwzględniając przywołane informacje stwierdzić należy, że uwzględniając cechy sytuacji kryzysowej (kryzysu) oraz skutkujące jej wystąpieniem „specyficzne”, wyżej zdefiniowane warunki zarządzania, logicznym jest, aby każde ogniwo łańcucha dostaw miało przygotowane „rozwiązania” na wypadek wystąpienia takiej sytuacji. Działania międzynarodowych organizacji biznesowych, zmierzające do zapewnienia funkcjonowania tych instytucji w czasie sytuacji kryzysowej, stanowią element, są częścią bezpieczeństwa korporacyjnego (więcej [34]).

Literatura przedmiotu wskazuje, że sytuacja kryzysowa (najczęściej) składa się z czterech faz – etapów [26, s. 18–19]:

- powstawania sytuacji kryzysowej – może być fazą wstępnego spokoju, w której mogą występować jedynie sygnały ostrzegawcze wskazujące na możliwość wystąpienia określonego zagrożenia,
- rozwoju (eskalacji) – wówczas dochodzi do wystąpienia sytuacji kryzysowej, której dalszy rozwój niesie za sobą ryzyko kryzysu,
- kryzysu – punkt maksymalnego rozwoju sytuacji kryzysowej,
- deeskalacji (przewyciężania) – moment, w którym krzywa sytuacji kryzysowej zaczyna spadać.

Z postępowaniem w sytuacjach kryzysowych wiążą się takie pojęcia, jak zarządzanie kryzysowe, zarządzanie antykryzysowe, zarządzanie ciągłością działania, odtwarzanie awaryjne, itp. Ze względu na fakt, iż w zarządzaniu kryzysowym istotną rolę odgrywają elementy prewencyjne [54, s. 147], warto zwrócić uwagę na różnice znaczeniowe występujące w tym obszarze. Zarządzanie antykryzysowe to podejmowanie działań o charakterze prewencyjnym i zapobiegawczym, przejawiające się planowaniem reakcji na potencjalne problemy lub też zabiegami mającymi na celu redukcję kryzysu w postaci załączkowej. Natomiast zarządzanie kryzysowe w dosłownym rozumieniu sprowadza się do podejmowania decyzji w warunkach istniejącego już kryzysu [10, s. 89].

Brytyjski Instytut Ciągłości Działania (*Business Continuity Institute*) definiuje Zarządzanie Ciągłością Działania jako: „holistyczny proces zarządzania, który ma na celu określenie potencjalnego wpływu zakłóceń na organizację i stworzenie warunków budowania odporności na nie oraz zdolności skutecznej reakcji w zakresie ochrony kluczowych interesów właścicieli, reputacji i marki organizacji, a także wartości osiągniętych w jej dotychczasowej działalności” [9].

Odtwarzanie awaryjne (*Disaster recovery*) jest to proces związany z odtworzeniem utraconych danych. Jest to część zarządzania ciągłością działania. Odtwarzanie awaryjne skupia się na przywróceniu przetwarzania danych po awarii (kryzysie) uniemożliwiającej pracę w Ośrodku Podstawowym. Ośrodek Podstawowy rozumiany jest jako infrastruktura informatyczna (pomieszczenia, zasilanie,

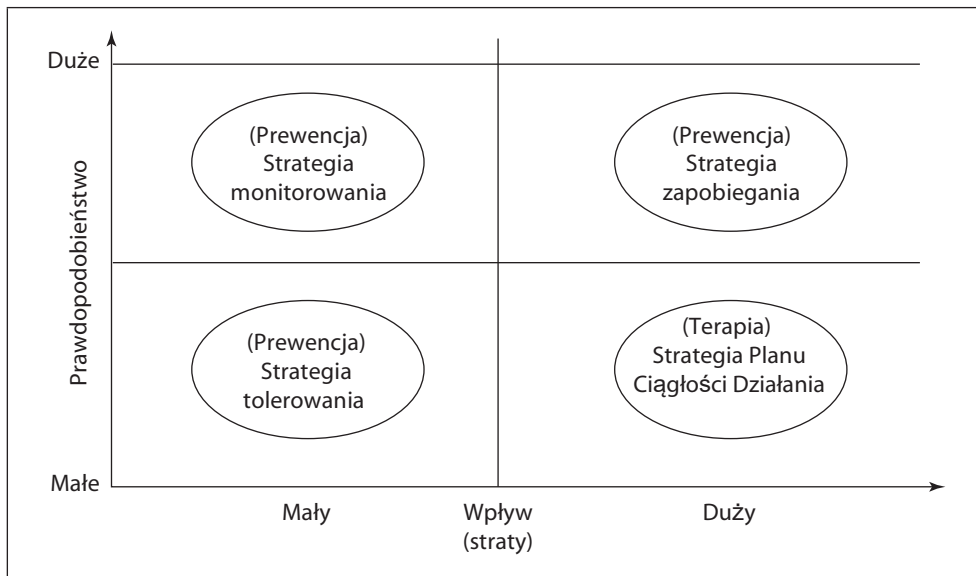
serwery, sieć, obsługa itp.) używana w czasie normalnej pracy przedsiębiorstwa lub instytucji [35, s. 143].

Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania łańcucha dostaw, tj. opisaną powyżej współzależność wszystkich jego uczestników na wystąpienie zakłóceń, podkreślić należy, że w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, łańcuch dostaw jest tak silny jak jego najsłabsze ogniwo. Uwzględniając niniejszy element ryzyka warto zauważyć, że wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw, powinni przygotować i wdrożyć indywidualne strategie, polityki, procedury oraz dobre praktyki reagowania na kryzys (zakłócenia), ponieważ niniejsze przedsięwzięcia (efekt synergii) przełożą się na właściwe funkcjonowanie całości tego łańcucha¹¹.

W zależności od wielkości wpływu zakłócenia na organizację i prawdopodobieństwa wystąpienia zakłócenia wyróżniamy cztery podstawowe strategie reagowania na zagrożenia [52] (rysunek 8.1):

- strategia tolerowania: stosowana w przypadku zakłóceń zewnętrznych nieinwazyjnych i niedestrukcyjnych, rzadko występujących, mających mały wpływ na organizację, przemijających samoistnie i nie powodujących trwałych szkód – prewencja, prawne i regulacyjne,
- strategia monitorowania: sposób postępowania z zakłóceniami drobnymi, nie-destrukcyjnymi, ale często występującymi, o dostatecznej informacji o zakłóceniach do uruchomienia mechanizmów kompensacji – prewencja, działania o charakterze organizacyjnym, a następnie regulacyjnym,
- strategia zapobiegania: ma zastosowanie w przypadkach dużego prawdopodobieństwa wystąpienia zakłóceń istotnych elementów działalności, a w szczególności wrażliwych elementów infrastruktury technicznej, których stopień destrukcji jest nieakceptowany – prewencja, działania o charakterze inwestycyjnym,
- strategia Planów Ciągłości: sposób postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi o bardzo małym prawdopodobieństwie wystąpienia. Ze względu na niskie prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń mogących spowodować bardzo duże straty ekonomicznie i zarządczo uzasadniona jest rezygnacja ze strategii zapobiegania i przygotowanie planu ciągłości działania, odtwarzania awaryjnego itp.

¹¹ W realiach współpracy w łańcuchu dostaw niektóre wymagania dot. zapewnienia właściwego funkcjonowania „partnera” biznesowego zawiera się w umowach o współpracy. Dla wdrożenia podobnych standardów zarządzania kryzysowego, zarządzania ciągłością działania oraz bezpieczeństwa łańcucha dostaw najczęściej stosuje się międzynarodowe regulacje, np. zarządzanie ryzykiem – ISO 31000, zarządzania ciągłością działania – ISO 22301, BS 25999, zarządzanie bezpieczeństwem łańcucha dostaw – ISO 28000.

Rysunek 8.1. Strategie reagowania na zagrożenia

Źródło: [25].

8.5. Charakterystyka podatności¹² sektora FMCG na zagrożenia – wybrane elementy zarządzania kryzysowego

Mając na uwadze cel artykułu oraz kontynuując wątek zagrożenia „niezmaterializowanego” (niedokonanego), np. groźby karalnej¹³ skierowanej przeciwko organizacji, warto zauważyć, że jest to jedno z najbardziej „dolegliwych” zagrożeń, szczególnie dla podmiotów branży dóbr szybko rotujących. Zagrożenia spowodowane groźbą zatrucia żywności były odnotowywane w realiach zarządzania łańcuchami dostaw sektora FMCG na świecie. Obiektami ataku były przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Niemczech [7], Polsce [36], Wielkiej Brytanii [19], Australii [43] oraz innych państwach. Jedną z najczęściej kierowanych groźb przeciwko sieciom handlowym jest groźba podłożenia (zdetonowania) ładunku wybuchowego. Takie zdarzenia (fałszywe alarmy bombowe) jako pojedyncze oraz „masowe” incydenty [1; 39] odnotowano w wielu lokalizacjach europejskich, w tym Polsce [5; 2].

¹² Podatność to pewnego rodzaju słabość. Odnosi się do braku odporności (systemu lub jednostki) na skutki wrogiego środowiska. Zjawisko podatności wykorzystywane jest przez zagrożenia i prowadzi do strat. Okno (luki) podatności to okazja do zaatakowania czegoś co jest w zagrożeniu (więcej w: [44]).

¹³ Więcej: art. 190 kodeksu karnego.

Pomijając aspekty prawne gróźb karalnych, warto zauważyć, że w przypadku uzasadnionego podejrzenia, że groźba może zostać spełniona, przedmiotowe zagrożenie wywiera negatywny wpływ na funkcjonowanie „zaatakowanego” przedsiębiorstwa oraz/lub powoduje niekorzystne zmiany w otoczeniu wewnętrznym i/lub zewnętrznym organizacji¹⁴. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż krytyczną cechą charakteryzowanego zagrożenia jest zminimalizowanie lub spowodowanie zaniku poczucia bezpieczeństwa¹⁵ w organizacji¹⁶. Groźbę popełnienia przestępstwa, w tym przypadku zatrucia żywności, bądź też podłożenia ładunku wybuchowego dodatkowo cechuje brak negatywnych (materialnych) skutków w momencie jej wystąpienia (ujawnienia). Inną cechą groźby popełnienia przestępstwa na szkodę organizacji jest „trwałość” wywołanego zagrożenia, ponieważ „ofiara” ma świadomość terminu wywołania stanu kryzysowego, natomiast nie ma możliwości określenia, czy, a jeśli tak, to kiedy, ten stan zostanie zakończony.

„Podatność” łańcuchów dostaw sektora FMCG na różnorodne zagrożenia, w tym przypadku zatrucie żywności, wynika z faktu, że w dyskutowanej branży występuje najwięcej możliwości dokonania takiego czynu. Determinantami takiego stanu rzeczy są m.in. duża liczba SKUs¹⁷ oraz kategorii produktów, świeża żywność, towary o określonym terminie do spożycia, produkty wymagające przechowywania w określonej temperaturze. Dodatkowym czynnikiem pozwalającym na postrzeganie sektora FMCG jako łatwego celu jest złożoność przepływu produktów w dyskutowanym łańcuchu dostaw¹⁸, co powoduje, że logistyka zaopatrzenia, dystrybucji, jak również logistyka zwrotna, są „obarczone” dużą ilością różnorodnych procesów, które wiążą się z dostępem do przemieszczanych zapasów, w różnych miejscach i czasie. Jeśli dodatkowo w ocenie podatności sektora dóbr szybkrotujących na dyskutowany rodzaj zagrożenia, uwzględnimy „niekontrolowany” i pełny dostęp klientów do asortymentu na terenie placówek handlowych, widzimy skalę ryzyka (możliwości) zatrucia żywności, a zatem i wyzwiań stojących przed działami bezpieczeństwa/zespołami zarządzania kryzysowego w przypadku wystąpienia takiego zagrożenia.

Ogniwami łańcucha dostaw sektora FMCG szczególnie narażonymi na groźby zdetonowania ładunków wybuchowych są sieci handlowe. W odróżnieniu od pozostałych ogniw łańcucha dostaw sektor handlu zapewnia klientom „nieograniczony” dostęp do hal sprzedaży, parkingów, pasaży, węzłów sanitarnych, itp. pomieszczeń.

¹⁴ Definicja zagrożenia K. Ficonia. Patrz podrozdział: przyczyny sytuacji kryzysowych.

¹⁵ Definicja zagrożenia B. Hołysta. Patrz podrozdział: przyczyny sytuacji kryzysowych.

¹⁶ Jest to spowodowane niepewnością, czy zagrożenie zostanie „zmaterializowane”, oraz świadomością negatywnych zmian i strat, które mogą wystąpić w przypadku spełnienia groźby.

¹⁷ *Stock Keeping Unit* – jednostka magazynowa (indeks).

¹⁸ Zapewnienie wymiany towarów w ogromnych ilościach (sieci handlowe oferują 40 000–250 000 SKU) pomiędzy producentami, centrami dystrybucji i sieciami handlowymi wymaga zorganizowanej – na bazie profesjonalnej wymiany informacji oraz przeciwdziałania ryzyku – współpracy wszystkich ogniw łańcucha (więcej w: [33]).

Dodatkowo sieci handlowe (oprócz standardowego przepływu produktów) cechuje duży przepływ różnorodnych przesyłek (paczek) kierowanych do placówek handlowych, jak również central korporacji, co może być wykorzystane do spowodowania zagrożenia lub też przeprowadzenia zamachu bombowego [4].

Kilka lat temu do jednej ze spółek międzynarodowej sieci handlowej prowadzącej działalność na terenie kilku krajów europejskich wpłynęła wiadomość z żądaniem zapłacenia okupu. Z treści korespondencji wynikało, że nadawca/y oczekują od organizacji zapłacenia okupu – zdefiniowanej ilości kryptowaluty. Sprawca/cy zagrozili, iż w przypadku niespełnienia opisanych żądań zatrują żywność w łańcuchu dostaw zaatakowanej sieci handlowej¹⁹.

Zaatakowana organizacja powiadomiła o zdarzeniu organy ścigania oraz uruchomiła wewnętrzne procedury kryzysowe. Jednym z pierwszych zadań stojących przed zespołem kryzysowym było zweryfikowanie wiarygodności groźby popełnienia przestępstwa. Mając na uwadze fakt, że członkowie zespołu kryzysowego działali w warunkach deficytu informacyjnego (ograniczona treść korespondencji), dokonano sprawdzenia jedynej konkretnej informacji przekazanej przez szantażystów – ustalono, że portfel (kryptowaluty), na który miano dokonać wpłaty okupu „istniał” i był „otwarty”. Ustalenia zespołu kryzysowego zostały szybko potwierdzone przez policję, zatem zagrożeniu (stanowi kryzysowemu) zatrucia żywności w łańcuchu dostaw spowodowanego niniejsza groźbą, „przypisano” średnie prawdopodobieństwo.

Najistotniejszym zadaniem stojącym przez zarząd/zespołem kryzysowym było zapewnienie „normalnego” funkcjonowania spółki z jednoczesnym realizowaniem zadań z obszaru zarządzania kryzysowego. Mając powyższe na uwadze jednym z kluczowych zadań zespołu kryzysowego było zachowanie poufności informacji o wystąpieniu zagrożenia, które wzrastało w związku z realizacją różnorodnych czynności związanych z zarządzaniem sytuacją kryzysową:

- koniecznością współpracy z organami ścigania, które oczekiwały od spółki realizacji różnorodnych czynności oraz przekazania dużego wolumenu dokumentów – informacji przydatnych w prowadzonym postępowaniu karnym,
- podjęciem współdziałania z wybranymi ogniwami łańcucha dostaw, co skutkowało koniecznością realizacji/wdrożenia „nowych”, niestandardowych przedsięwzięć (procedur) oraz wymianą dużego wolumenu informacji,
- realizacją własnych (wewnętrznych przedsięwzięć) przez zespół zarządzający kryzysem.

Dla uniknięcia „przecieku” o zdarzeniu, a przez to możliwości wywołania ryzyka negatywnej reakcji rynku, w zarządzaniu dyskutowaną sytuacją kryzysową

¹⁹ Autor artykułu, w związku z obowiązkami zawodowymi, był zaangażowany w działania kryzysowe związane z opisaniem zagrożeniem, jednakże ze względu na przepisy prawa (tajemnica przedsiębiorstwa itp.) wskaże jedynie wybrane elementy – „duże obrazki” zarządzania kryzysowego będącego następstwem niniejszej groźby.

wdrożono zasadę „niezbędnej wiedzy”. Jedyne kilka osób miało pełną i na bieżąco aktualizowaną wiedzę o prowadzonych działaniach oraz ustaleniach. Zaangażowanie pozostałych komórek organizacyjnych, jak też wybranych dostawców, którzy z jakichś przyczyn stale lub *ad hoc* wspierali działania zespołu kryzysowego²⁰, „uruchamiane” było z wykorzystaniem wiarygodnej „legandy”²¹, m.in. po to, aby ukryć realny powód częstych i „niestandardowych” oczekiwań zespołu kryzysowego²². W analizowanym przypadku zespół kryzysowy pracował w warunkach niepewności²³, co zdecydowanie utrudniało jego działania, m.in. przez brak możliwości kwantyfikacji ryzyka zatrucia żywności²⁴.

Reasumując niniejsze studium przypadku, autor pragnie podkreślić, że kilkanaście miesięcy po „zamknięciu” opisaney sytuacji kryzysowej, podczas prowadzenia szkoleń z zakresu zapewnienia ciągłości działania w przedsiębiorstwie, wspomniano, że w przeszłości w działalności operacyjnej łańcucha dostaw spółki wdrożono procedury zarządzania kryzysowego, związanego z groźbą

²⁰ Na bazie przeprowadzonej analizy (retrospekcja, informacje bieżące oraz planowanie scenariuszowe) postawiono wiele hipotez oraz przygotowano różnorodne scenariusze rozwoju sytuacji. Zaplanowano przedsięwzięcia, których celem była kontrola i zabezpieczenie bieżącej działalności spółki, jak również działania, jakie miały zostać wprowadzone na wypadek realizacji któregokolwiek z założonych scenariuszy. W celu bieżącego monitorowania możliwości wystąpienia założonego rozwoju sytuacji dla każdego ze scenariuszy przygotowano systemy wczesnego ostrzegania.

²¹ Dużą część przedsięwzięć związanych z zarządzaniem kryzysowym w organizacji wdrożono pod pretekstem sprawdzania planów zarządzania kryzysowego i zapewnienia ciągłości działania.

²² Jednym z założonych scenariuszy było przyniesienie przez sprawcę uprzednio „skażonego” produktu i umieszczenie go na na półce sieci handlowej. Dla rozpoczęcia „monitorowania” opisanego ryzyka (takich zachowań), konieczna była zmiana „rutyn” na wielu stanowiskach, w tym operatorów systemu telewizji przemysłowej, którzy zwyczajowo wyszukiwali osoby „zdejmujące” towary z półki, ukrywające produkty, usuwające z nich zabezpieczenia itp. W celu realizacji założonego zadania, w ramach testowania procedur ogłoszono „konkurs” na najlepszego operatora systemu telewizji przemysłowej, w którym jednym z najwyższych punktowanych elementów była detekcja (nowego czynnika) – odkładania towarów na półkę. Dla „zalegendowania” opisanego działania przekazano, że „nowy element został” wprowadzony jako czynnik wyrównywanie szans pomiędzy operatorami z różnym stażem oraz doświadczeniem w obsłudze systemów telewizji przemysłowej.

²³ Pojęcie niepewności jest elementem rozwoju nowoczesnej koncepcji ryzyka, które według A.H. Willeta, co potwierdził F. Knight, składa się z dwóch obszarów, tj. ryzyka jako mierzalnej niepewności oraz niepewności niemierzalnej jako niepewności *sensu stricte* (z łac.: w ścisłym znaczeniu) [31, s. 15]. W definicjach przytaczanych przez M. Wierzińską wyznacznikiem pozwalającym odróżnić niepewność od ryzyka jest możliwość zastosowania rachunku prawdopodobieństwa. W omawianym przypadku niepewność oraz ryzyko to możliwość wystąpienia odchylenia od przewidywanych wyników danego działania – przy czym w przypadku niepewności odchylenia te nie mogą być szacowane (w odróżnieniu od ryzyka) z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa [48, s. 9–10].

²⁴ Złożoność infrastruktury logistyki dystrybucji – kilkaset placówek handlowych, centra dystrybucyjne, transport. Ogromna liczba procesów i operacji, kilkadziesiąt tysięcy SKUs (miliony sztuk produktów w łańcuchu dostaw). Nieograniczona liczba osób (klienci, pracownicy, kontrahenci) mająca dostęp do produktów żywnościowych. Dodatkowo podobna złożoność i skala problemów w logistyce zaopatrzenia oraz produkcji.

zatrucia żywności. Spośród kilkudziesięciu osób, które (ze względu na nieświadomy udział – „udzielanie pomocy”) mogły zidentyfikować „niestandardowe” działania zespołu kryzysowego, żadna nie zorientowała się, że pracodawca zarządza sytuacją kryzysową.

Jak wspomniano powyżej, innym statystycznie występującym częściej zagrożeniem niż groźby zatrucia żywności w łańcuchu dostaw są alarmy bombowe w sieciach handlowych.

Na przełomie 2018/2019 r. w Polsce odnotowano ogromną liczbę (fałszywych) alarmów bombowych [46]. Wśród najczęściej „atakowanych” organizacji były sieci handlowe – prawie każda z nich co najmniej kilkakrotnie była obiektem groźby zdetonowania ładunku wybuchowego [18; 3; 6]. Opisane działania były poprzedzone, żądaniem zapłacenia okupu, skierowanymi do pewnej części sieci handlowych, z których wynikało, że w przypadku niespełnienia oczekiwań sprawców organizacja stanie się celem ataków bombowych.

W związku z brakiem reakcji sprawcy rozpoczęli wysyłanie wiadomości o podłożeniu ładunków wybuchowych w placówkach sieci handlowej. Jednym z głównych wyzwań, przed którym stanęły zaatakowane organizacje, było zapewnienie bezpieczeństwa pracowników, klientów oraz mienia, z równoczesnym zagwarantowaniem prowadzenia bieżącej działalności operacyjnej.

Głównym wyzwaniem stojącym przez zespołami zarządzania kryzysowego sieci handlowych była ocena wiarygodności otrzymanej groźby (zagrożenia detonacji ładunku wybuchowego), co z reguły przekłada się na decyzję o kontynuowaniu sprzedaży lub też ewakuacji całości (wszystkich sklepów) sieci detalicznej.

W analizowanym przypadku działanie sprawcy/ów polegało na przekazaniu do centrali sieci handlowej informacji o podłożonym ładunku bombowym, godzinie eksplozji, bez podania elementów „ułatwiających” pracę zespołu kryzysowego, np. lokalizacji bomby. W realiach biznesowych sieci handlowych sektora FMCG, które zarządzają siecią od kilkuset do kilku tysięcy sklepów, wyżej opisana groźba, najczęściej skutkuje ewakuacją (zamknięciem) wszystkich placówek handlowych oraz centrali organizacji. Powyższe działanie implikuje zakłócenia bieżącej działalności operacyjnej sieci handlowej, m.in.:

- brak sprzedaży w placówkach handlowych,
- brak sprzedaży w punktach handlowych i usługowych zlokalizowanych w pasażach dużych obiektów handlowych, np. hipermarketów,
- wstrzymanie funkcjonowania logistyki dystrybucji oraz logistyki zwrotnej – problemy z przyjęciem dostaw, „załamanie okien dostaw” – szczególnie w przypadku dostaw łączonych,
- utrudnienia realizacji bieżących zadań przez pracowników centrali firmy (procesy zakupowe, obsługa bieżących zobowiązań, rozliczenia, działania marketingowe itp.).

Dyskutując problematykę zarządzania kryzysowego, realizowanego ze względu na zagrożenia bombowe w sieciach handlowych warto zauważyć, że najmniej dole-

gliwym (najłatwiejszym do zarządzania) jest „atak” na centralę firmy. W planowaniu kryzysowym (zarządzaniu ciągłością działania) uwzględnia się „przeniesienie” kluczowych procesów organizacji do innych lokalizacji, tak aby ewakuacja (bez względu na jej przyczynę) nie wpłynęła na zdolność operacyjną (efektywność) działań centrali sieci handlowej.

W przypadku zagrożenia placówek handlowych i związanej z nim ewakuacji obiektów nie ma możliwości przeniesienia podstawowej działalności sklepu (sprzedaży) do innej lokalizacji, a „powrót” do handlu uzależniony jest od czasu reakcji organów ścigania. Powyższe determinuje fakt, że ponowne rozpoczęcie działalności placówki handlowej jest możliwe wyłącznie po dokonaniu kontroli obiektu przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne policji. Przywołane wyżej okoliczności powodują, że obszar zarządzania kryzysowego w placówce handlowej, w przypadku ewakuacji spowodowanej zagrożeniem bombowym dzielimy na następujące etapy²⁵:

- czynności realizowane przez „zaatakowaną” organizację:
 - podjęcie decyzji o sposobie zarządzania sytuacją kryzysową, np. ewakuacji,
 - ewakuacja osób – klientów, kontrahentów, pracowników, innych osób,
 - zabezpieczenie mienia (stanowisk pracy), np. wyłączenie urządzeń itp.,
 - zapewnienie ochrony obiektu do czasu rozpoczęcia działań przez służby (policja, straż pożarna).
- czynności realizowane przez instytucje zewnętrzne – policja, straż pożarna:
 - zabezpieczenie obiektu (asysta) do czasu przyjazdu funkcjonariuszy wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych,
 - kontrola (sprawdzenie) obiektu przez funkcjonariuszy wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej,
 - „przekazanie” obiektu właścicielowi – rozpoczęcie standardowej działalności operacyjnej (sprzedaży).

W analizowanym przypadku, m.in. ze względu na kierowanie gróźb detonacji ładunku wybuchowego do dużej liczby podmiotów²⁶, wydłużył się czas przystąpienia do realizacji zadań przez funkcjonariuszy policji. Przedmiotowa przesłanka miała kluczowe znaczenie dla sieci handlowych, ponieważ „wydłużanie” czasu zamknięcia sklepów, jak również cykliczność oraz liczba alarmów bombowych mogły przyczynić się do „załamania sprzedaży”²⁷.

²⁵ Szczegółowe czynności opisane są w wewnętrznych regulacjach sieci handlowych. Autor pomija elementy wynikające z przepisów prawa, skupiając się na istotnych aspektach działalności operacyjnej sieci handlowej.

²⁶ Groźby detonacji ładunku wybuchowego otrzymały instytucje rządowe, samorządowe oraz sieci handlowe.

²⁷ W skrajnych przypadkach funkcjonariusze informowali przedstawicieli sieci handlowych, że ze względu na ilość zgłoszeń oraz ograniczoną liczbę psów do wykrywania materiałów wybuchowych, będą mogli rozpocząć kontrolę obiektu handlowego w czasie 2–3 dni od przekazania organom ścigania informacji o zagrożeniu.

Mając powyższe na uwadze podjęto działania zmierzające do zmitygowania skutków masowych alarmów bombowych. Sieci handlowe rozpoczęły współpracę (wymianę oraz analizę informacji o zagrożeniach) z najbardziej elitarnymi komórkami organizacyjnymi organów ścigania w Polsce, odpowiadającymi za zwalczanie przestępczości zorganizowanej oraz cyberprzestępczości²⁸. Warto zauważyć, że niektóre z międzynarodowych sieci handlowych zwróciły się o pomoc w tej sprawie do globalnych działów bezpieczeństwa swoich korporacji. Przedmiotowe działania spowodowały „biznesowe umiędzynarodowienie” prowadzonych czynności, ponieważ „centrale” zaatakowanych podmiotów poprosiły o wsparcie swoje narodowe (lokalne) instytucje policyjne zajmujące się zwalczaniem cyberprzestępczości. Kluczem sukcesu niniejszego przedsięwzięcia było:

- ustalenie czytelnych zasad współpracy pomiędzy „biznesem” a organami ścigania,
- wymiana, analiza oraz ocena informacji o zagrożeniach w realnym czasie,
- analiza oraz ocena informacji o zagrożeniach, pozyskiwanych z dużej ilości „niezależnych” źródeł,
- przesyłanie rezultatów prac zespołu analityczno-dochodzeniowego do wszystkich interesariuszy w realnym czasie.

Przedmiotowe przedsięwzięcia, pozwoliły menedżerom „zaatakowanych” sieci handlowych na podejmowanie świadomych działań z obszaru zarządzania kryzysowego w zagrożonych obiektach handlowych²⁹. Całość opisanych działań umożliwiła prowadzenie działalności operacyjnej placówek handlowych, oraz „odkorkowanie” łańcucha dostaw z jednoczesnym zapewnieniem bezpieczeństwa klientów, pracowników oraz mienia „zaatakowanych” organizacji, jak również ich kontrahentów.

8.6. Zakończenie

Jak wskazano w artykule, wystąpienie sytuacji kryzysowej w łańcuchu dostaw wiąże się z ryzykiem wystąpienia efektu domina – przeniesienia negatywnych zjawisk wywołanych sytuacją kryzysową w jednym przedsiębiorstwie na kolejne ogniwa tego łańcucha. W przypadku sektora dóbr szybkorotujących już samo wystąpienie określonych gróźb powoduje ogromne perturbacje w funkcjonowaniu całego łańcucha dostaw. Powyższa sytuacja wynika ze specyfiki przedmiotowej branży, m.in. z dostępności obiektów handlowych, przemieszczania dużej ilości

²⁸ Ze względów oczywistych autor nie może podać bliższych szczegółów przedsięwzięcia. Z doświadczenia zawodowego oraz wiedzy autora wynika, że była to pierwsza publiczno-prywatna współpraca w dziedzinie zarządzania bezpieczeństwem (zarządzaniem kryzysowym) w Polsce na tak dużą skalę po 1990 r.

²⁹ Decyzja o sposobie reagowania (ewakuacji lub jej zaniechaniu) podejmowana była na bazie oceny ryzyka, a nie w warunkach niepewności.

towarów, jak również realizowania ogromnej liczby operacji, w tym związanych z obrotem produktami żywnościowymi.

Mając na uwadze treść publikacji podkreślić należy, że w przypadku wystąpienia takich gróźb, jak zatrucie żywności lub zdetonowanie ładunku wybuchowego w łańcuchu dostaw, służby kryzysowe sieci handlowych mają ograniczone możliwości zarządzania sytuacją kryzysową. W omawianych przypadkach kluczowym czynnikiem sukcesu, jest podjęcie wielowątkowej współpracy (wymiany informacji) pomiędzy sieciami handlowymi a służbami rządowymi oraz pośród „zaatakowanych” organizacji. Ważnym elementem osiągnięcia sukcesu jest „otwartość” agencji rządowych na współpracę z biznesem, który coraz częściej w swoich strukturach zatrudnia fachowców, mogących zbudować profesjonalną platformę współdziałania z najlepszymi specjalistami instytucji rządowych.

W opinii autora przywołane w artykule studium przypadku – gróźb kierowanych w stosunku do sieci handlowych sektora FMCG – stanowi przełomowe zdarzenie w obszarze zarządzania kryzysowego w Polsce. Niniejsze twierdzenie wynika z faktu, że konkurencyjne organizacje na co dzień walczące o klienta z sukcesem realizowały wspólne zadania, zarządzając dyskusowaną sytuacją kryzysową. Kolejnym elementem stanowiącym o „wyjątkowości” opisanej sytuacji jest podjęcie współpracy pomiędzy organami ścigania, a jednostkami biznesowymi, co w konsekwencji spowodowało utworzenie skutecznej grupy zadaniowej, zarządzającej przedmiotową sytuacją kryzysową.

Bibliografia

- [1] *Alarm bombowy*, <https://www.dlahandlu.pl/tagi/alarm-bombowy,6150,0.html>, data dostępu: 21.02.2021.
- [2] *Alarm bombowy w sieci hipermarketów Kaufland*, <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/alarm-bombowy-w-sieci-hipermarketow-kaufland,20780.html>, data dostępu: 21.02.2021.
- [3] *Alarm bombowy w Tarnowie. Wszystkie sklepy sieci „Biedronka” zamknięte do odwołania*, <https://glos24.pl/tarnow-alarm-bombowy-wszystkie-sklepy-sieci-biedronka-zamkniete-do-odwolania>, data dostępu: 24.02.2021.
- [4] *Alarm bombowy w Tesco na Kapelance*, <https://dziennikpolski24.pl/krakow-alarm-bombowy-w-tesco-na-kapelance-zdjecia-wideo/ar/12182012>, data dostępu: 23.02.2021.
- [5] *Alarmy bombowe w Biedronce. Kierownicy dostali zakaz ewakuowania sklepów?*, <https://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/591627,biedronka-falszywy-alarm-bomba-zakaz-ewakuacji.html>, data dostępu: 21.02.2021.
- [6] *Alarmy bombowe w Kauflandach. Policja interweniowała również w Sanoku*, <https://esanok.pl/2019/alarmy-bombowe-w-kauflandach-policja-interweniowala-rowniez-w-sanoku-00e7ts.html>, data dostępu: 24.02.2021.

- [7] Baran V.: *Szantażysta grozi zatruciem żywności w supermarketach. Żąda ponad 10 mln euro okupu*, <https://wiadomosci.wp.pl/szantazysty-grozi-zatruciem-zywnosci-w-supermarketach-zada-ponad-10-mln-euro-okupu-6171048796710529a>, data dostępu: 19.02.2021.
- [8] Blackhurst J., Craighead C.W., Elkins D., Handfield R.B.: *An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions*, „International Journal of Production Research” 2005, vol. 43, nr 19, s. 4067–4081.
- [9] *Business Continuity Management: Good Practices Guidelines*, The Business Continuity Institute, ed. D.J. Smith, London 2002.
- [10] Cabała P.: *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [11] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- [12] Christopher M.: *Logistics & Supply Chain Management*, 4th ed., Pearson Education Limited, London 2011.
- [13] Christopher M., Peck H.: *Building the Resilient Supply Chain*, „International Journal of Logistics Management” 2004, vol. 15, nr 2.
- [14] Christopher M., Lee H.L.: *Supply Chain Confidence, the Key to Effective Supply Chains Through Improved Visibility. and Reliability*, Cranfield University and Stanford University, 6th November 2001.
- [15] Clarke M.: *Charakterystyka zachowania się w kryzysie*, maszynopis wygłoszonego wykładu, Bruksela 1995.
- [16] Denyer D.: *Organizational Resilience, A summary of academic evidence, business insights and new thinking by BSI and Cranfield School of Management*, Cranfield School of Management, Cranfield 2017.
- [17] *Eksplzja w Lidlu i dwa inne przypadki. Czy chodzi o serię wybuchów?*, <https://www.dw.com/pl/eksplozja-w-lidlu-i-dwa-inne-przypadki-czy-chodzi-o-serie%20wybuch%C3%B3w/a-56629985>, data dostępu: 21.02.2021.
- [18] *Ewakuacja sklepów Tesco w wielu miastach Polski po informacji o możliwej bombie*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/arttykul/ewakuacja-sklepow-tesco-w-wielu-miastach-polski-po-informacji-o-mozliwej-bombie>, data dostępu: 23.02.2021.
- [19] *Farmer ‘blackmailed Tesco over contaminated baby food’*, <https://www.bbc.com/news/uk-england-lincolnshire-53737345>, data dostępu: 18.02.2021.
- [20] Fertisch M.: *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.
- [21] Ficoń K.: *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.
- [22] Figiel A., Kozioł L., Liber J.: *Instrumenty zapobiegania stratom w łańcuchach dostaw logistycznych sektora FMCG*, Biblos, Tarnów 2021.
- [23] Gaweł A.: *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [24] *Global Logistics. New directions in supply chain management*: ed. D. Waters, Kogan Page, London 2014.

- [25] Gołąb P.: *Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania w firmach ubezpieczeniowych*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2009, nr 1.
- [26] Grocki R.: *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- [27] *Holenderska policja: „To nie były ataki przeciwko Polakom”*, <https://www.dw.com/pl/holenderska-policja-to-nie-by%C5%82y-ataki-przeciwko-polakom/a-55896276>, data dostępu: 21.02.2021.
- [28] Hołyst B.: *Wiktymologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 64–65.
- [29] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 192.
- [30] Jüttner U.: *Supply Chain Risk Management. Understanding the business requirements from a practitioner perspective*, „The International Journal of Logistics Management” 2005, vol. 16, nr 1.
- [31] Krupa M.: *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Antykwa, Kraków 2002.
- [32] Krzakiewicz K.: *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [33] Liber J.: *Zapobieganie stratom w łańcuchach dostaw branży FMCG*, „Logistyka” 2007, nr 3.
- [34] Liber J.: *Kontrwywiad biznesowy jako jeden z elementów bezpieczeństwa korporacyjnego na przykładzie międzynarodowych organizacji – wybrane elementy* [w] *Bezpieczeństwo i Zarządzanie Kryzysowe. Zarządzanie Bezpieczeństwem Lokalnym*, red. Z. Woś, M. Ostrowska, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2019.
- [35] Łagowski J.: *Poziomy rozwiązania „Disaster Recovery”*, X Konferencja PLOUG, 2004.
- [36] *Mężczyzna szantażował sklepy. Groził zatruciem żywności w supermarketach*, <https://dziennikpolski24.pl/meczczyna-szantażował-sklepy-groził-zatruciem-żywności-w-supermarketach/ar/c1-14091291>, data dostępu: 19.02.2021.
- [37] Muthukrishnan R., Shulman J.A.: *Understanding supply chain risk*, McKinsey & Company, September, 2006.
- [38] *Report illustrates severity of COVID-19 impact on global supply chains*, <https://www.securitymagazine.com/articles/93523-report-illustratesseverity-of-COVID-19-impact-on-global-supply-chains?v=preview>, data dostępu: 19.02.2021.
- [39] *Seria alarmów bombowych w galeriach handlowych w całej Polsce*, <https://dorzeczy.pl/kraj/129702/seria-alarmow-bombowych-w-galeriach-handlowych-w-calej-polsce.html>, data dostępu: 21.02.2021.
- [40] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa*: red. J. Pawłowski, B. Zdrodowski, M. Kuliczkowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020.
- [41] Smektała T.: *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2001.
- [42] Stasiewski T.: *Upadek przedsiębiorstw – przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej, Warszawa 1995, nr 33.
- [43] *Szpilki powbijane w truskawki. Owoce wycofane ze sklepów w całym kraju*, <https://www.wprost.pl/swiat/10153773/szpilki-powbijane-w-truskawki-owoce-wycofane-ze-sklepow-w-calym-kraju.html>, data dostępu: 19.02.2021.
- [44] Sztumski J. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk, Katowice 2010.

- [45] Urbanowska-Sojkin E. *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
- [46] Walters D.: *Supply Chain Risk Management. Vulnerability and Resilience in logistics*, The Chartered Institute of Logistics and Transport, Kogan Page, London 2011.
- [47] *Wielka ewakuacja w Polsce. Alarmy bombowe w całym kraju*, <https://www.infosecurity24.pl/wielka-ewakuacja-w-polsce-alarmy-bombowe-w-calym-kraju-komentarz>, data dostępu: 24.02.2021.
- [48] Wierzińska M.: *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- [49] Wieteska G.: *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw sektora B2B*, Difin, Warszawa 2011, s. 76–125.
- [50] Witkowski J.: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [51] Wróblewski R.: *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1996.
- [52] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*: red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- [53] Zawila-Nadźwiecki J.: *Metoda TISM-BCP – Total Security Management, Business Continuity Planning*, European Network Security Institute, Warszawa 2003.
- [54] *Zmiana organizacyjna w zarządzaniu kryzysowym [w:] Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław 2003.

Andrzej Kulis

Prywatna Wyższa Szkoła Ochrony Środowiska w Radomiu

9.

ZARZĄDZANIE I FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE PANDEMII (NA PRZYKŁADZIE OŚRODKÓW NAUKI JAZDY ZLOKALIZOWANYCH W WARSZAWIE)

Abstrakt

Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu pandemii na zarządzanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw na przykładzie wybranych ośrodków nauki jazdy zlokalizowanych na terenie miasta stołecznego Warszawy. Celem szczegółowym jest ukazanie, jak pandemia wpłynęła na przedsiębiorstwo, jej personel oraz potencjalnych klientów (kursantów), co w efekcie znalazło odzwierciedlenie w modyfikacji dotychczasowego systemu zarządzania.

W artykule sformułowano tezę: pandemia negatywnie wpłynęła na funkcjonowanie ośrodków nauki jazdy, również przyczyniając się do upadku niektórych z nich (tzw. mniejszych). Ośrodki prowadzące działalność na danym rynku od niedawna, zatrudniające 1–2 instruktorów praktycznej nauki jazdy, 1 wykładowcę teorii czy też dysponujące 1–2 pojazdami przeznaczonymi do nauki jazdy, raczej nie miały szans na przetrwanie. Skutki pandemii odczuły również ośrodki o stabilnej pozycji rynkowej, funkcjonujące od wielu lat. Główną przyczyną było wstrzymanie działalności ośrodków o charakterze stacjonarnym na blisko dwa miesiące od marca 2020 r. w związku z pandemią.

Na podstawie krótkiej ankiety przeprowadzonej on-line wśród wybranych ośrodków uzyskano informacje pozwalające sformułować wnioski ogólne. Dzięki temu dokonano weryfikacji założonej tezy.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, ośrodek szkolenia kierowców, pandemia, efektywne funkcjonowanie ośrodków nauki jazdy, ankieta.

9.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, prowadzące działalność w ramach gospodarki rynkowej, nastawione są głównie na osiągnięcie założonego celu (zysku). Z tego też względu każde z nich dostosowuje proces zarządzania do własnej specyfiki, rodzaju prowadzonej działalności, formułuje strategię działania oraz wyznacza cele, do których osiągnięcia dąży, starając się efektywnie funkcjonować. Należy nadmienić, że przedsiębiorstwo jest „układem otwartym”, co oznacza, że na jego działalność ma wpływ otoczenie i jego elementy.

Niestety, w marcu 2020 r. do otoczenia przedsiębiorstw „wkroczyła” pandemia. W ostatnich latach, nawet wiekach, nie mieliśmy do czynienia z pandemią o takim zakresie i szybkości rozprzestrzeniania się. Początkowo (marzec–sierpień 2020) zgoni zakażonych Covid-19 wahały się w granicach 10–15 osób. Jednak od września 2020 nastąpił gwałtowny wzrost zgonów wśród zakażonych: od 20 osób dziennie we wrześniu 2020 do 535 osób dziennie pod koniec grudnia 2020 (<https://github.com/CSSEGISandData/covid-19>, data dostępu: 29.04.2021).

Przedsiębiorstwa, tak jak i społeczności oraz rządy państw, nie były przygotowane na taki rozmiar szkód, wyrządzonych przez pandemię. Każdy kraj i jego obywatele stanęli w obliczu choroby, która często prowadziła do śmierci. Dodatkowo „zabójca” był niewidoczny, a rozprzestrzeniał się poprzez kontakty międzyludzkie. Podjęte działania zapobiegawcze skupiły się głównie na ograniczeniu kontaktów między ludźmi. W przypadku przedsiębiorstw, prowadzących działalność usługową, tak jak ośrodki nauki jazdy, oznaczało to całkowite zamknięcie na wymagany okres. Mogły one przejść na nauczanie zdalne (co zrobiły w kwestii zajęć teoretycznych), podobnie jak w przypadku szkół i innych organizacji, ale nie da się przeprowadzić praktycznej nauki jazdy (z instruktorem) w trybie on-line. Nawet jeżeli kursant ukończył moduł teoretyczny, nie miał możliwości dalszej realizacji szkolenia praktycznego (jazdy z instruktorem).

Pandemia wpłynęła również na proces zarządzania przedsiębiorstw. Należało dokonać modyfikacji założeń, szczególnie tych związanych z osiągnięciem zysku. Ponadto były okresy, w których pracownicy poszczególnych przedsiębiorstw świadczyli prace w formie zdalnej (jeśli było to możliwe), ale w przypadku przedsiębiorstw usługowych trudno jest wykonywać pracę zdalną w 100% (np. hydraulik, fryzjer, tapicer, barista).

Wszystkie te czynniki wpłynęły na to, że przedsiębiorstwa musiały zmagać się z zaistniałą sytuacją i szukać w dość szybkim tempie alternatywnych rozwiązań. Udało się to nie wszystkim. Te, które istniały na określonym rynku od wielu lat, sprostały „nowym” warunkom, oferując usługi on-line czy nawet wstrzymując działalność na krótki okres. Jednak „młode” przedsiębiorstwa, o niestabilnej pozycji rynkowej, często musiały zamknąć prowadzoną działalność, ponosząc

olbrzymie koszty związane z działalnością operacyjną (mimo wsparcia poprzez tzw. tarczę dla przedsiębiorców).

W artykule autor będzie starał się zaprezentować wpływ pandemii na zarządzanie i funkcjonowanie ośrodków nauki jazdy ze względu na fakt, że jest również egzaminatorem państwowym w zakresie wszystkich kategorii prawa jazdy oraz instruktorem nauki jazdy.

9.2. Przedsiębiorstwo i jego otoczenie

W literaturze przedmiotu nie została dotychczas sformułowana uniwersalna definicja przedsiębiorstwa. W kontekście nauki o organizacji i zarządzaniu, przedsiębiorstwo określane jest jako jednostka organizacyjna bądź specyficzny przypadek instytucji, do której stosuje się zasady racjonalnej organizacji [6, s. 11].

Najczęściej przedsiębiorstwo określane jest jako podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność o charakterze produkcyjnym bądź usługowym, która ma na celu osiągnięcie założonych korzyści, czyli wypracowanie zysku [4, s. 29]. Obecnie określenie przedsiębiorstwo utożsamiane jest z pojęciem organizacja. Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się specyficznymi cechami:

- tworzą je ludzie,
 - działają w nich ludzie,
 - zostają utworzone, aby realizować określone cele,
 - występuje w nich podział funkcji, pracy,
 - posiadają własną strukturę organizacyjną oraz pion kierowniczy,
 - określają cele własne i sposoby ich realizacji.
- Ponadto, przedsiębiorstwo musi być [10, s. 206–207]:
- systemem otwartym na stałą interakcję z otoczeniem,
 - charakteryzować się dużym dynamizmem,
 - nastawione na ustawiczne uczenie się oraz gromadzenie nabywanej wiedzy.

Przedsiębiorstwo zostało również zdefiniowane w aspekcie prawnym. Na podstawie art. 55 Kodeksu Cywilnego „przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności [7]:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa),
- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości,
- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych,

- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne,
- koncesje, licencje i zezwolenia,
- patenty i inne prawa własności przemysłowej,
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne,
- tajemnice przedsiębiorstwa,
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Ośrodek nauki jazdy jest również przedsiębiorstwem, które prowadzi działalność na określonych warunkach. Zgodnie z Ustawą o kierujących pojazdami [8] art. 28:

1. Działalność gospodarcza w zakresie prowadzenia ośrodka szkolenia kierowców jest działalnością regulowaną w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz.U. z 2019 r. poz. 1292 i 1495 oraz z 2020 r. poz. 424) i wymaga uzyskania wpisu do rejestru przedsiębiorców prowadzących ośrodek szkolenia kierowców.
2. Ośrodek szkolenia kierowców może prowadzić przedsiębiorca, który:
 - 1) posiada infrastrukturę odpowiednią do zakresu prowadzonego szkolenia:
 - a) salę wykładową,
 - b) pomieszczenie biurowe,
 - c) plac manewrowy oraz.
 - d) co najmniej jeden pojazd przeznaczony do nauki jazdy dla każdej szkolonej kategorii,
 - 2) zatrudnia w ośrodku szkolenia kierowców co najmniej jednego instruktora posiadającego uprawnienia oraz udokumentowaną 3-letnią praktykę w szkoleniu kandydatów na kierowców pozwalającą na prowadzenie szkolenia w zakresie uzyskiwania uprawnienia do kierowania pojazdami silnikowymi kategorii prawa jazdy określonej we wniosku, o którym mowa w ust. 4, lub sam jest instruktorem spełniającym te wymagania,
 - 3) posiada w ośrodku szkolenia kierowców zbiory przepisów ruchu drogowego oraz pomoce dydaktyczne właściwe ze względu na rodzaj prowadzonego szkolenia,
 - 4) nie był prawomocnie skazany za przestępstwo popełnione w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów – dotyczy to osoby fizycznej lub członków organów osoby prawnej.

9.2.1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Otoczenie przedsiębiorstw dzieli się na bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie), w którym wyróżnia się pewne charakterystyczne elementy. Makrootoczenie to całokształt zjawisk, procesów i instytucji określających możliwości jego funkcjonowania, a także kształtowania procesów rozwojowych. W skład makrootoczenia wchodzi czynniki o charakterze politycznym, demograficznym,

prawnym oraz technologicznym i międzynarodowym [3, s. 31 i nast.]. Czynniki te mogą wpływać zarówno negatywnie, jak i pozytywnie na działalność danego przedsiębiorstwa, głównie na jego kondycję finansową.

Natomiast mikrootoczenie tworzone jest przez warunki i siły tkwiące wewnątrz przedsiębiorstwa. Wyróżnia się następującego jego elementy: zarząd (właściciele), pracowników (klientów wewnętrznych danego przedsiębiorstwa), związki zawodowe, dostawców, sojuszników strategicznych i konkurentów [3, s. 76 i nast.].

Dla ośrodków nauki jazdy każdy z wymienionych elementów otoczenia dalszego i bliższego jest niesłychanie ważny. Jako przedsiębiorstwa świadczące usługi są niesłychanie podatne na wszelkie sygnały i zmiany zachodzące w ich otoczeniu. W miarę bieżąca modyfikacja procesu zarządzania, będąca reakcją na zachodzące zmiany w otoczeniu, może przyczynić się nie tylko do efektywniejszego funkcjonowania, ale też może „uchronić” od bankructwa.

Z zaprezentowanych informacji można wnioskować, że każde przedsiębiorstwo ustawicznie powinno monitorować otoczenie, zarówno dalsze, jak i bliższe, w celu dokonywania bieżących modyfikacji w procesie zarządzania. Ma to na celu efektywne jego funkcjonowanie w zmieniających się warunkach.

9.2.2. Pandemia

Pandemia – to określenie pochodzące z języka greckiego – *pandemos*, gdzie „pan” oznacza wszyscy a „demos” – lud [2]. Często pandemia definiowana jest jako epidemia o szczególnych rozmiarach, obejmujących całe kraje, kontynenty a nawet cały świat. Dotychczas o pandemii można było usłyszeć podczas szerzenia się dżumy, cholery czy ospy wietrznej w ubiegłych stuleciach czy w obecnych czasach – zakażenia wirusem HIV, wywołujących AIDS czy ptasiej grypy.

W ciągu ostatnich miesięcy mamy do czynienia z pandemią COVID-19 i jej mutacjami, które opanowały cały świat. Nie ma kraju, w którym nie zmagano by się z pandemią. W związku z tym zostały podjęte (w ramach poszczególnych państw) obostrzenia, których głównym celem jest zapobieganie rozprzestrzenianiu się wirusa.

Niestety, działania te wpłynęły na funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw, w tym ośrodków nauki jazdy. Prawie dwumiesięczna przerwa w ich funkcjonowaniu ogromnie wpłynęła na ich sytuację finansową (pomimo tarczy ochronnej). Ośrodki o stabilnej pozycji rynkowej miały już stworzone platformy e-learningowe proponujące wykłady czy materiały teoretyczne on-line bądź były w stanie je utworzyć. Dla małych ośrodków taka inwestycja nie była osiągalna. Z tego też względu ośrodki funkcjonujące na obrzeżach miasta stołecznego Warszawy albo zawiesiły prowadzoną działalność, albo ogłosiły upadłość.

9.3. Proces zarządzania

Najogólniej proces zarządzania definiowany jest jako proces, który polega na podejmowaniu decyzji w kwestii wykorzystania określonych zasobów, by osiągnąć pożądane cele (wcześniej założone przez właściciela/li) oraz na koordynowaniu aktywności osób (pracowników), którzy mają ze sobą współpracować w celu osiągnięcia sformułowanych wcześniej założeń. Założenia te trudne byłyby do realizacji indywidualnie, jednak działając w grupie łatwiej jest je osiągnąć [1, s. 16–17].

W odniesieniu do ośrodka nauki jazdy proces ten polega na podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu kursu dla kandydatów na kierowców i kierowców, pragnących rozszerzyć swoje umiejętności, wykorzystując posiadane zasoby materialne i niematerialne, jakimi dysponuje. Oznacza to, że na kurs może zostać zapisana taka liczba osób, by po części teoretycznej (wykładach) z przepisów ruchu drogowego, mogli oni rozpocząć zajęcia praktyczne z instruktorem. W tym przypadku należy uwzględnić liczbę zatrudnionych instruktorów i pojazdów.

Obecnie, gdy otoczenie przedsiębiorstw charakteryzuje się wysokim poziomem turbulencji i konkurencji, nadrzędnym celem do osiągnięcia jest zaspokojenie potrzeb klienta, by był zadowolony i usatysfakcjonowany. Jest to bardzo ważne dla przedsiębiorstw świadczących usługi, do których zaliczamy ośrodki nauki jazdy.

9.3.1. Funkcje zarządzania

W procesie zarządzania wyróżnia się następujące funkcje [5, s. 49–53]:

- planowanie – to przewidywanie przyszłych warunków, opracowanie planów i wskazanie środków ich realizacji; najogólniej ujmując jest to przewidywanie przyszłości, by możliwe było przygotowanie się do mogących zajść zmian; w odniesieniu do ośrodków nauki jazdy ta funkcja jest niezwykle ważna; należy wziąć pod uwagę przede wszystkim takie czynniki otoczenia, jak:
 - demograficzny – osoby osiągające pełnoletniość,
 - ekonomiczny – rozwój rynku TSL (transport – spedycja – logistyka) na danym obszarze; może to przyczynić się do wzrostu osób, które będą pragnęły rozszerzyć swoje umiejętności (np. uzyskać prawo jazdy na samochody ciężarowe lub autobusy), by znaleźć nową pracę,
 - prawny – związany z przepisami ruchu drogowego oraz planowanymi zmianami, w tym dotyczącymi prowadzenia ośrodków,
 - technologiczny – pojawienie się nowych urządzeń i technologii, ułatwiających naukę teoretyczną (np. tworzenie platform e-learningowych), co zostało „docenione” w okresie pandemii,
 - organizowanie – polegające na doborze określonych środków i warunków działania oraz uporządkowania ich tak pod względem czasu, jak i przestrzeni; to w znacznym stopniu ułatwi zarządzanie przedsiębiorstwem, przez

- ukształtowanie jego określonych struktur organizacyjnych; w przypadku ośrodków nauki jazdy, funkcja ta przejawia się głównie w organizacji struktury organizacyjnej i określeniu zależności między poszczególnymi pracownikami i jasno sprecyzowanych obowiązków poszczególnych pracowników,
- koordynowanie – funkcja ta obejmuje dopasowanie działań wszystkich osób, aby w sposób sprawny realizowane były założone wcześniej cele i zadania; w ośrodku nauki jazdy oznacza to skoordynowanie pracy o charakterze teoretycznym z praktyczną nauką jazdy; jeżeli ośrodek szkolenia przyjmie zbyt wielu kursantów na dany kurs, nie będą oni mieli możliwości praktycznej nauki jazdy, gdyż instruktorzy fizycznie nie będą w stanie ich „obsłużyć”,
 - przewodzenie – to jasne określenie, kto formułuje zadania dla poszczególnych pracowników, kto je rozdziela i kto odpowiada za ich wykonanie; w ośrodku nauki jazdy to właściciel/le określają zakres obowiązków i odpowiedzialności dla poszczególnych pracowników, np. instruktorów, wykładowców przepisów ruchu drogowego czy pracowników biurowych, w tym: przyjmujących zgłoszenia na kurs czy księgowej,
 - kontrolowanie – polega na ustalaniu wyników oraz ocenie przebiegu podjętych działań (porównywanie rzeczywistych miar z wyznaczonymi normami); funkcja ta musi być działaniem systematycznym, gdyż tylko wtedy przynosi pożądane efekty; dla ośrodków nauki jazdy oznacza to kontrolę pracowników biurowych (zapisy, księgowość) oraz zdawalność kursantów – porównanie zdanych egzaminów wewnętrznych ze zdawalnością egzaminów państwowych w WORD (Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego).

Każda z tych funkcji jest niezwykle ważna dla każdego przedsiębiorstwa, ale szczególnie dla tego, które świadczy usługi (przedsiębiorstwo usługowe).

9.4. Wpływ pandemii na zarządzanie i funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy – metodologia badań własnych

9.4.1. Funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy

Ośrodek nauki jazdy to miejsce, w którym organizowane są kursy dla kandydatów na kierowców oraz kierowców, którzy pragną poszerzyć zakres swoich umiejętności (uzyskać prawo jazdy np. na samochody ciężarowe lub autobusy). W ramach kursu kandydat na kierowcę kategorii B prawa jazdy musi uczestniczyć w wykładach teoretycznych (30 godz., w tym 4 godz. to wykłady z zakresu pierwszej pomocy). Po odbyciu szkolenia teoretycznego może zapisać się na jazdy (część praktyczna) z instruktorem (30 godz.). Po zakończeniu zarówno teorii, jak

i praktyki kursant przystępuje do egzaminu wewnętrznego (teoria i praktyka). Po uzyskaniu pozytywnego wyniku, na podstawie zaświadczenia z danego ośrodka, kursant może zapisać się na egzamin państwowy w Wojewódzkim Ośrodku Ruchu Drogowego (WORD).

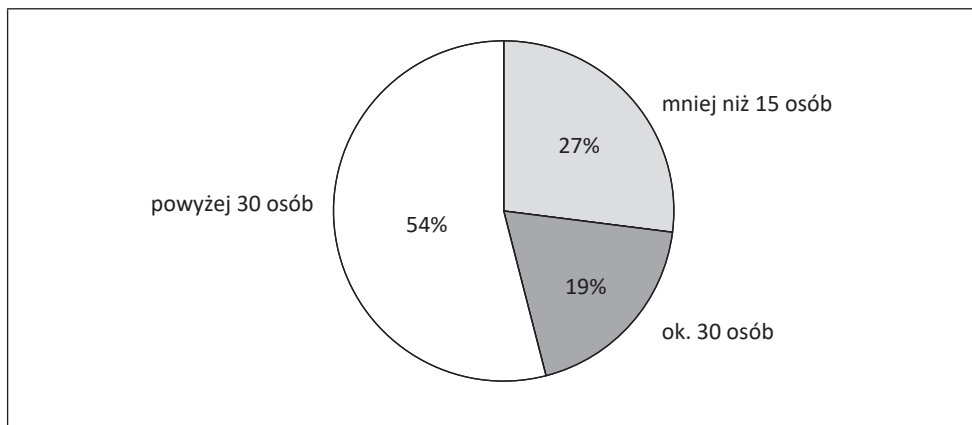
Kursy (szkolenie teoretyczne) organizowane są najczęściej w ciągu 5 dni w tygodniu. Dużą popularnością cieszą się również tzw. kursy weekendowe (sobotnio-niedzielne).

9.4.2. Wyniki przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzono w 39 ośrodkach nauki jazdy, w tym 11 to ośrodki tzw. małe, zatrudniające do 6 osób: np. właściciel, księgowy, osoba przyjmująca zgłoszenia na kurs, 2 instruktorów praktycznej nauki jazdy (w tym dwa pojazdy) oraz wykładowca przepisów ruchu drogowego. Ankietę, zawierającą 9 pytań (załącznik) przesłano do 87 ośrodków, z czego 39 – odesłało (na terenie miasta stołecznego Warszawy). Wyniki z ankiety pozyskano od stycznia do końca lutego 2021 r.

Pierwsze pytanie dotyczyło średniej miesięcznej liczby kursantów uczęszczających na zajęcia teoretyczne do ośrodka przed pandemią (rysunek 9.1).

Rysunek 9.1. Liczba (średnia) kursantów uczęszczających na zajęcia teoretyczne przed pandemią

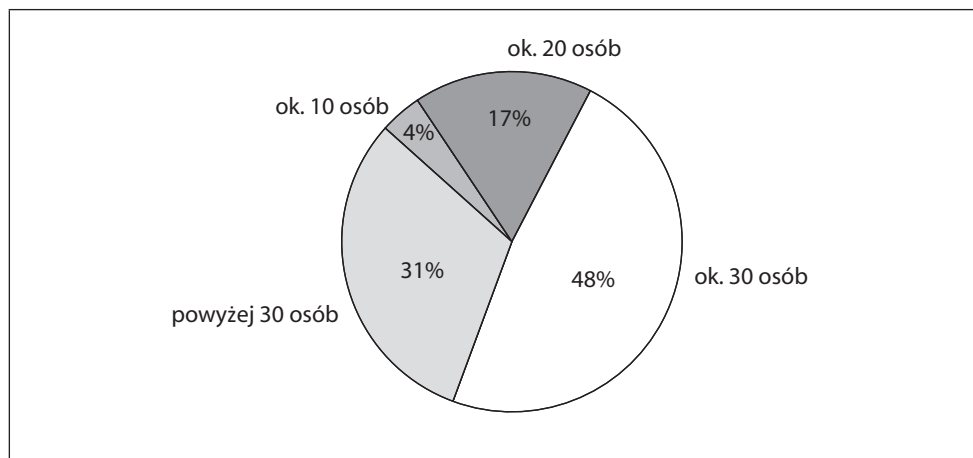


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość ośrodków biorących udział w badaniu to ośrodki duże. Z tego też względu 73% zadeklarowało, że liczba kursantów oscylowała w granicach 30 osób lub więcej. Mniejsze ośrodki (27%) wskazało na ok. 15 osób.

Kolejne pytanie dotyczyło średniej liczby kursantów biorących udział w szkoleniu praktycznym – jazda z instruktorem – przed pandemią (rysunek 9.2).

Rysunek 9.2. Liczba (średnia) kursantów biorących udział w szkoleniu praktycznym przed pandemią.

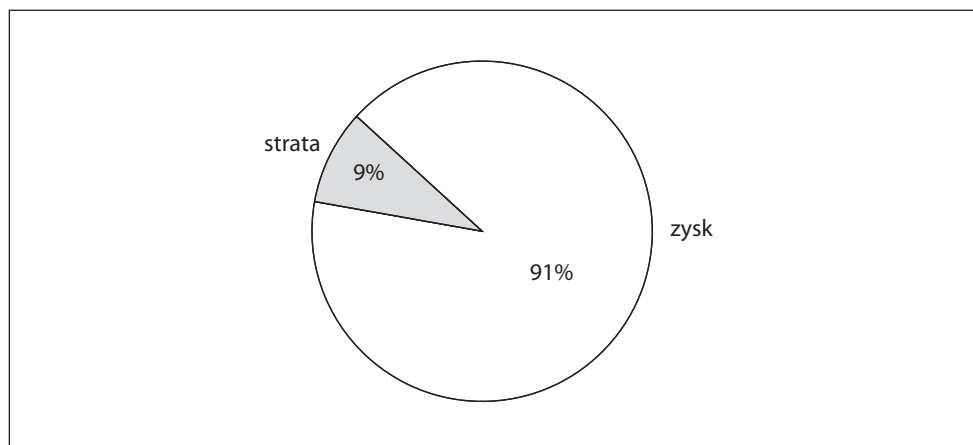


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kwestii liczby kursantów korzystających ze szkolenia praktycznego 79% badanych ośrodków wskazało na ok. i powyżej 30 osób, 17% – ok. 20 osób, a niewielki odsetek – 4% – na ok. 10 osób.

Następne pytanie dotyczyło kwestii straty czy zysku, jakie badane ośrodki osiągały/ponosiły przed pandemią (rysunek 9.3).

Rysunek 9.3. Zyski/straty ponoszone przez ośrodki przed pandemią

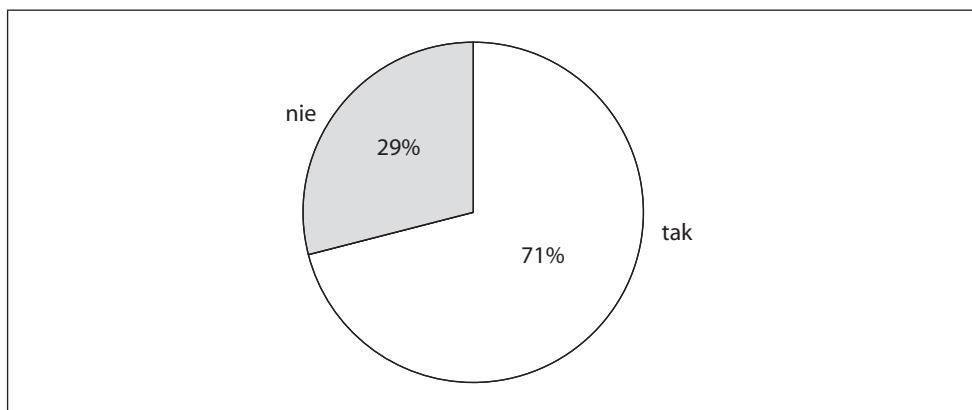


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Niemal wszystkie ośrodki nauki jazdy (91%) przyznały, że osiągały zysk w okresie przed pandemią. Tylko nieliczne (9%) odnotowały w tym samym czasie straty.

Kolejne pytanie dotyczyło kwestii prowadzenia szkoleń teoretycznych (on-line) w okresie, kiedy działalność ośrodków ze względu na pandemię została zawieszona (rysunek 9.4).

Rysunek 9.4. Prowadzenie zajęć teoretycznych w formie on-line w okresie wstrzymania działalności ośrodków



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Okazało się, że tylko duże ośrodki (71%) zainwestowały w platformę e-learningową, dzięki której mogły prowadzić zajęcia teoretyczn, zdalnie. Dzięki temu nie pozostały całkowicie pozbawione dochodów w tym trudnym okresie. Pozostałe 27% badanych ośrodków nie mogło zaoferować takiej formy udziału w szkoleniu teoretycznym swoim kursantom.

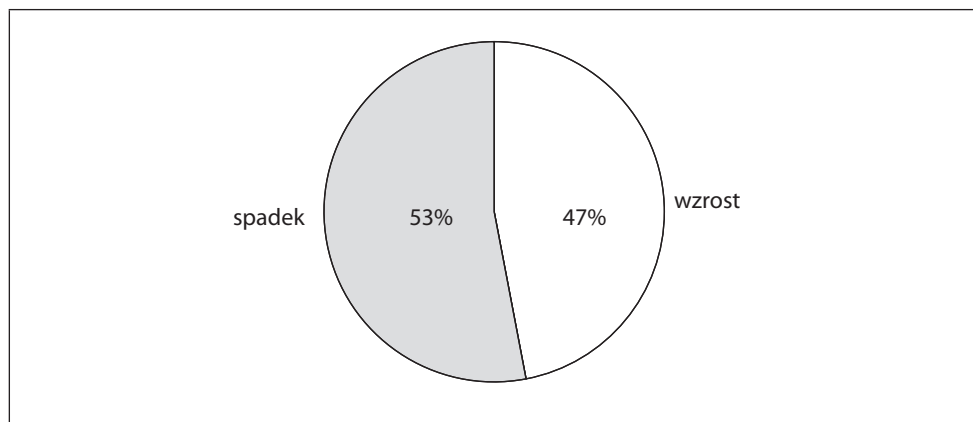
Następne pytanie związane było ze zmianą liczby kursantów po wznowieniu kursów teoretycznych i praktycznych (stacjonarnie) w stosunku do wyników sprzed pandemii (rysunek 9.5).

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że zaistniała niewielka różnica (6%) pomiędzy ośrodkami, które odnotowały wzrost kursantów (47%) a tymi, które straciły – 53%. Jednak ponad połowa badanych wskazała na zmniejszenie liczby kursantów w porównaniu do okresu sprzed pandemii.

Kolejne pytanie związane było z wpływem pandemii na funkcjonowanie ośrodka (rysunek 9.6).

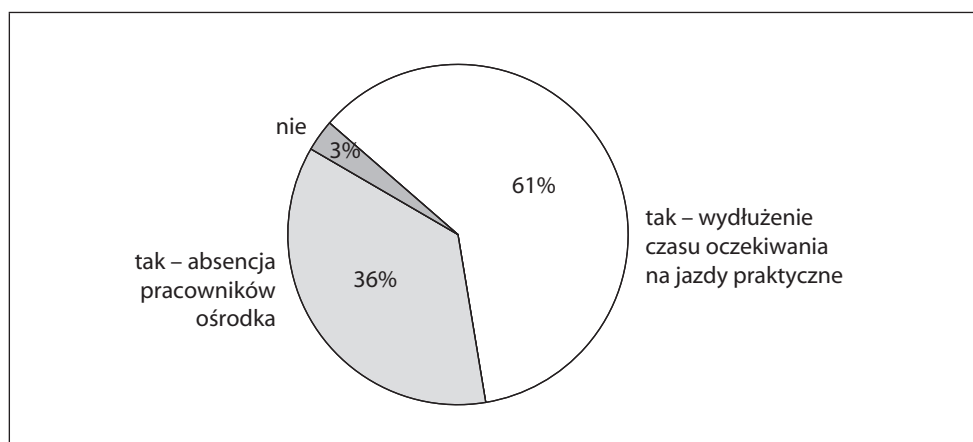
Prawie wszystkie ośrodki (97%) potwierdziły, że pandemia miała istotny wpływ na ich funkcjonowanie. Jedynie niewielki odsetek (3%) zaprzeczyło, że pandemia wywarła wpływ na funkcjonowanie ośrodka.

Rysunek 9.5. Wzrost/spadek liczby kursantów po wznowieniu działalności stacjonarnej ośrodków



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 9.6. Wpływ pandemii na funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy



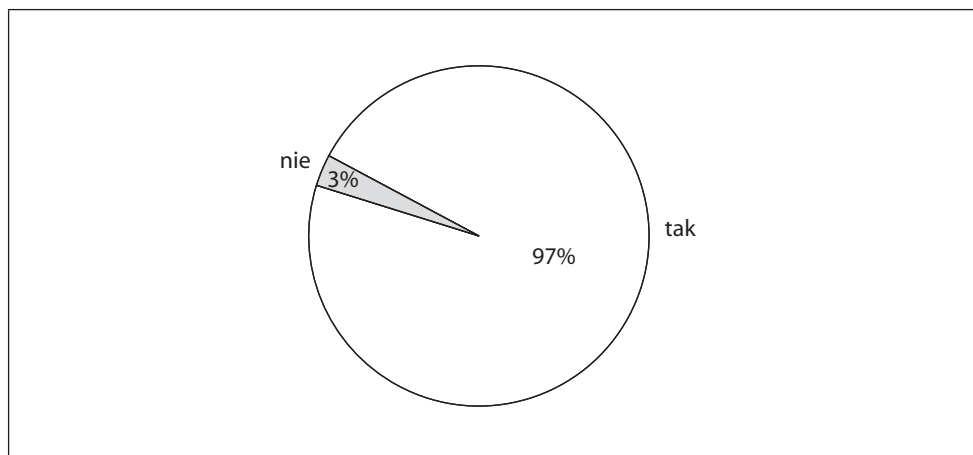
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kwestii wzrostu kosztów utrzymania ośrodka w okresie pandemii dotyczyło kolejne pytanie (rysunek 9.7).

Prawie wszystkie ośrodki nauki jazdy (97%) potwierdziły wzrost kosztów, w związku z prowadzoną działalnością. Tylko jeden ośrodek (3%) potwierdził, że nie wzrosły jego koszty.

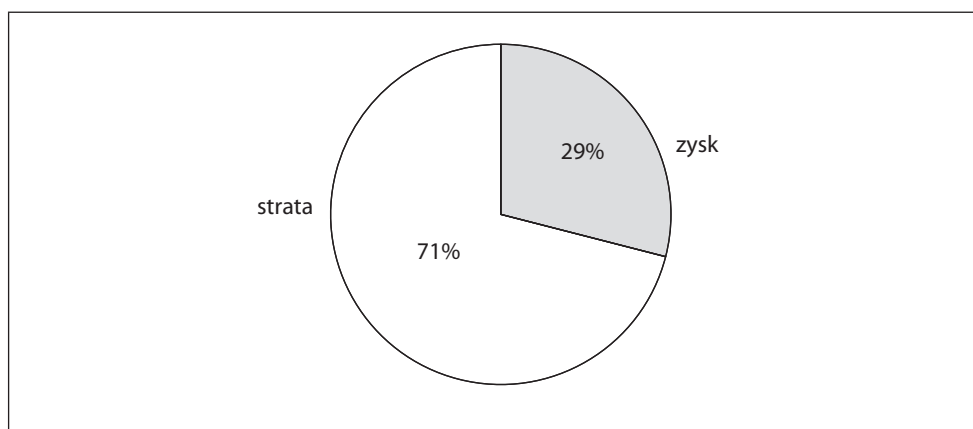
Następne pytanie dotyczyło uzyskania zysku bądź straty przez ośrodki funkcjonujące w okresie pandemii (rysunek 9.8).

Rysunek 9.7. Wzrost kosztów ponoszonych przez ośrodki w okresie pandemii



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 9. 8. Zysk/strata osiągnane przez ośrodki w okresie pandemii



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

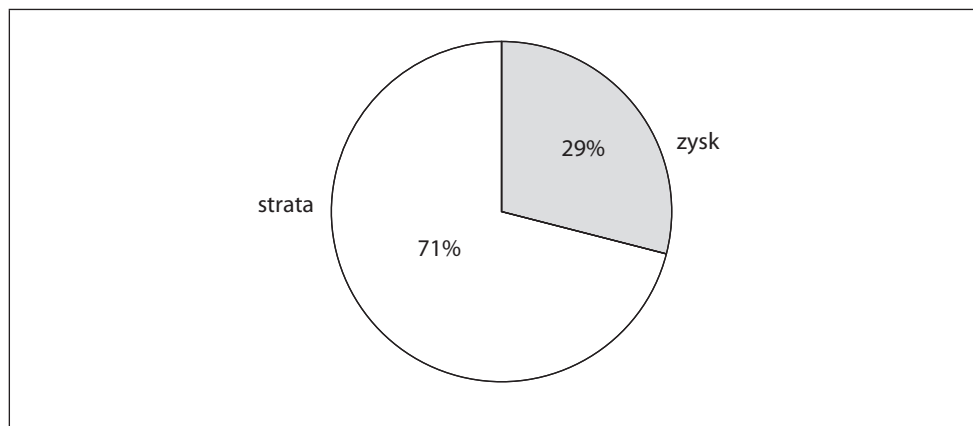
Po ponad pół roku funkcjonowania w okresie pandemii, ośrodki w 71% wskazały, że ponoszą straty. Pozostałe 29% badanych potwierdziło osiągnięcie zysku, co w większości oznaczało „wyjście na 0”.

Ostatnie pytanie dotyczyło zmian organizacyjnych, które zachodziły w strukturze ośrodka w okresie pandemii (rysunek 9.9).

Ponad 90% badanych ośrodków wskazało, że pandemia wpłynęła na zmiany organizacyjne. Przede wszystkim osoba/y zapisujące kandydatów na kurs prawa jazdy mogą pracować zdalnie, czyli nie muszą przebywać w ośrodkach nauki jazdy.

Jest to możliwe tylko dla tych ośrodków, które posiadają platformy e-learningowe oraz możliwości pracy zdalnej.

Rysunek 9.9. Zmiany organizacyjne w strukturze ośrodka w okresie pandemii



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

9.5. Podsumowanie i wnioski

Pandemia wpłynęła nie tylko na ludzi, ich zdrowie i życie, ale przede wszystkim na przedsiębiorstwa nieprzygotowane na tego rodzaju zawirowania w ich otoczeniu. Głównie przedsiębiorstwa świadczące usługi dla klientów zostały narażone na straty. Do tego rodzaju przedsiębiorstw zaliczane są ośrodki nauki jazdy. Te przedsiębiorstwa „utrzymują się” dzięki klientom deklarującym chęć uzyskania prawa jazdy bądź rozszerzenia prawa jazdy (zdobycie innych kategorii).

Na podstawie uzyskanych informacji w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych wśród ośrodków nauki jazdy zlokalizowanych na terenie miasta stołecznego Warszawy zostały sformułowane następujące wnioski:

- przed pandemią 91% ośrodków deklarowało osiągnięcie zysku; jednak już w okresie pandemii tylko 27% ośrodków deklarowało osiągnięcie zysku; może to wskazywać na wzrost kosztów ponoszonych przez ośrodki (środki czystości w ramach reżimu sanitarnego) oraz spadek przychodów (zmniejszona liczba kursantów (zachowanie odległości, np. sala wykładowa przeznaczona na 20 osób obecnie może „pomieścić” połowę, czyli 10 osób); oznacza to spadek przychodów z opłat za kurs (spadek liczby kursantów),
- pandemia wpłynęła na zmniejszenie liczby kursantów, zgłaszających się do ośrodków nauki jazdy; przyczyny mogą być różne; najczęściej brana jest pod uwagę obawa przed zarażeniem czy też choroba samych zainteresowanych,

- w nowej sytuacji najlepiej poradziły sobie duże ośrodki (zatrudniające pow. 6 pracowników), gdyż inwestowały w rozwój tworząc platformy e-learningowe, dzięki którym mogły prowadzić kursy teoretyczne on-line, co w efekcie przynosiło im dochody; ośrodki, które nie prowadziły tego rodzaju kursów zostały pozbawione dochodów na prawie dwa miesiące, a ich koszty stałe nie uległy zmianie,
- zmiany organizacyjne, jakie musiały zostać wprowadzone w ośrodkach nauki jazdy, spowodowane były pandemią; wiązało się to z obostrzeniami sanitarnymi (mniejsza liczba kursantów), pracą zdalną pracowników administracyjnych (księgowość, właściciel czy osoba zapisująca na kurs) czy redukcją instruktorów.

Postawiona teza została potwierdzona: pandemia w istotny sposób wpłynęła na zarządzanie i funkcjonowanie ośrodków nauki jazdy zlokalizowanych na obszarze miasta stołecznego Warszawy.

Bibliografia

- [1] Bogdanienko J.: *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- [2] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3953787>.
- [3] Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- [4] Nasiłowski M.: *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, KEY TEXT, Warszawa 2016.
- [5] *Podstawy zarządzania*, red. M. Dołhasz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [6] *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębiowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [7] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93, art. 55 z późn. zm., stan prawny na 2020 r.
- [8] Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. o kierujących pojazdami, Dz.U. 2011, nr 30, poz. 151 z późn. zm. stan prawny na 2020 r.
- [9] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców.
- [10] Zimniewicz K.: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Załącznik

Szanowni Państwo,
zwracam się uprzejmie z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższej ankiecie.

Ankieta jest anonimowa. Uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowo-badawczych.

Andrzej Kulis

Ankieta

Metryczka

- ośrodek zatrudniający do 6 osób,
- ośrodek zatrudniający pow. 6 osób.

Pytania

1. Ilu kursantów w ciągu miesiąca średnio uczęszczało na wykłady z teorii prawa ruchu drogowego przed pandemią?
 - mniej niż 15 osób,
 - ok. 30 osób,
 - pow. 30 osób.
2. Ilu kursantów w ciągu miesiąca średnio korzystało z zajęć praktycznych (jazda z instruktorem) przed pandemią?
 - ok. 10 osób,
 - ok. 20 osób,
 - ok. 30 osób,
 - pow. 30 osób.
3. Czy w okresie poprzedzającym pandemię ośrodek osiągał:
 - zyski,
 - straty.
4. Czy w okresie pandemii ośrodek oferował zajęcia teoretyczne on-line?
 - tak,
 - nie.
5. Czy po wznowieniu zajęć stacjonarnych teoretycznych i praktycznych liczba kursantów:
 - wzrosła,
 - zmalała,w porównaniu do okresu przed pandemią?
6. Czy pandemia wpłynęła na funkcjonowanie ośrodka?
 - tak, gdyż w wyniku prowadzenia zajęć teoretycznych on-line wydłużył się czas oczekiwania na jazdy praktyczne,

- tak, wzrosła absencja chorobowa wśród pracowników (niektóre zajęcia musiały być odwołane/przełożone),
- nie miała wpływu.

7. Czy wzrosły koszty utrzymania ośrodka w czasie pandemii?

- tak,
- nie.

8. Czy ośrodek osiąga zysk/stratę w okresie pandemii?

- zysk,
- stratę.

9. Czy pandemia wpłynęła na zmiany organizacyjne w ośrodku?

- tak,
- nie.

Deimena Montvydaitė

Klaipėda University

Daiva Labanauskaitė

Klaipėda University

10.

RESPONSIBLE DOMESTIC TOURISM AS A TOOL FOR SUSTAINABLE ECONOMIC RECOVERY FROM COVID-19

Abstract

Travel & Tourism (T&T) is one of the biggest economic sectors, generating a significant part of Gross domestic product (GDP) and creating jobs worldwide. The sector accounted for 10.3% of global GDP and 330 million jobs, or 10.4% of total employment in 2019, what means one in four new jobs created across the world has been in T&T [32]. When COVID-19 hit the world, tourism sector got into a precarious position, resulting into the economic losses. According to World Travel & Tourism Council's (WTTC) baseline scenario, more than 121 million global T&T jobs and an estimated US\$3.4 trillion in global GDP could be lost as a result of COVID-19 [33]. These predictions, clarifying the relationship between tourism and economy, give an assumption that reviving tourism could be a stimulus for economic recovery. However, when the restrictions cover the world and international travel is at least risky or even banned, the focus goes to the local domestic level. Responsible tourism, involving features of sustainability, performs on the local level, focusing into the local environment on economic, socio-cultural, and environmental dimensions, minimizing negative impact and strengthening positive one. Domestic tourism has a features of responsibility, as it focuses on the local development and solves problems of overcrowding, seasonality, local poverty, etc. As of 2019, the majority of global T&T expenditure have been generated by domestic travel, accounting for 71.3% of total global spending, with the remaining 28.7%

coming from international visitors [31]. Therefore, responsible domestic tourism is considering as a possible cure for the recovery. The aim of this research is to evaluate if responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19. The hypothesis that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 is raised. Methods of scientific literature analysis and synthesis, logical analysis, data collection and processing, comparative analysis and correlation analysis are applied. Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 is created. Results of the research reveal that raised hypothesis could be accepted and it is concluded that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19.

Keywords: responsible tourism, domestic tourism, economic recovery, sustainability, COVID-19.

10.1. Introduction

Travel & Tourism is one of the world's largest economic sectors. In 2019 it accounted 10.3% of global GDP and supported one in 10 jobs worldwide, 330 million jobs in total, what was 10.4% of total employment [32]. In the last few decades, the sector has shown a remarkable increase and there was no doubt tourism has a very important role in many countries in the world [14]. It generates foreign exchange, supports jobs and businesses, drives regional development, and underpins local communities [21]. The impact of tourism on economic growth can occur through several channels: increased tourism could encourage the development of other industries in the economy through inter-sectoral linkages, increase employment and income, encourage the spread of technology, research, and development [14].

The last few decades rapidly growing tourism was the reason for experts around the world to expect that 2020 would be another successful year for tourism. However, the COVID-19 outbreak changed the overall scenario for the industry [7]. To reduce the spread of the pandemic, all countries have imposed lockdowns, widely restricted international travel, bans on foreign visitors, travel restrictions from places with confirmed cases, and other restrictions such as suspending commercial international flights, 14-day quarantine for travellers, suspended visa operations etc. [4].

International, regional and local travel restrictions immediately affected national economies, including tourism systems, i.e. international travel, domestic tourism, day visits and segments as diverse as air transport, cruises, public transport, accommodation, cafes and restaurants, conventions, festivals, meetings, or sports events [13]. Now, as 90% of the global population adjusted to life under travel restrictions and others stayed home in fear of the virus itself [30], it has caused the tourism

industry to experience negative growth [7]. WTTC assesses that as one of the fastest growing sectors, the slowdown of T&T will have devastating ripple effects beyond the sector itself. It is estimated that for countries which are heavily reliant on T&T, the impact of COVID-19 on the sector will be further exacerbated [30]. The COVID-19 outbreak has triggered both health insecurity and the economic downturn [7]. This is having very tangible economic and social consequences for many people, places and businesses, and the wider economy [20]. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) assesses that the halt in tourism is having a knock-on impact on the wider economy, given the interlinked nature of the sector. It is estimated that more than a third of the tourism value added generated in the domestic economy comes from indirect impacts, reflecting the breadth and depth to linkages between tourism and other sectors (e.g. food production, agriculture, transport, business services) [21]. There is no doubt COVID-19 pandemic has become a global issue [14]. The crisis is putting millions of jobs in the tourism sector at risk [16]. According to WTTC's baseline scenario, more than 121 million global T&T jobs and an estimated US\$3.4 trillion in global GDP could be lost as a result of COVID-19 [33]. The industry is in danger of experiencing strong economic downturns [25]. World Trade Organization (WTO) predicts that economic growth in developed countries will decline by 6.1%, while economic growth in emerging markets and developing economies will decrease by 1%. World trade is predicted to fall between 13% and 32% in 2020 because the covid 19 pandemic disrupts normal economic activity and life throughout the world [29]. According to Deb & Nafi, all these facts and predictions shows that it has already become an economic, social, and labour crisis, affecting the supply and demand of all products. Authors estimate that the effect of COVID-19 on the global tourism industry is likely to be more damaging than any other previous event with the long-lasting impacts. It is believed that the uncertain length of the pandemic makes the situation more complicated [7] and the longer the crisis continues, the more businesses and jobs will be lost, the greater the implications for traveller behaviour, and the tougher it will be to rebuild the tourism economy [21].

OECD claims that reduced investment will call for active policies to incentivise and restore investment in the tourism sector to maintain the quality of the tourism offer and promote a sustainable recovery [21]. WTTC admits that governments have the opportunity to recognise the importance of T&T as a driver of job creation and growth, and a mechanism to further equality, reduce poverty and enhance inclusivity in society. What means the sector now needs the right assistance to bring back the millions of jobs and people whose livelihoods have been impacted [30]. Deb & Nafi agree there is the need for a comprehensive plan to revive the tourism industry [7]. Brouder suggests if, for instance, destination management, marketing organizations start to take a regional approach (from international to domestic and nearest neighbour markets), we may begin to see destinations re-emerge with an altogether different focus and more local-oriented, environmentally conscious

tourists [5]. OECD agrees that the crisis is a call for governments at all levels to take strong and co-ordinated policy action to mitigate the impacts and support the recovery [21].

As people prefer to stay local and visit destinations within their own country, domestic tourism is expected to benefit [20]. Studies suggest that the domestic travel market would recover faster than the international market [7]. It performed relatively well in some European countries during the peak summer season in particular. This has revealed the importance and potential of the domestic market, which is often overshadowed by international tourism [21]. Gössling *et al.* also agrees that domestic markets can be anticipated to recover first [13]. All these assessments and results of scientific research made by scholars, academics, scientists and organisations investigating tourism and economy, validate the idea about domestic tourism as a link to sustainable tourism and consequently to sustainable economic recovery.

As tourism sector's contribution to local communities is also significant, supporting employment and income generation, local cultural and natural asset preservation, access to quality infrastructure, among other aspects [30], responsible tourism is considered as a possible solution for sustainable recovery. According to Nepal *et al.*, sustainable tourism management policies should aim at maximising economic benefits from tourist arrivals while minimizing associated adverse impacts on the environment [20]. That responds to the main idea of responsible tourism – to minimize negative social, economic and environmental impacts whilst maximizing the positive effects of tourism development [10]. Singh & Mir add that responsible tourism can help minimize trade-offs between economic growth and environmental protection and help create synergies in which tourism development can contribute to nature conservation [26]. Thus, these arguments confirm responsible tourism as a potential way for sustainable development after the recession, caused by COVID-19, that resulted in both, tourism and economy.

Considering that responsible tourism, involving features of sustainability, performing on the local level and focusing into the local environment on economic, socio-cultural, and environmental dimensions while minimizing negative impact and strengthening positive one and domestic tourism, that has a features of responsibility, as it focuses on the local development and solves problems of overcrowding, seasonality, local poverty, etc., are considered to be an effective combination fighting the negative impacts caused by COVID-19. Therefore, considering possible solutions for sustainable recovery, the aim of this research is to evaluate whether responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19. The hypothesis that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 is raised. The methods of scientific literature analysis and synthesis, logical analysis, data collection and processing, comparative analysis and correlation analysis are applied. The theoretical model of responsible domestic tourism as a tool sustainable economic recovery from COVID-19 is created.

10.2. Theoretical Background of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19

As the COVID-19 crisis has hit the tourism economy hard, with unprecedented effects on jobs and businesses [21], at present, it is essential to address the pandemic situation and to sustain in the market [7]. Therefore, domestic tourism and responsible tourism are discussed to be a possible solution for sustainable recovery. To confirm that, theoretical analysis is carried out.

Looking at the global view, OECD estimates that domestic tourism represents about 75% of the tourism economy in OECD countries [23]. UNWTO findings reveals that in 2018, around 9 billion domestic tourism trips were made worldwide, what is six times more than international tourist arrivals, what was 1.4 billion in 2018. It also shows that, in most destinations, domestic tourism generates higher revenues than international tourism. In is estimated that in OECD nations, domestic tourism accounts for 75% of total tourism expenditure, while in the European Union, domestic tourism expenditure is 1.8 times higher than inbound tourism expenditure [27].

According to OECD, it is estimated that countries where domestic tourism already represents a significant share of the tourism economy are therefore likely to see a quicker recovery than those heavily dependent on international tourism [23]. Estimates from Tourism Economics forecast the recovery of domestic city tourism in 2021, but recovery of international city tourism to take two years or more. [24]. UNWTO expects domestic tourism to return faster and stronger than international travel and adds that, this represents an opportunity for both developed and developing countries to recover from the social and economic impacts of the COVID-19 pandemic [26]. OECD agrees that domestic tourism is expected to sustain the sector in the short term, followed by tourism from neighbouring countries [21].

Insights by the World Tourism Organization (UNTWO) says that as restrictions on travel begin to ease globally, destinations around the world are focusing on growing domestic tourism, with many offering incentives to encourage people to explore their own countries [27]. OECD confirms that domestic tourism has restarted and is helping to mitigate the impact on jobs and businesses in some destinations [21]. The insights by World Economic Forum also agrees that domestic tourism is helping to soften the blow, at least partially, and governments have taken impressive immediate action to restore and re-activate the sector, while protecting jobs and businesses [28]. UNTWO adds that given the value of domestic tourism and current trends, increasing numbers of countries are taking steps to grow their markets and identifies ways in which destinations around the world are taking proactive steps to grow domestic tourism. It includes marketing, promotion as well as financial incentives, from offering long weekends, bonus holidays,

creating domestic tourism campaigns, to providing vouchers, subsidizing accommodation and other incentives to people travelling in their country of residence [29]. According to World Economic Forum, many countries are now developing measures to build a more resilient tourism economy post COVID-19, what include preparing plans to support the sustainable recovery of tourism, promoting the digital transition and move to a greener tourism system, and rethinking tourism for the future [28]. OECD adds that countries are focussing demand side measures on so-called 'staycations', promoting domestic travel and catering to visitors from their own country in the first instance [23].

Belanger believe that domestic tourism should really be part of a national or regional tourism policy as it is the case for the international component. Not only because relying only on international tourist arrivals is much riskier, but also because domestic tourism provides a lot of benefits, starting from that it is part of a general trend towards a more sustainable local tourism, adding that domestic tourism is much more important regarding the number of travellers, the receipts generated as well as by the average growth of domestic tourism compared to international tourism. While traveling domestic, visitors have a better knowledge of the socio-cultural environment and therefore a greater demand for quality services and products; they are looking for a wide variety of destinations and activities, what means less congestion; the offer of products and services must be very varied to meet this demand; as destinations are closer together, the cost of travel is lower and this allows certain groups of the population to be able to travel. Author estimates that the combination of these characteristics leads to the following consequences: the social composition of tourists is much broader; diversity stimulates different types of demands; domestic tourism is less geographically concentrated and better distributed over the national territory; the daily expenditure is lower than international tourism, but the volume is greater; the effect of distributing tourist revenues to locals allows for real regional development and economic growth of communities; domestic tourism can contribute to innovation in the development of new destinations and new products [3].

According to Kabote et. al., small scale tourism is a kind of tourism that does not involve massive numbers of people visiting an attraction [15]. Domestic tourists are usually the ones that visit attractions that are not yet mass tourism destinations [2]. World Economic Forum estimates that increased interest in less densely packed local and nature-based activities could lead to reduced overcrowding in urban areas and spread more of the economic benefits created by travel and tourism to local and rural communities. Shorter-distance trips may also reduce emissions and help many destinations reduce dependence on international tourists who have less interest in preserving destination than residents [28]. The research by Geremew revealed domestic tourism development has a benefit of promoting ethnic and religious tolerance, contributes to the quality of life through educational travel, retain the hard currency and brings development to rural areas [11]. UNTWO believes that

given the size of domestic tourism, this will help many destinations recover from the economic impacts of the pandemic, while at the same time safeguarding jobs, protecting livelihoods and allowing the social benefits tourism offers to also return [27]. For all these reasons, domestic tourism should be fully part of a national or regional tourism policy with a medium and long term vision which goes beyond the short term crisis [3]. Natural areas, regional and local destinations are expected to drive the recovery, and shorter travel distances may result in a lower environmental impact of tourism [22]. As the environmental, economic, and social challenges are very important, this approach can contribute to a fair and sustainable tourism [3]. According to OECD, domestic tourism is providing a needed boost to help sustain many tourism destinations and businesses and will continue to be a key driver of recovery in the short to medium term [21].

As domestic tourism has significant effect on the overall life condition of the local people [11], it has similarities with the responsible tourism, which is about making better places for people to live in and better places for people to visit [12]. Therefore, responsible tourism is also considering as possible solution for sustainable recovery.

Defining responsible tourism, a brief history of the origin of the concept could be mentioned as it helps to disclose the essence of the notion. Although the phrase responsible tourism has appeared in many earlier documents, the first proclamation on responsible tourism was publicized in 2002, in the Cape Town Declaration on Responsible Tourism [18]. Responsible tourism here has been thoroughly defined, declaring it is any form of tourism that can be consumed in a more responsible way [6]. The Cape Town Declaration states that responsible tourism: minimizes negative social, economic and environmental impacts; generates greater economic benefits for local people and enhances the well-being of host communities; improves working conditions and access to the industry; involves local people in decisions that affect their lives and life chances; makes positive contributions to the conservation of natural and cultural heritage embracing diversity; provides more enjoyable experiences for tourists through more meaningful connections with local people, and a greater understanding of local cultural, social and environmental issues; provides access for physically challenged people; is culturally sensitive, encourages respect between tourists and hosts, and builds local pride and confidence [6].

Numerous studies since the Cape Town Declaration were undertaken to conceptualize the ideological character of responsible tourism and understand its contribution to sustainable development [18]. Goodwin states that responsible tourism is about to make better places for people to live in and better places for people to visit [12]. Research by Frey and George confirms that responsible tourism is an approach to minimize the negative (social, economic, and environmental) impacts while simultaneously leveraging on the positive effects of tourism development [10]. Singh & Mir adds that responsible tourism can help minimize trade-offs between economic growth and environmental protection and help create synergies in which

tourism development can contribute to nature conservation [26]. Considering the positive socioeconomic impacts of responsible tourism, Michot even called this initiative pro-poor tourism [17]. Mathew & Sreejesh identifies four dimensions in which impact of responsible tourism occurs. The first dimension captures economic responsibility, which refers to the role of tourism in local economic development, especially through sustainable livelihood opportunities. The second dimension, social responsibility, which captures the responsibility exhibits by the destination in empowering and involving local communities in development. The third dimension, cultural responsibility covers the contribution of tourism towards preservation and promotion of local art, culture, and traditions. Finally, environmental responsibility captures the perception concerning endeavours of tourism to ensure that negative impacts are minimum development, especially through sustainable livelihood opportunities [16]. Studies [6],[12],[10],[1] point out these main directions of responsible tourism impact: economic, social, cultural, and environmental. The research by Montvydaite & Labanaukaite approved that tourism may have impact on three main dimensions: economic, sociocultural, and environmental [19]. Therefore, involving these both approaches and integrated social and cultural aspects into one direction, there could be stay at the three main responsible tourism impact directions: economic, sociocultural, and environmental.

As the research focuses on the economic aspects, it is important to highlight responsible tourism economic impact. Mathew & Sreejesh, investigating impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations, have found that responsible tourism may have economic impact on the following indicators. Responsible Tourism Economic Responsibility indicators: employment opportunities, purchasing of local produces, skill development, local enterprise support. Destination sustainability – economic sustainability indicators: local enterprise growth, improvement of living standards, jobs and benefits, tangible benefits, consistent and reliable income, tourism integrated economy. Quality of life – material well-being indicators: income and employment, income at current job, economic security of job, family income, pay and fringe benefits, cost of living, real estate taxes, cost of basic necessities [16]. Frey & George argue that the relationship between perceived responsible tourism and destination sustainability can be corroborated from the stated objectives of responsible tourism as a tool to minimize negative social, economic, and environmental impacts whilst maximizing the positive effects of tourism development [10]. Goodwin states that research has already demonstrated that responsible tourism can and is already a proven path to profitability and that consumers now want the industry to be more sustainable [12]. It is believed that responsible tourism will prepare every stakeholder to deal with the crisis even before it arrives [18].

Summarizing, all these theoretical findings, based on the scientific research, confirms that domestic tourism and responsible tourism are considered as the types of tourism that can survive in the face of COVID-19. As these two concepts

of tourism have similarities, focusing on the local level and aimed at sustainable, responsible development, this research considers a combination of these both tourism notions, evaluating responsible domestic tourism as a possible solution for sustainable economic recovery from COVID-19. This theoretical background leads to the conclusion that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19. Though it needs to be verified by empirical research.

10.3. Methodology of the Research Of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19

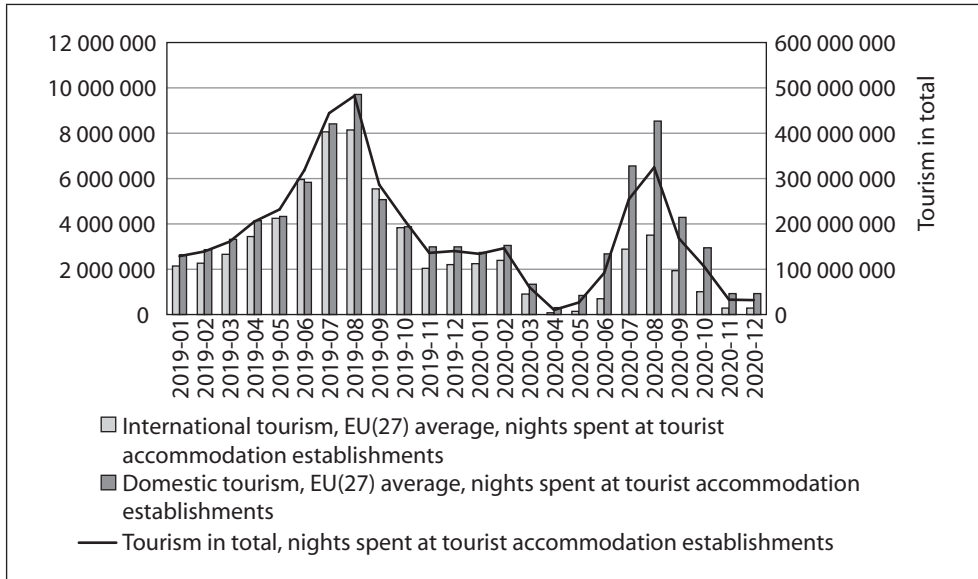
To reach the aim of the research and to evaluate whether responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19, the methods of scientific literature analysis and synthesis, logical analysis, data collection and processing, comparative analysis and correlation analysis are applied. Scientific literature analysis, synthesis and logical analysis have been applied for the theoretical background of the research. Empirical part of the research consists data collection, processing, comparative analysis, and correlation analysis. Data representing tourism (domestic, international, and total tourism expressed as nights spent in tourist accommodation establishments) and economy (expressed as GDP and unemployment rate) are analysed. The analysis is carried out for the long-term period of 2004–2019 and short-term period of 2019–2020, detailing data yearly, quarterly and monthly. The long-term period analysis reveals the trends of tourism and economy growth. The relationship between these two variables is evaluated by carrying on the correlation analysis. The short-term period analysis discloses the impact of COVID-19 on tourism and economy. Obtained results are interpreted and logical conclusions are formulated. The theoretical model of responsible domestic tourism as a tool sustainable economic recovery from COVID-19, illustrating the confirmation of the research hypothesis and the answer to the aim of the research, is created.

10.4. Results of the Research of Responsible Domestic Tourism as a Tool for Sustainable Economic Recovery from COVID-19

Evaluating whether responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19, the impact of COVID-19 for tourism and economy have been analysed. In response to the research question, the analysis

distinguishes international tourism and domestic tourism. Figure 10.1 illustrates the changes in tourism trends in the face of COVID-19 in European Union (EU).

Figure 10.1. Changes in tourism trends in the face of COVID-19 in EU(27), 2019–2020

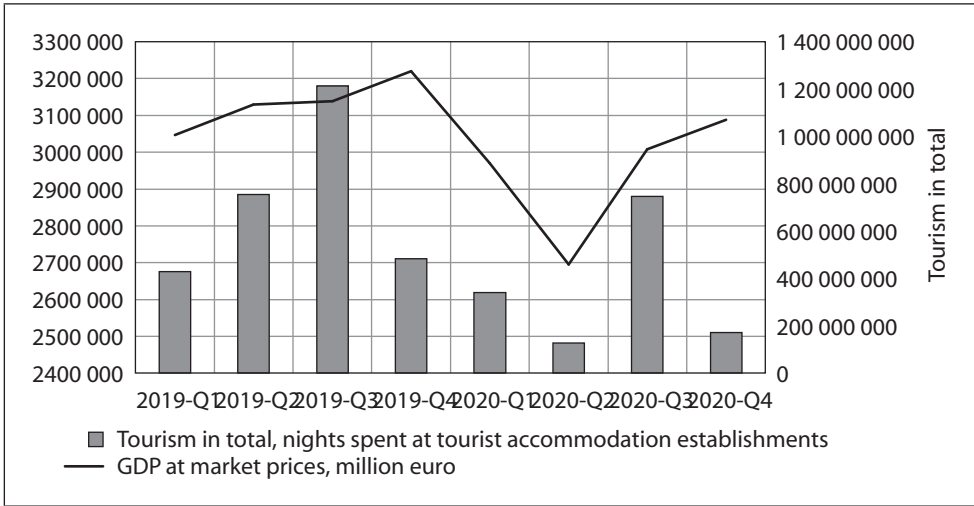


Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Average monthly data of the EU(27) in the year of 2019–2020 in Figure 1 shows how pandemic changed the trend of tourism, evaluating nights spent at tourist accommodation establishments, at the same time comparing international and domestic tourism. It reveals that the highest decrease in the tourism was observed in April 2020. Total tourism amount in the summer of 2020 was just a half of the 2019 result (46.10% decrease). Domestic tourism has been the stronger part in the whole period, comparing to international tourism. It especially stood out in the face of pandemic and totally dominated in the summer of 2020, when the world has been closed by travel restrictions. In that period international tourism took just 28.53%, while domestic tourism counted 71.47% in the total tourism amount. According to Eurostat data, after a drop of 93% in April 2020, by July 2020, domestic tourism in the EU almost returned to the level of the previous year as it was only 22% lower than in July 2019, while international tourism was 64% lower than the previous year [9].

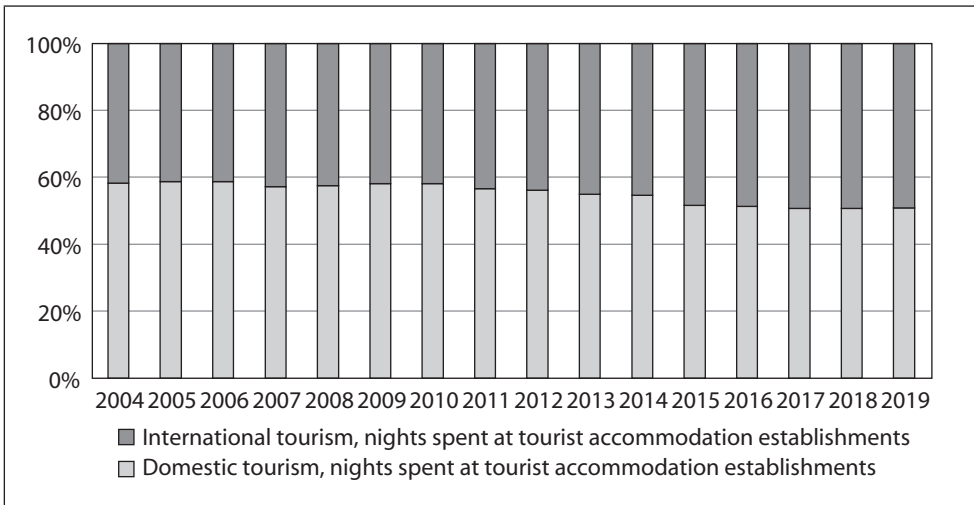
Figure 10.2 shows the changes in tourism and economy trends in the face of COVID-19 in EU(27), evaluating quarterly data of the period 2019–2020, in order to compare the values of the year when pandemic hit the world with the previous year, when the tourism and economy experienced growth.

Figure 10.2. Changes in tourism and economy trends in the face of COVID-19 in EU(27), 2019–2020



Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Figure 10.3. Domestic tourism to international tourism in EU(28) ratio in 2004–2019



Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Figure 10.2, illustrating quarterly data of tourism, expressed as nights spent at tourism accommodation establishments, and economy, expressed as gross domestic product (GDP), in the EU(27) in the year of 2019–2020, reveals how pandemic changed the trend of tourism and economy. It discloses that total tourism amount in

2020 decreased at a half, comparing to the 2019 (52% decrease). The most notable decrease, both in tourism and in the economy, occurred in the second quarter of 2020. Comparing with the data of the third quarter of 2019, when tourism and economy indicators were reaching the peak, in the second quarter of 2020 there was 83.05% decrease in tourism and 13.88% in GDP. Looking at tourism data bars and GDP curve positions, it can be seen that changes in tourism has similarities with the economic fluctuations. It again justifies the relationship between these two variables and leads to the presumption that reviving tourism could help to recover the economy.

Theoretical findings disclosed that domestic tourism dominated against international tourism in most cases. It especially emerged when travel restrictions as a result of COVID-19 covered the world. In those circumstances domestic tourism became the main strategy in most countries. The proportion between domestic tourism and international tourism in EU(28) is illustrated in Figure 10.3.

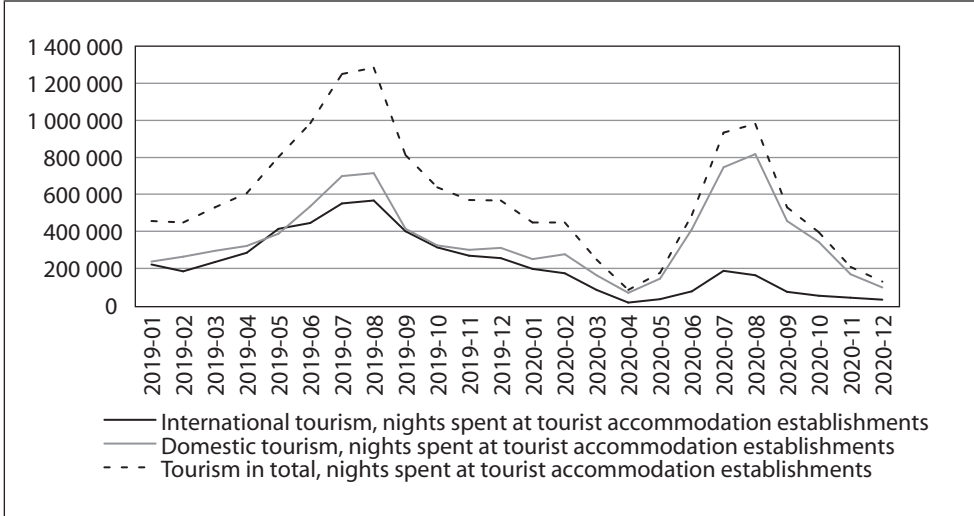
Figure 10.3 reveals that in the years 2004–2019, domestic tourism had higher proportion in the total tourism amount. In this period, on average, international tourism in EU(28) took 45.19%, while domestic tourism counted 54.81%. It can be added that in 2018 around 9 billion domestic tourism trips were made worldwide, what is six times more than international tourist arrivals, that counted 1.4 billion in 2018 [27]. In 2019 global T&T expenditure domestic tourism accounted for 71.3% of total global spending, while international tourism 28.7% [31]. UNTWO estimates that in most destinations, domestic tourism generates higher revenues than international tourism [27]. The same trend was disclosed in the EU, where domestic tourism expenditure was 1.8 times higher than inbound tourism expenditure. Carrying on the analysis on the EU level, Eurostat evaluates that when during the early part of 2020 the tourism industry suffered as a result of travel restrictions implemented in response to the Covid-19 pandemic, tourist numbers dropped sharply during March and April 2020, when compared with the same period a year earlier. Since the summer of 2020, most EU countries have begun to ease travel restrictions, other restrictions related to Covid-19 still have remained in place, what have prompted a preference for domestic tourism. Therefore, domestic tourism has recovered more quickly than incoming tourism [9]. Summing up, data analysis again confirmed that domestic tourism could be better strategy to fight this pandemic crisis, comparing to international tourism.

The analysis of COVID-19 impact for tourism has been supplemented by additional data of Lithuania and Poland. Figure 10.4 shows how pandemic changed the trends of domestic, international, and total tourism in Lithuania.

Figure 10.4 reveals that in Lithuania, in the period of 2019–2020, domestic tourism took the higher position, comparing to international tourism numbers. After the highest drop in April 2020, domestic tourism recovered more quickly and reached the peak in August 2020, when it even overtook the position of the previous year with an increase of 14.33%.

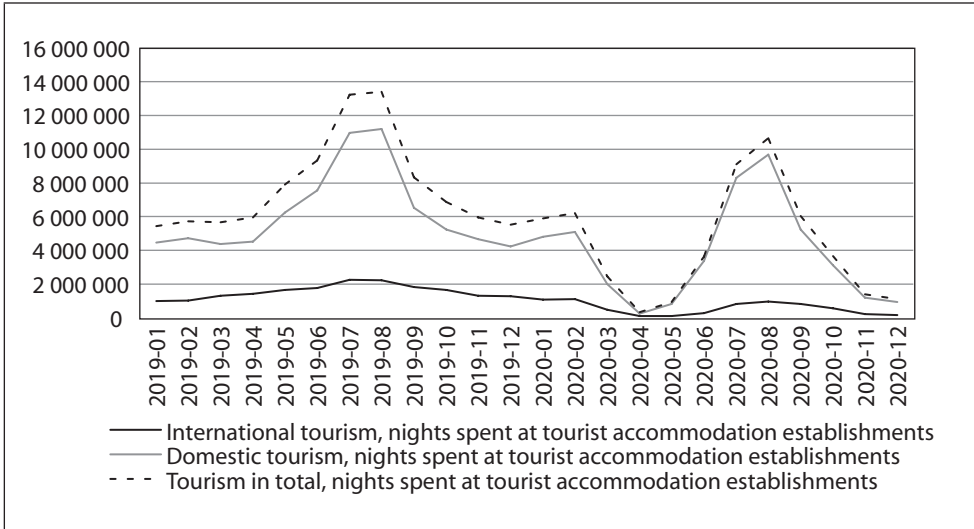
The changes in tourism in the face of COVID-19 in Poland are illustrated in the Figure 10.5.

Figure 10.4. Changes in tourism trends in the face of COVID-19 in Lithuania, 2019–2020



Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Figure 10.5. Changes in tourism trends in the face of COVID-19 in Poland, 2019–2020



Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Figure 10.5, illustrating data of Poland, confirms the domination of domestic tourism in the time when pandemic hit the world. It shows that domestic tourism took the higher position in the whole period of 2019–2020. After the largest decline in April 2020, it recovered more quickly than international tourism and reached the peak in August 2020, accounting for 86.42% of the previous year result.

Carrying on the analysis, to approve that reviving the tourism could have an impact for the economic recovery, correlation analysis between tourism and economy has been carried out. To evaluate the relationship between these two variables, the number of nights spent in tourist accommodation establishments on domestic level and GDP, as well as between the number of nights spent in tourist accommodation establishments and unemployment rate have been calculated. The data of EU(28) of the period of 2004–2019 for GDP and the period of 2009–2019 for unemployment rate have been obtained. Correlation have been calculated using a formula:

$$\sum \text{Correl}(X, Y) = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2(y - \bar{y})^2}}$$

The results of correlation analysis revealed that the number of nights spent in tourist accommodation establishments and GDP have strong positive relationship ($r = 0,97$) (Table 10.1).

The relationship between the number of nights spent in tourist accommodation establishments and GDP is illustrated in Figure 10.6.

Table 10.1. Correlation coefficient between tourism and GDP, evaluating EU(28) data of 2004–2019

	GDP	Tourism
GDP	1	
Tourism	0,96588	1

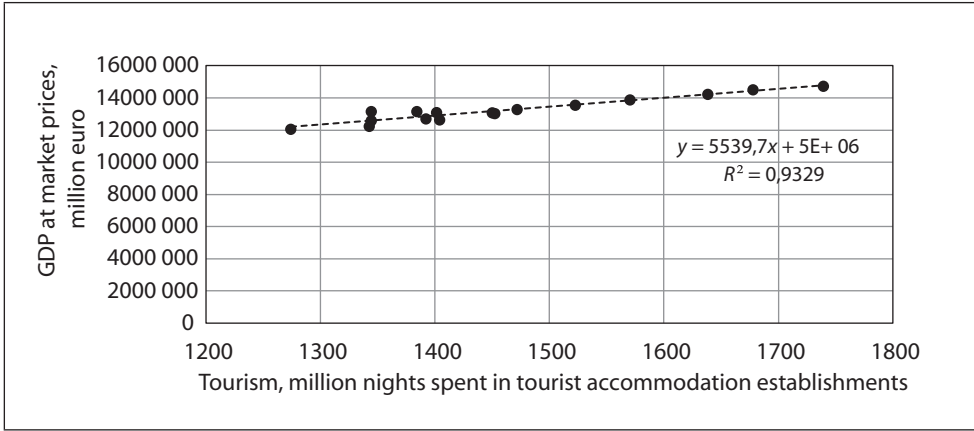
Source: Compiled by the authors.

Figure 10.6 shows the ascending trend line, which again confirms strong positive relationship between the numbers of tourism and GDP. It illustrates that when the numbers of tourism are growing, we can see the growth of GDP, which is one of the main indicators of economy.

Correlation analysis also uncovered that the number of nights spent in tourist accommodation establishments and unemployment rate have strong negative relationship ($r = -0,92$) (Table 10.2).

The relationship between the number of nights spent in tourist accommodation establishments and unemployment rate is illustrated in Figure 10.7.

Figure 10.6. Relationship between domestic tourism and economy in EU(28), 2004–2019



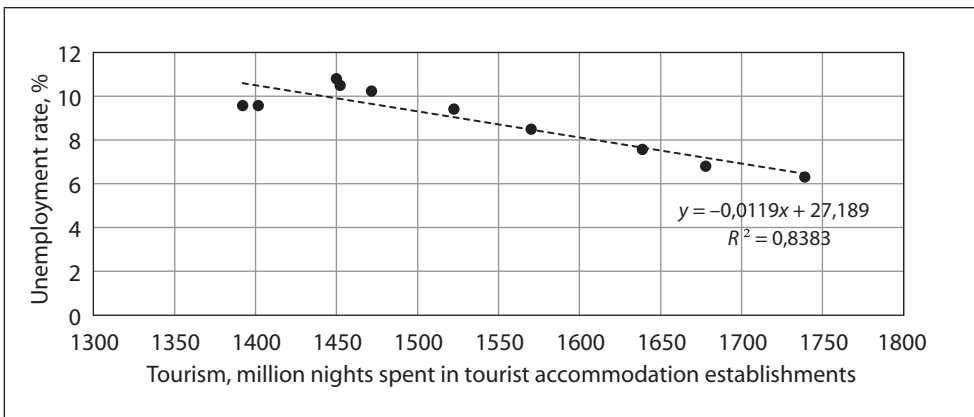
Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

Table 10.2. Correlation coefficient between tourism and unemployment rate, evaluating EU(28) data of 2009–2019

	Unemployment	Tourism
Unemployment	1	
Tourism	-0,91558	1

Source: Compiled by the authors.

Figure 10.7. Relationship between domestic tourism and economy in EU(28), 2009–2019



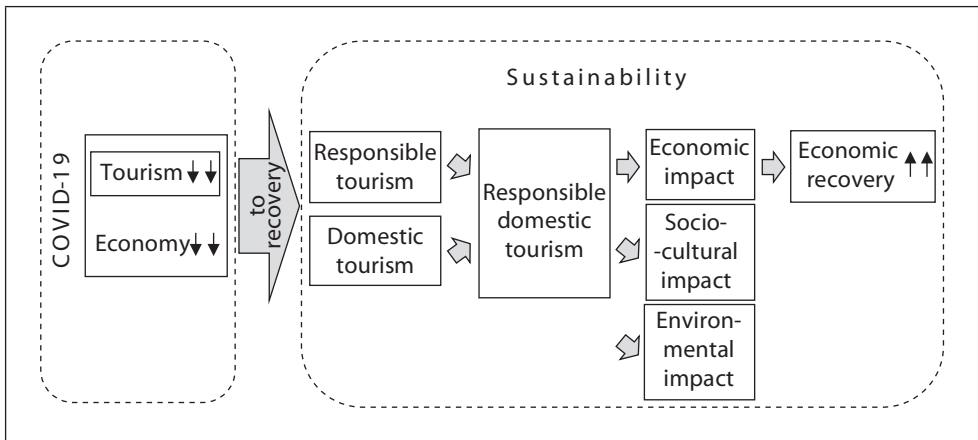
Source: Compiled by the authors, based on the data of Eurostat.

The trend line in Figure 10.7 confirms strong negative relationship between the numbers of tourism and unemployment rate. It means, when the numbers of tourism are growing, the unemployment rate is declining. That could be related to the fact that tourism significantly contributes to creating job places. It again confirms that tourism and economy are related.

Summing up the results of correlation analysis, it can be confirmed that tourism and economy have a strong relationship. As the tourism correlates with economy and the theoretical analysis has already revealed that responsible domestic tourism may have an economic impact, besides that it focuses on the sustainable, responsible development, this lead to the conclusion that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery.

Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19, illustrating the main direction of the research and leading to the conclusions, has been created (Figure 10.8).

Figure 10.8. Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19



Source: Compiled by the authors.

Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 illustrates the path from the decline in tourism and economy, as a consequence of COVID-19, to the sustainable economic recovery, through using responsible domestic tourism as a solution. With the responsible tourism as a tool to minimize negative social, economic, and environmental impacts whilst maximizing the positive effects of tourism development [10] and domestic tourism, that in most destinations generates higher revenues and is expected to return faster and stronger than international travel [27], sustainable economic recovery could be the real scenario. According to Mondal

& Samaddar, it is believed that responsible tourism will prepare every stakeholder to deal with the crisis even before it arrives. Authors claim that future researchers must look at this opportunity and expand the literature on the impact of the crisis on the tourism industry and how responsible tourism aids in countering its negative effects [18]. It again acknowledges that responsible domestic tourism could be a tool sustainable economic recovery. The research hypothesis, claiming that responsible domestic tourism could be a tool sustainable economic recovery from COVID-19, can be accepted. It has been approved by the scientific literature analysis and empirical findings. Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 again justify correctness of the hypothesis and gives the answer to the main research question whether responsible domestic tourism could be a tool sustainable economic recovery, confirming that it can.

10.5. Conclusions

The impact of COVID-19 for tourism as well as for economy has been approved carrying on theoretical and empirical analysis. Theoretical scientific findings and data analysis have confirmed that when COVID-19 hit the world, it resulted in the decline of both, tourism and economic indicators. The advantage of domestic tourism against the international tourism in the context of recovery from COVID-19 has been revealed. It has been clarified that domestic tourism is believed to revive faster in this crisis situation and to be the possible cure for the recovery. Correlation analysis has confirmed that strong relationship between tourism and economy exists. Data analysis has also verified that tourism and economy had the same trend of growth in the last decades and when COVID-19 hit the world these both variables experienced decline. It approves the prediction that reviving tourism could help to restart the economy. The similarities have been found considering features of responsible tourism and the features of domestic tourism as these both concepts focus on the local, domestic level and sustainable development. It has been confirmed that responsible domestic tourism could have economic, socio-cultural, and environmental impact. Economic impact may occur as a job places, greater revenue in the local structure, better conditions for responsible, local business support, sustainable development etc. Theoretical model of responsible domestic tourism as a tool for sustainable economic recovery from COVID-19 has been created. It illustrates that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19. The results of the research have revealed that hypothesis, claiming that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19, can be accepted. Therefore,

it is concluded that responsible domestic tourism could be a tool for sustainable economic recovery from COVID-19.

Bibliography

- [1] Amin M.R.: *Domestic Tourists' Mindset towards Responsible Tourism Management: A Case Study on Cox's Bazar*, Bangladesh, Asia Tourism Forum 2016 – The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia (ATF-16), 2016, p. 1–9.
- [2] Ateljevic I., Doorne S.: *Cultural circuits of tourism: Commodities, place, and reconsumption. A companion to tourism*, 2004, p. 291–302.
- [3] Belanger Ch.E.: *Domestic Tourism: a real opportunity to relaunch a better tourism*, 2020, <http://www.enicbcmed.eu/crossdev-domestic-tourism-real-opportunity-relaunch-better-tourism>, obtained: 20.03.2021.
- [4] Bloomberg: *Mapping the Coronavirus Outbreak Across the World*, 2021, <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-cases-world-map/#travel-restrictions>, obtained: 20.03.2021.
- [5] Brouder P.: *Reset redux: possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world*, “Tourism Geographies” 2020, vol. 22(3), p. 484–490.
- [6] Cape Town Declaration, 2002, <https://sustainabletourism.net/sustainable-tourism/definitions/>, obtained: 20.03.2021.
- [7] Deb S.K., Nafi S.: *Impact of Covid-19 Pandemic on Tourism: Recovery Proposal for Future Tourism*, “GeoJournal of Tourism and Geosites” 2020, vol. 33(4), p. 1486–1492.
- [8] Eurostat: *Database*, 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>, obtained: 20.03.2021.
- [9] Eurostat: *Domestic tourism recovers faster than foreign tourism*, 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20201023-1>, obtained: 20.03.2021.
- [10] Frey N., George R.: *Responsible Tourism Management: The Missing Link between Business Owners' Attitudes and Behaviour in the Cape Town Tourism Industry*, “Tourism Management” 2010, vol. 31(5), p. 621–628.
- [11] Geremew Y.M.: *Why Ethiopia Should Develop Domestic Tourism and Who are Responsible for this?*, “Journal of Emerging Technologies and Innovative Research” 2020, vol. 7(6), p. 1228–1234.
- [12] Goodwin, H.: *Advances in Responsible Tourism Harold Goodwin*, ICRT Occasional paper, 2007, nr 8, https://www.academia.edu/2985953/Advances_in_Responsible_Tourism_Harold_Goodwin, obtained: 20.03.2021.
- [13] Gossling S., Scott D., Hall M.: *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19*, “Journal of Sustainable Tourism” 2020, vol. 29(1), p. 1–20.
- [14] Haryanto T.: *Editorial: Covid-19 Pandemic and International Tourism Demand*, “Journal of Developing Economies” 2020, vol. 5(1), p. 1–5.

- [15] Kabote F.: *Domestic tourism for sustainable development in developing countries*, “African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure” 2017, vol. 6(2), p. 1–12.
- [16] Mathew P.V., Sreejesh S.: *Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations*, “Journal of Hospitality and Tourism Management” 2017, vol. 31, p. 83–89.
- [17] Michot T.: *Pro-poor tourism in Kumarakom, Kerala, South India: Policy implementation and impacts*, “Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences” 2010, vol. 3(4), p. 1–23.
- [18] Mondal S., Samaddar K.: *Responsible tourism towards sustainable development: literature review and research agenda*, “Asia Pacific Business Review” 2021, p. 1–38.
- [19] Montvydaite D., Labanauskaite D.: *Turizmo poveikio vertinimas ekonominiu, sociokultūrinu, aplinkosauginiu aspektais dabartinės turizmo apimties tendencijų kontekste*, “Regional Formation and Development Studies” 2020, vol. 31(2), p. 69–80.
- [20] Nepal R., Al Irsyad M.I., Nepal S.K.: *Tourist arrivals, energy consumption and pollutant emissions in a developing economy—implications for sustainable tourism*, “Tourism Management” 2019, vol. 72, p. 145–154.
- [21] OECD: *Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery*, 2020.
- [22] OECD: *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery*, 2020, https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/rebuilding-tourism-for-the-future-COVID-19-policy-responses-and-recovery_bced9859-en, obtained: 28.03.2021.
- [23] OECD: *Will domestic tourism increase in the near term?*, 2020, <http://www.oecd.org/coronavirus/en/data-insights/will-domestic-tourism-increase-in-the-near-term>, obtained: 20.03.2021.
- [24] Oxford Economics: *City Tourism Outlook and Ranking: Coronavirus Impacts and Recovery*, 2020, <https://resources.oxfordeconomics.com/city-tourism-outlook-and-ranking-coronavirus-impacts-and-recovery>, accessed 20.03.2021.
- [25] Pastor C.K.L.: *Sentiment analysis on synchronous online delivery of instruction due to extreme community quarantine in the Philippines caused by COVID-19 pandemic*. “Asian Journal of Multidisciplinary Studies” 2020, vol. 3(1), p. 1–6.
- [26] Singh R., Mir M.A.: *Empirical Examination of the Impact of Environmental Responsible Tourism Practices on the Destination Sustainability*, “e-Review of Tourism Research” 2020, vol. 17(6), p. 837–864.
- [27] UNTWO: *Unwto Highlights Potential of Domestic Tourism to Help Drive Economic Recovery in Destinations Worldwide*, 2020, <https://www.unwto.org/news/unwto-highlights-potential-of-domestic-tourism-to-help-drive-economic-recovery-in-destinations-worldwide>, obtained: 20.03.2021.
- [28] World Economic Forum: *How we can prioritize sustainability in rebuilding tourism*, 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/why-we-should-prioritize-sustainability-in-rebuilding-tourism/>, obtained: 20.03.2021.
- [29] WTO: *Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy*, 2020, https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm, obtained: 28.03.2021.
- [30] WTTC: *To Recovery & Beyond, The Future of Travel & Tourism, in The Wake of Covid-19*, 2020, <https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond>, obtained: 27.03.2021.

- [31] WTTC: *Travel & Tourism Global Economic Impact & Trends*, 2020, <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>, obtained: 27.03.2021.
- [32] WTTC: *Travel & Tourism Economic Impact from COVID-19*, 2020, <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/EIR%20Global%20Economic%20Impact%20from%20COVID-19%20Infographic.pdf?ver=2021-02-25-183104-877>, obtained: 28.03.2021.
- [33] WTTC: *Travel & Tourism Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from Covid-19*, 2020.

Danuta Łapacz

Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku

Iwona Kmieciak

Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku

11.

WPŁYW RZĄDOWYCH RESTRYKCJI NA PROCES ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ORAZ NA SCHEMAT MODELU BIZNESOWEGO W BRANŻY HOTELOWEJ W CZASIE EPIDEMII COVID-19

Abstrakt

Działania związane z rządowymi restrykcjami w procesach zarządzania przedsiębiorstwami w branży hotelarskiej wszystkich gospodarek Europy w czasie pandemii COVID-19 uległy zmianie i przekształciły się w czynności związane z zarządzaniem kryzysowym. Ograniczenia w działalności obiektów hotelowych doprowadziły do znaczącego zmniejszenia ruchu turystycznego, tym samym zaś do obniżenia wpływów, a nawet do groźby ich bankructwa.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest analiza procesu zarządzania kryzysowego w aspekcie działalności hotelarskiej.

Celem artykułu jest ocena procesu zarządzania na poziomie operacyjnym w hotelarstwie w dobie pandemii oraz możliwość budowy innowacyjnego modelu biznesowego.

Dokonano analizy procesu zarządzania kryzysowego w aspekcie działalności hotelowej, aby zaproponować utworzenie planu antykryzysowego oraz jego implementację.

W artykule przyjęto analizę modelu biznesowego „Canvas”, która przedstawiła stan działalności obiektu hotelowego, ośrodka wypoczynkowo-szkoleniowy „Wiking” w Jantarze przed pandemią oraz w jej trakcie. Model biznesowy „Canvas” dotyczy analizy poszczególnych elementów działalności przedsię-

biorstwa, czyli: kluczowych partnerów, głównych działań i procesów, zasobów potrzebnych do prowadzenia biznesu, wyjątkowej propozycji wartości, sposobu obsługi klientów, kanałów dotarcia do klientów, docelowych grupy klientów, struktury kosztów, źródeł przychodów. Zarządzanie kryzysowe ośrodkiem „Wiking” pokazało, w jaki sposób należy działać, aby utrzymać się na niestabilnym rynku hotelarskim.

Wdrożone elementy innowacyjne do działalności ośrodka „Wiking” spowodowały uzyskanie zadowalających obrotów finansowych. Dzięki wykorzystaniu w pracy modelu biznesowego „Canvas” można było stwierdzić stan faktyczny oraz propozycje innowacyjnych rozwiązań w czasie pandemii m.in.: stan bieżący – w ośrodku prowadzona była działalność przez cały rok kalendarzowy, wprowadzone zostały nowe usługi nastawione na prozdrowotny charakter, które zawierały dietę leczniczą, zajęcia terenowe, warsztaty zielarskie, wykłady ekologiczne, oferowano jazdę konną, masaże dźwiękiem. Innowacyjne zarządzanie w czasie pandemii – doposażenie pokoi, utworzenie dodatkowych kanałów sprzedaży, aktualizacja strony internetowej, otwarcie dwóch punktów gastronomicznych ze sprzedażą na wynos, restrukturyzacja budynku, zwiększenie produkcji zdrowej żywności na szeroką skalę, nie tylko dla kuracjuszy, opracowanie autorskich receptur. Nowe rozwiązania biznesowe pozwoliły utrzymać odpowiedni poziom przychodów dla ośrodka w czasach kryzysu. Dalszy rozwój nowej strategii zarządzania pozwoli na zwiększanie zysków w ciągu kolejnego roku.

Po przedstawionej analizie można stwierdzić, iż zmiana istniejącego modelu biznesowego na innowacyjne rozwiązania, powinna wpłynąć korzystnie na utrzymanie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Model ten jest niezbędnym nie tylko na czas pandemii, może być wykorzystywany w różnych, niesprzyjających warunkach na rynku. Dlatego istotne jest prowadzenie badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, innowacyjne modele biznesowe, zarządzanie w hotelarstwie, plan antykryzysowy.

11.1. Wstęp

W czasie epidemii COVID-19 rządowe restrykcje związane z zawieszeniem działalności obiektów hotelowych wpłynęły na destabilizację branży, a podejmowane przez rząd działania związane z ochronnymi tarczami nie zabezpieczyły branży hotelarskiej w wystarczającym stopniu. Pandemia zadała polskiemu hotelarstwu niespodziewany cios, kiedy rynek usług hotelarskich znajdował się w fazie dynamicznego rozwoju. Polskie hotele prowadzą walkę o przetrwanie, o utrzymanie miejsc pracy.

Przedsiębiorstwa hotelowe, których podstawowym celem jest osiągnięcie sukcesu w turbulentnym otoczeniu rynkowym, powinny nieustannie budować oraz unowocześniać swoje metody konkurencyjne, bowiem sporadycznie podejmowane działania skierowane na zarządzanie przedsiębiorstwem nie zapewniają

rynkowego powodzenia. Dlatego też powinny one przyjąć pewne wzorce działań decyzyjnych, które zagwarantują optymalny poziom efektywności biznesowej uzyskiwany przez przyjęcie odpowiedniego do zaistniałej sytuacji rynkowej modelu biznesu. Postępowanie tego rodzaju gwarantuje realizację przyjętej strategii rozwoju i wzrostu rywalizującego na rynku przedsiębiorstwa. Wzorzec postępowania uznany zostaje wówczas za płaszczyznę realizacji podjętych decyzji (powiązanych z przyjętą strategią), jeżeli wynikiem tych działań będzie utrzymanie odpowiedniego potencjału konkurowania w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej [6].

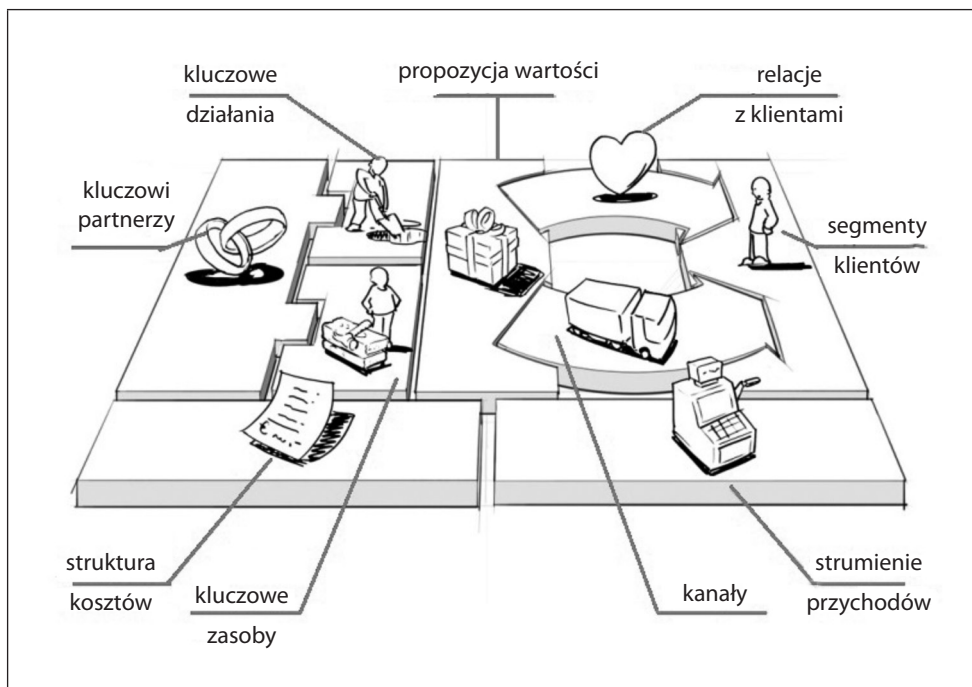
Jedną z nowoczesnych metod zarządzania, która zdobywa popularność, jest koncepcja modelu biznesu. Wybór i kreowanie skutecznych wzorców biznesu oraz kompetencje do ich reorganizacji uznawane są za istotną umiejętność przedsiębiorstwa [6].

Model biznesu stanowi stosunkowo nowe pojęcie w naukach o zarządzaniu, dlatego też aktualnie nie posiada on jednolitego określenia. Wraz z nasilającym się procesem globalizacji przedsiębiorstwa hotelowe podejmują działania mające na celu wybór odpowiednich strategii wspierających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz zdobycie silnej pozycji na rynku. Determinanty tego rodzaju zobowiązują hotele do poszukiwania nowych rozwiązań umożliwiających identyfikację mechanizmów i zasad, które uznawane są za podstawę funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [6].

11.2. Koncepcja budowy modelu biznesowego Canvas

Model Biznesowy Canvas A. Osterwaldera wyróżnia dziewięć głównych elementów składających się na model biznesu: segmenty klientów, wartość oferowaną klientom, kanały sprzedaży i obsługi, charakter relacji z klientami, kluczowe procesy, zasoby, partnerstwa, strukturę przychodów i kosztów. Można określić go również mianem szablonu modelu biznesowego, gdzie każdy z dziewięciu bloków to elementy reprezentujące różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wypełnione treścią elementy, wspólnie połączone, opisują produkt lub usługę, którą przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom [2].

Rysunek 11.1 ilustruje podejście przyjęte przez A. Osterwaldera, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo. Model biznesowy zaproponowany przez A. Osterwaldera został zbudowany jako suma zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla konkretnego klienta [2]. Szablon został podzielony na dziewięć zależnych od siebie elementów: kluczowi partnerzy, kluczowe działalności, kluczowe zasoby, wartość dodana, kanały dystrybucji, struktura kosztów, struktura przychodów, segmentacja klientów oraz relacje z klientami.

Rysunek 11.1. Struktura Modelu Biznesowego Canvas

Źródło: [4].

Najważniejszym elementem podczas tworzenia modelu biznesowego jest segmentacja klientów. To podstawowy element modelu. Definiuje on różne grupy klientów, którym dostarcza się wartość dodaną produkowaną przez przedsiębiorstwo. Klienci to serce każdego modelu biznesowego. To właśnie bez nich i bez ich finansów żadna firma nie może istnieć. Aby lepiej zrozumieć i efektywniej zaspokajać potrzeby klientów, przedsiębiorstwa dzielą ich na grupy różniące się od siebie potrzebami, zachowaniem lub innymi cechami. W modelu biznesowym można zdefiniować jeden lub więcej segmentów klientów. Podstawą wyróżniania segmentów klientów według Business Model Canvas mogą być takie cechy, jak [4]:

- zaspokojenie potrzeb segmentu klientów wymaga uzasadnionej biznesowo wyróżniającej się oferty,
- klienci w danym segmencie są osiągalni dzięki użyciu specyficznych kanałów dystrybucji,
- określony segment generuje szczególne sposoby zachowań i budowania relacji z klientami,
- każdy z segmentów klientów posiada wyodrębnioną rentowność,
- klienci z różnych segmentów są w stanie zapłacić inaczej za różne usługi firmy.

Następnym elementem jest wartość dodana dla przedsiębiorstwa, a dokładnie – usługi lub produkty, które dostarcza firma wyróżnionym segmentom klientów, tworzą tzw. wartość dodaną lub propozycję wartości. Wspomniana propozycja wartości jest powodem, dla którego klienci wybierają jedną firmę kosztem drugiej. Wartością dla klienta jest zaspokajanie jego określonych potrzeb lub rozwiązywanie jego problemów. Wartość dodana może być obietnicą wykonania danej pracy za jej nabywcę.

Kolejnym elementem są kanały dystrybucji, które opisują, w jaki sposób firma komunikuje i dociera do segmentu klientów, aby dostarczyć wartość dodaną. Komunikacja, dystrybucja, sprzedaż to punkty spotkania firmy z klientem, dlatego odgrywają ważną rolę w tworzeniu doświadczenia konsumentów. Kanały spełniają kilka funkcji [4]:

- dostarczają klientowi wiedzę na temat produktów i usług firmy,
- pomagają klientom ewaluować wartość dodaną firmy,
- umożliwiają kupno produktów lub usług firmy,
- dostarczają posprzedażowe wsparcie.

Według konwencji Business Model Canvas kanały mają pięć faz. Dany kanał może zawierać kilka z nich lub wszystkie. Kluczem jest znalezienie odpowiedniej konfiguracji kanałów w celu dostarczenia wartości dodanej na rynek. W pierwszej fazie zadaniem kanału jest dostarczyć klientowi informacje dotyczące produktów lub usług firmy tak, aby był świadomy ich istnienia. W drugiej fazie należy umożliwić klientowi sprawdzenie wartości dodanej. Kolejnym stopniem jest zakup, po którym następuje dostarczenie produktu. Ostatni etap to wsparcie posprzedażowe. Dobry model biznesowy pokrywa wszystkie pięć faz [3].

Element nazwany „relacje z klientami” opisuje typ interakcji, jaki firma nawiązuje z wyodrębnionymi segmentami klientów. Relacja według Business Model Canvas może rozciągać się na skali od osobistej, bezpośredniej styczności do całkowicie zautomatyzowanego kontaktu. Wszystko zależy od tego, czego może oczekiwać dany segment klientów.

Struktura przychodów to element, który opisuje sposób, w jaki firma generuje przychód z poszczególnych segmentów klientów. Jak pisze Osterwalder: „Jeżeli klientów możemy nazwać sercem modelu biznesowego, to struktura przychodów jest jego arterią”. Firma musi zadać sobie pytanie: Za jaką propozycję wartości dany segment klientów naprawdę chce zapłacić? Mechanizmy mogą być różne – mogą opierać się na jednorazowym zakupie klienta lub zakupie wielokrotnym. Innym sposobem generowania strumienia przychodów może być opłata pobierana za używanie usługi bądź produktu. Im więcej i częściej korzysta się z danej usługi, tym więcej się płaci. Najprostszym przykładem są hotele, które każą płacić za spędzone w nich dni [2].


Kluczowe zasoby są elementem opisującym zasoby potrzebne do wygenerowania wartości dodanej oraz dotarcia do segmentów klientów za pomocą

kanałów dystrybucji. Kluczowe zasoby można podzielić na istniejące fizycznie, czyli maszyny, samochody, punkty sprzedaży, serwery. Są one zazwyczaj bardzo kapitałochłonne. Kolejnym ważnym źródłem są zasoby intelektualne. Marka, patent, prawa autorskie czy dane klientów są bardzo ważnym elementem każdego modelu biznesowego. Zasoby te są trudne do wytworzenia, ale posiadane potrafią zbudować bardzo silną wartość [4].

Kluczowe czynności scharakteryzowane są jako te, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć wartość dodaną, nawiązać relację z klientem oraz wygenerować strukturę przychodów. Kluczowe aktywności można podzielić na produkcję, rozwiązywanie problemów oraz prowadzenie platformy/sieci. Produkcja to nic innego jak projektowanie, tworzenie oraz dostarczanie produktów w określonych ilościach. Rozwiązywanie problemów to aktywność polegająca na wsparciu klienta w zrozumieniu niejasności czy pomoc w nieprzewidzianych sytuacjach. Pojęcie kluczowych partnerów opisuje sieć dostawców i kontrahentów, którzy sprawiają, że firma funkcjonuje. Mogą to być najważniejsi dostawcy, spółki jointventure zakładane w celu dostarczenia nowego produktu bądź usługi, strategiczne partnerstwo pomiędzy konkurentami lub strategiczny sojusz z firmą z innej branży. Motywacje do tworzenia partnerstwa mogą być różne. Czasami chodzi o optymalizację i ekonomię skali [3].

Struktura kosztów opisuje wszystkie koszty, które generuje model biznesowy. Tworzenie i dostarczanie wartości dodatkowej, utrzymywanie relacji z klientem i generowanie przychodu powodują koszty. Można je łatwo obliczyć po zdefiniowaniu kluczowych zasobów, kluczowych aktywności i kluczowych partnerów. Modele biznesowe napędzane redukcją kosztów skupiają się na minimalizacji kosztów wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Wykorzystują wartość dodaną niegenerującą wysokich kosztów, znaczną automatyzację relacji z klientem. Wszystkie opisane elementy tworzą Business Model Canvas, czyli szablon tworzenia modeli biznesowych. Podczas pracy nad szablonem można używać przyklejanych karteczek, na których wypisuje się hasła i umieszcza w odpowiednich miejscach szablonu. Opisany w ten sposób model biznesowy jest intuicyjny i łatwy w prezentacji. Przedstawione w artykule podejście cechuje też duża elastyczność, dzięki której można opisywać modele biznesowe funkcjonujące w różnych branżach. Kolejną jego zaletą jest umiejscowienie propozycji wartości w centrum. W takim ujęciu wysiłki organizacji skupiają się na dostarczeniu klientowi tego, czego naprawdę chce lub potrzebuje. W modelu tym na jednej kartce papieru lub planszy można zaprezentować obecny model biznesu lub różne inne opcje, które firma może rozważyć. Na rysunku 11.2 przedstawiono tabelę, dzięki której można graficznie stworzyć Model Biznesowy Canvas dla danego przedsiębiorstwa.

Rysunek 11.2. Tabela do tworzenia Modelu Biznesowego Canvas

 Kluczowi partnerzy Key Partners	 Kluczowe czynności Key Activities	 Propozycja wartości Value Proposition	 Relacje z klientami Customers Relationships	 Segmentacja klientów Customer Segment
	 Kluczowe zasoby Key Resources		 Kanały Channels	
 Struktura kosztów Cost Structure		 Struktura przychodów Revenue Structure		

Źródło: [4].

11.3. Analiza procesu zarządzania w hotelarstwie na podstawie modelu biznesowego Canvas

11.3.1. Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze przed rządowymi restrykcjami w pandemii COVID-19

Kluczowi partnerzy: ośrodek wypoczynkowo-szkoleniowy „Wiking” przed wprowadzonymi rządowymi restrykcjami koncentrował się na przyjmowaniu zorganizowanych dziecięcych grup turystycznych z całej Polski. Obiekt współpracował z zewnętrznymi dostawcami żywności sieciowych sklepów. Korzystał z usług zakładu pralni.

Główne działania/procesy: ośrodek świadczył tylko usługi noclegowe, dominowała turystyka dziecięca, szczególnie w sezonie wysokim od miesiąca czerwca do sierpnia.

Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu: pokoje noclegowe w podstawowym standardzie, dodatkowo prosperowała stołówka, otwarty obiekt basenowy, również czynna wiata grillowa, udostępniony kompleks boisk sportowych oraz sala warsztatowo-dyskotekowa.

Wyjątkowa propozycja wartości: kreatywny i bezpieczny wypoczynek dzieci i młodzieży, możliwość skorzystania z dodatkowych atrakcji oferowanych w obiekcie.

Sposób obsługi klientów: personel nastawiony oraz zorientowany na potrzeby dzieci i młodzieży. Baza stałych klientów, często powracający do ośrodka. Zbudowane trwałe relacje z organizatorami grup i opiekunami najmłodszych gości. Z uwagi na wielkość obiektu, 400 miejsc noclegowych oraz rozmieszczenie kilku budynków na blisko 3-hektarowej działce, ilość personelu dostosowana do potrzeb ośrodka, m.in. obsługi stołówki oraz realizacji zadań działu sprzątającego. Najwyższe koszty są związane z zatrudnieniem kadry dla działalności obiektu.

Kanał dotarcia do klientów: zdobywanie klienta to najczęściej procedura z polecenia, tzw. marketing „szeptany”. Funkcjonująca strona internetowa www.owswiking.pl oraz profil na Facebooku.

Docelowe grupy klientów: szkoły, organizatorzy turystyczni, touroperatorzy, fundacje, organizacje charytatywne, związki zawodowe.

Struktura kosztów: największy koszt to zatrudnienie personelu ośrodka oraz proces rekrutacji, powtarzający się każdego sezonu. Ośrodek wymaga ciągłych prac remontowych, co wiąże się z rosnącymi inwestycjami.

Źródła przychodów: płatności za usługi noclegowe, najczęściej przez grupy turystyczne. Przychody ze sprzedaży obiadów dla klientów z zewnątrz.

11.3.2. Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze w czasie rządowych restrykcji w pandemii COVID-19

Kluczowi partnerzy: ośrodek wypoczynkowo-szkoleniowy „Wiking” w czasie rządowych restrykcji rozpoczął współpracę z następującymi specjalistami; dietetykiem, zielarką, fizjoterapeutą. Dyrektor generalny ośrodka nawiązał nowe kontakty biznesowe z organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość w województwie pomorskim, m.in. z ambasadorami marki, głównie sportowcami, również z regionalnymi dostawcami żywności ekologicznej, z sołectwem, ze schroniskiem dla zwierząt „Iskierka” w Nowym Dworze Gdańskim.

Główne działania/procesy: rozszerzenie oferty ośrodka o usługi posezonalne, poza turnusami dietetycznymi w podstawowej wersji, wprowadzone zostały kolejne rodzaje diet, oparte na produktach własnej produkcji, m.in. oleje tłoczone na świeżo oraz zdrowe kiszonki, zakwasy i kombucha. Innowacyjny, strategiczny model biznesowy „Nowy Jantar” zakłada także założenie klubu biznesowego „Nowa Mierzeja” oraz Koła Gospodyń Wiejskich.

Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu: usługi noclegowe, zdrowe żywienie, realizacja planów żywieniowych postnych, analiza składu ciała, doradztwo dietetyczne, warsztaty zielarskie, warsztaty ekologiczne, produkcja naturalnych kosme-

tyków, zaplecze sportowo-rehabilitacyjne, porady mentorsko-psychologiczne, wykwalifikowany oraz specjalistyczny personel.

Wyjątkowa propozycja wartości: zaktualizowana misja ośrodka „Nowy Jantar” zakłada przesłanie – jako ośrodek medycyny naturalnej pragniemy, za pomocą naszych darów płynących prosto z przyrody, przy wsparciu lokalnych wartości natury, przekazać wiedzę oraz motywację do życia w zgodzie z własnym organizmem, zachowując zdrowie fizyczne i psychiczne, jednocześnie szanując środowisko i naturę. Inspirujemy, wspieramy, pomagamy odnaleźć równowagę ducha i ciała. Nasza otwartość jest zaproszeniem do spotkań i rozmów o tym, co w życiu dla człowieka jest najważniejsze i jaką drogą każdy z nas planuje podążać. Czerpiąc z naturalnych źródeł, sięgamy do tradycji poprzednich pokoleń, którym składamy piękne podziękowanie za wspaniałe odkrycia, dzięki którym możemy, długo cieszyć się wspaniałym i szczęśliwym życiem.

Sposób obsługi klientów: zadbanie o klienta indywidualnego oraz o jego potrzeby, poprzez wprowadzenie opiekuna każdego turnusu lub grupy. Nawiązanie silnej relacji z gośćmi. Zmiana menu żywienia oraz zasad obsługi na stołówce ze zbiorowej na klimatyczną, dostosowaną do mniejszych grup, głównie dorosłych.

Kanał dotarcia do klientów: nowe dwie strony internetowe. Strona www.nowyjantar.pl posiada wbudowany do strony silnik rezerwacji on-line, na poszczególne pakiety. Strona www.sklep.nowyjantar.pl to sklep internetowy, który powstał w pierwszym miesiącu pandemii. Również kanał na Facebooku, Instagramie, Linked In oraz konto na YouTube. Płatne kampanie marketingowe na Facebooku oraz w wyszukiwarce Google, marketing szeptany w środowiskach zorientowanych na zdrowy styl życia. Założono profil na platformie Booking.com.

Docelowe grupy klientów: w zależności od usługi, produktu oraz kanału są to głównie kobiety zorientowane na zdrowy styl życia. Dodatkowo są to osoby „wypalone zawodowo” oraz klienci, którzy planują zadbać o swój organizm, w trakcie jednostek chorobowych, mające problemy od onkologicznych po depresyjne. Również osoby, które działają prewencyjnie, w trosce o własne zdrowie. Goście nastawieni na głębokie oczyszczanie organizmu metodą „detox”. Osoby bardzo świadome, szanujące przyrodę oraz nastawione na ekologiczne rozwiązania. Klienci poszukujący równowagi ciała i ducha.

Struktura kosztów: personel wykwalifikowany specjalistycznie generuje wysokie koszty, część współpracy oparta jest na relacji B2B. Działania marketingowe z odroczonym terminem efektywności, takie jak pozycjonowanie organiczne strony internetowej ośrodka oraz sklepu internetowego. Przystosowanie ośrodka do obsługi klienta, oczekującego wyższego standardu i związana z tym realizacja prac modernistycznych.

Źródła przychodów: sprzedaż rzemieślniczych produktów i usług dzięki sprzedaży bezpośredniej, jak również przez stoisko na bazarze natury w Gdańsku, przez sklep internetowy, przez sezonowe stoisko gastronomiczne w obiekcie, przez

platformę Booking.com. Dodatkowe opłaty za wypożyczenie rowerów oraz za wynajem wiaty z paleniskiem grillowym.

11.4. Planowanie antykrzysowe w przedsiębiorstwie

Wielu menedżerów postrzega planowanie antykrzysowe jako żmudne i oderwanego od realności zajęć. Wydaje im się często, że lepiej i korzystniej zajmować się rozwiązywaniem bieżących problemów, niż rozmyślać o zdarzeniach, które mogą wystąpić w przyszłości. Jednakże efektywni menedżerowie, którzy doświadczyli kryzysów, wiedzą, że wcześniej lub później każda organizacja znajdzie się w kryzysowej sytuacji i nie wszystkie z nich osiągną sukces, wykorzystując trudności słabo przygotowanych do kryzysu konkurentów – wiele z nich po prostu nie przetrwa [1].

Planowanie daje możliwość nie tylko przewidywania, lecz także kontrolowania przyszłych zdarzeń. Obecnie wszystkie organizacje, niezależnie od profilu ich działalności, funkcjonują w złożonym, szybko zmieniającym się otoczeniu [1].

Plan działania w sytuacjach kryzysowych ma zapobiegać bądź ograniczać prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu przez wskazanie zagrożeń oraz niezbędnych działań zapobiegawczych. Ma on również zapewnić, odpowiednie przygotowanie organizacji w chwili zaistnienia sytuacji kryzysowej oraz zdolność podjęcia efektywnych działań w obliczu zagrożeń. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej, plan działania pomaga utrzymać ciągłość operacji oraz łagodzi skutki finansowe kryzysu. Elementy procesu planowania antykrzysowego to [5]:

- utworzenie zespołu ds. planowania antykrzysowego. Powinien on składać się z pracowników odpowiedzialnych za sprawy personalne oraz systemy pracownicze. Powinna znaleźć się w nim również osoba odpowiedzialna za zarządzanie. Może się okazać, że firma postanowi włączyć do niego zewnętrznego doradcę. Następnie należy wybrać szefa zespołu i jego zastępcę. Wyższa kadra kierownicza powinna również zaangażować się w przygotowanie planu,
- przeprowadzenie oceny ryzyka. Na wstępie należy wskazać szczególnie wrażliwe punkty branży, w której działa firma, słabość jej operacji lub świadczonych przez nią usług oraz potencjalne wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka, na które może być narażona. Konieczna jest ich ocena i staranna analiza oraz opracowanie działań mających na celu eliminację bądź ograniczenie zagrożeń,
- opracowanie planu. Plan działań w sytuacjach kryzysowych winien być prosto i jasno sformułowany oraz zawierać wszystkie niezbędne informacje. Powinien zakładać wystąpienie najgorszego możliwego scenariusza, a jednocześnie być wystarczająco elastyczny, aby można go wykorzystać w mniej dramatycznych sytuacjach. Plan działań powinien precyzować następujące kwestie dotyczące personelu organizacji:

- personel kluczowy – należy podać możliwości kontaktu z nim poza godzinami pracy,
- zakres odpowiedzialności i pełnomocnictw poszczególnych członków personelu kluczowego,
- lokalizacja centrum kontroli zespołu kryzysowego, najlepiej poza siedzibą firmy.
- testowanie planu. Przetestowanie planu pomoże wykryć jego wady i pokaże, czy może być on z powodzeniem stosowany w praktyce,
- wdrożenie planu. Wyznaczony członek zespołu ds. planowania działań w sytuacjach kryzysowych powinien zaprezentować przygotowany plan pracownikom. Pracownicy organizacji muszą zostać odpowiednio pouczeni, jak należy postępować w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- monitorowanie, sprawdzanie i udoskonalanie planu. Plan działań w sytuacjach kryzysowych nie jest dokumentem opracowanym na stałe, w zależności od okoliczności powinien być modyfikowany przynajmniej raz w roku.

Prawidłowo zbudowany i wykorzystywany plan zarządzania antykryzysowego zapewnia organizacji liczne korzyści, pozwala bowiem [1]:

- opracować plan działań, który może być modyfikowany w przypadku zmian wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji,
- określić priorytety w procesie rangowania kryzysowych sytuacji według ich znaczenia i określić, w jaki sposób, za pomocą jakich instrumentów i metod można najskuteczniej oddziaływać na te sytuacje,
- dokonywać rozdziału ról i obowiązków kierowników wyższego szczebla, menedżerów i specjalistów w okresie kryzysu i po jego przełamaniu,
- określać, z jakimi podmiotami należy współdziałać w okresie kryzysu i w jaki sposób.

Organizacje, w których wykorzystuje się formalne antykryzysowe planowanie, rzadziej stykają się z ostrymi formami kryzysu i łatwiej przełamują jego negatywne konsekwencje.

11.5. Podsumowanie

Generalnie można potraktować model biznesu jako przemyślany projekt komponowania modułu wpływającego na wartość hotelu, wzmocnianą procesem usprawnienia potencjału rynkowego przez optymalne wykorzystanie zasobów oraz zapewnienie atrakcyjnych produktów/usług, których poziom świadczenia gwarantuje firmie wzrost oraz długotrwałą przewagę konkurencyjną. Ponadto określenie to można traktować jako pewną strukturę, kanwę bądź wskazówkę dla funkcjonowania hotelu, który powinien w sposób efektywny tworzyć wartość dodaną dla

określonego segmentu rynku. Dlatego też istotę modelu biznesu należy dostrzegać w transferze wartości między hotelem a jego otoczeniem.

Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze przed rządowymi restrykcjami w pandemii COVID-19 było procesem systematycznego rozwoju, poprzez sprzedaż podstawowych usług noclegowych dla dzieci i młodzieży.

Zarządzanie ośrodkiem wypoczynkowo-szkoleniowym „Wiking” w Jantarze w czasie rządowych restrykcji w pandemii COVID-19 zmieniło się w zarządzanie kryzysowe, które zróżnicowało i rozproszyło jego podstawową działalność. Ograniczenia w sprzedaży noclegowej wymusiły na decydentach zmiany w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu operacyjnym dla potrzeb przetrwania na rynku oraz uzyskania nowych źródeł przychodów.

Klucz do sukcesu w biznesie to możliwość efektywnego przechodzenia poprzez różne problemy i kryzysy, pojawiające się w miarę rozwoju organizacji. Efektywne przedsiębiorstwa to te, które przeszły przez kryzys, tj. ośrodek wypoczynkowo-szkoleniowy „Wiking”, pozyskując nowe doświadczenie i nową siłę. Spośród nich najbardziej efektywne są te, które potrafiły przekształcić zagrażające problemy w pozytywne możliwości. Jest to możliwe również dzięki antykryzysowemu planowaniu.

Bibliografia

- [1] Krzakiewicz K.: *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 123.
- [2] Nęcki Ł.: *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego Canvas*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie nr 11, Częstochowa 2013, s. 26–37.
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey 2010, s. 65–66.
- [4] Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych*, Helios, Gliwice 2010.
- [5] Skowrońska M., Grabowski Ł.: *Biznes, t. 1, Zarządzanie firmą część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 221.
- [6] Sztorc M.: *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie* [w:] *Zarządzanie i gospodarka. Wybrane zagadnienia i procesy*, red. J. Kot, Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2016, s. 48.



www.wydawnictwo.aeh.edu.pl

