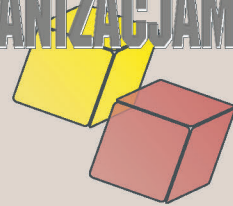
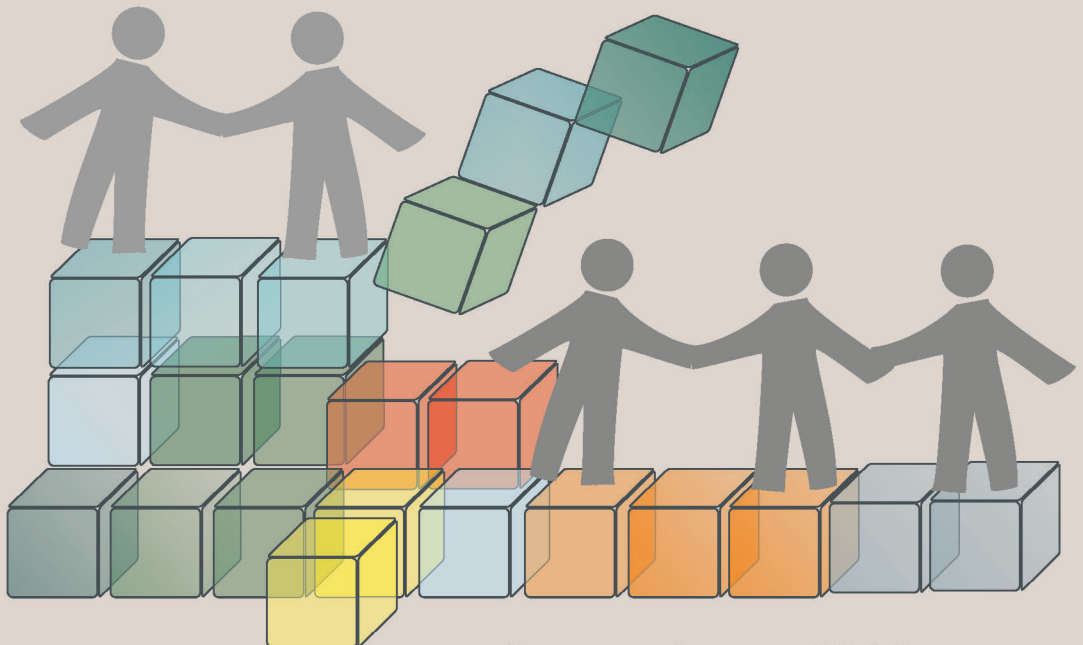


POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA

LUDZIE – PRZEDSIĘBIORSTWA – INSTYTUCJE
WIELOWYMIAROWOŚĆ WSPÓŁCZESNEGO
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI



Redakcja
Felicjan Byłok
Ewelina Krzyżowska
Tomasz Odzimek



Częstochowa 2023

Politechnika Częstochowska

**LUDZIE – PRZEDSIĘBIORSTWA – INSTYTUCJE
WIELOWYMIAROWOŚĆ WSPÓŁCZESNEGO
ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**

Monografia

Redakcja naukowa

Felicjan Byłok

Ewelina Krzyżowska

Tomasz Odzimek



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2023

Recenzent

prof. dr hab. Jan Sikora

Redakcja naukowa

prof. dr hab. Felicjan Byłok

dr Ewelina Krzyżowska

dr Tomasz Odzimek

Redakcja

Anita Ganoun

Redakcja techniczna

Marcin Pilarski

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

ISBN 978-83-7193-966-2

e-ISBN 978-83-7193-967-9

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023

© Copyright by Felicjan Byłok, Ewelina Krzyżowska, Tomasz Odzimek, Częstochowa 2023



Creative Commons Attribution Non Commercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Częstochowa 2023

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B

redakcja tel. 34 325 04 80, dystrybucja tel. 34 325 03 93

e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
--------------------	---

Część I.

Procesy projektowania i kreowania w perspektywie zarządczej

Rozdział 1 Anna Bazan-Bulanda Utwory – generalne informacje	11
Rozdział 2 Konrad Głębocki, Tomasz Papaj, Anna Dziuba-Marzec Smart Metering in Poland. Strategic Aspects and State of Roll-Out	20
Rozdział 3 Elżbieta Bleszyńska, Agnieszka Kwiatek Zarządzanie zespołem projektowym w obszarze projektowania przestrzeni miejskiej	32
Rozdział 4 Wioleta Duda Projektowanie uniwersalne jako element budowania współczesnej organizacji	41
Rozdział 5 Magdalena Bsoul-Kopowska, Katarzyna Zadros Normy SA i ISO w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie	47

Część II.

Istotne problemy zarządzania w kontekście współczesnych wyzwań społecznych

Rozdział 6 Joanna Gajda, Ewelina Krzyżowska Wyzwania stojące przed organizacją w XXI wieku	59
Rozdział 7 Konrad Głębocki Przywódtwo burmistrza w smart city	70

Rozdział 8	
Jarosław A. Handzel, Katarzyna Kowalczyk	
Uczelnia i przedsiębiorstwa – współdziałanie w obszarze praktyk zawodowych	79
Rozdział 9	
Robert Janik	
The Civilisational Importance of Transport Development in the Industrialisation Process in the 18th and 19th Century	88
Rozdział 10	
Leszek Cichobłaziński	
Zarządzanie konfliktem w organizacji na przykładzie rozwiązywania sporów zbiorowych	97

Część III.

Uwarunkowania psychospołeczne zarządzania zasobami ludzkimi

Rozdział 11	
Tomasz Walkiewicz	
Wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na pozycję w hierarchii organizacji	107
Rozdział 12	
Anna Albrychiewicz-Słocińska, Aleksandra Czarnecka	
Zarządzanie potencjałem srebrnego pokolenia	116
Rozdział 13	
Lesław Henryk Haber	
Rola współdziałania w procesach zarządzania na rzecz adaptacji pracowników różnorodnych pokoleniowo	124
Rozdział 14	
Agnieszka Kwiatek, Elżbieta Robak, Maja Skiba	
Oczekiwania osób z pokolenia Z jako determinanta ich motywacji do pracy	133
Rozdział 15	
Tomasz Odzimek	
Aspekty udziału kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwie	142
Rozdział 16	
Dorota Lizoń- Szłapowska	
Kompetencje społeczne osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy	152

Część IV.
Wybrane aspekty funkcjonowania jednostki i organizacji
w cyberprzestrzeni

Rozdział 17	
Felicjan Bylok	
Identyfikacja czynników wpływających na zachowania konsumpcyjne w Internecie	163
Rozdział 18	
Sebastian Skolik	
Delecjonizm jako społeczny filtr antyspamowy.	
Studium przypadku kształtowania jakości internetowej encyklopedii	176
Rozdział 19	
Anna Karczewska, Katarzyna Kukowska	
Współdziałanie pracowników w warunkach pracy zdalnej	186
Rozdział 20	
Michał Konopka	
Cybermobbing jako nowe zagrożenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi	195
Rozdział 21	
Agata Przewoźna-Krzemińska	
Cyfryzacja procesu HR – bezpieczeństwo czy zagrożenie dla pracowników	202
Rozdział 22	
Łukasz Skiba	
Znaczenie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa	210

WSTĘP

Współczesna gospodarka od dłuższego czasu znajduje się w permanentnym kryzysie. Kiedy świat zaczął wychodzić z załamania gospodarczego wywołanego kryzysem pierwszej dekady XXI wieku, pojawiła się pandemia COVID-19, a następnie wojna w Ukrainie. Ich skutkiem jest zmiana głównych założeń i priorytetów polityki gospodarczej wszystkich państw będących uczestnikami gry rynkowej w zglobalizowanym świecie. Dodatkowo skalę trudności funkcjonowania gospodarki zwiększa migracja wojenna na dużą skalę, która głęboko wpływa na rynek pracy. Wszystkie te czynniki stanowią wyzwania, przed jakimi stają zarządzający przedsiębiorstwami. W związku z tym w obszarze zarządzania organizacjami powinno się poszukiwać nowych idei, modeli, technik i rozwiązań. Poszukiwania te dotyczą także zarządzania zasobami ludzkimi, którego nowe kierunki rozwoju wytyczają takie czynniki, jak: wzrost znaczenia wiedzy w ekonomii, globalizacja i umiędzynarodowienie rynku pracy, rozwój humanistycznego podejścia do zarządzania, a także nowe formy pracy.

Niniejsza publikacja poświęcona jest wielowymiarowości zarządzania organizacjami. Celem monografii jest wieloaspektowa i interdyscyplinarna debata nad czynnikami determinującymi zarządzanie organizacjami na poziomie indywidualnym, wewnątrzorganizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym. Monografia jest wynikiem prac badaczy biorących udział w trzech konferencjach organizowanych przez Katedrę Socjologii Stosowanej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi Politechniki Częstochowskiej, tj.: 12th International Conference of Management. Sustainability – Security – Quality, Częstochowa 15-16 czerwca 2023 r., Człowiek w organizacji – nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Olsztyn 28-29 września 2023 r. oraz Ludzie – przedsiębiorstwa – instytucje. Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych i gospodarczych, Częstochowa 19-20 października 2023 r.

Monografia została podzielona na cztery części. Pierwsza część jest poświęcona procesom projektowania i kierowania w perspektywie zarządczej. W tej części autorzy podjęli problemy: projektowania uniwersalnego jako komponentu budowania współczesnej organizacji, inteligentnego opomiarowania w Polsce, zarządzania zespołem projektowym w obszarze projektowania przestrzeni miejskiej, znaczenia norm SA i ISO w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie oraz prawa autorskiego.

W części drugiej skoncentrowano się na ukazaniu zarządzania w kontekście współczesnych problemów społecznych. Autorzy skupili się na kwestiach związanych z: wyzwaniami stojącymi przed organizacjami w XXI wieku, cywilizacyjnym znaczeniem rozwoju transportu w procesie industrializacji, przywództwem burmistrza w smart city, współdziałaniem uczelni i przedsiębiorstwa oraz zarządzaniem konfliktem w organizacji. W części trzeciej skupiono się na opisie psychospołecznych

aspektów funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęto wątki związane z: wpływem cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na pozycję w hierarchii organizacji, rolę współdziałania w procesie pracy na rzecz adaptacji pracowników różnorodnych pokoleniowo, oczekiwaniami osób z pokolenia Z jako determinantami ich motywacji do pracy, zarządzaniem potencjałem srebrnego pokolenia i udziałem kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwie. Opracowanie zamyka część czwarta, w której podjęto tematy: wybranych aspektów funkcjonowania jednostki i organizacji w cyberprzestrzeni, tj. cybermobbingu jako nowego zagrożenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, cyfryzacji procesu HR i jego wpływu na bezpieczeństwo lub zagrożenie dla pracowników, współdziałania pracowników w warunkach pracy zdalnej, delecjonizmu jako społecznego filtra antyspamowego, kształtowania jakości internetowej encyklopedii, identyfikacji czynników wpływających na zachowania konsumpcyjne w Internecie oraz znaczenia komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w budowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Autorzy wyrażają nadzieję, że monografia przedkładana czytelnikom dostarczy inspirującego materiału do refleksji oraz przyczyni się do lepszego zrozumienia zmian zachodzących w otoczeniu i wpływających na procesy zarządzania organizacjami. Zainteresuje nie tylko badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu, socjologii i psychologii, lecz także praktyków – menedżerów i decydentów na różnych szczeblach, odpowiedzialnych za kształtowanie polityki gospodarczej.

Felicjan Bylok, Ewelina Krzyżowska, Tomasz Odzimek

CZĘŚĆ I.

**PROCESY PROJEKTOWANIA I KREOWANIA
W PERSPEKTYWIE ZARZĄDCZEJ**

UTWORY – GENERALNE INFORMACJE

Anna Bazan-Bulanda

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Przedmiotem prawa autorskiego są utwory. Utworem jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia (art. 1 u.p.a.p.p.). Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie podstawowych cech utworów powstałych w efekcie wkładów twórczych co najmniej dwóch osób. Podkreślić należy, że utworów niesamoistnych nie należy mylić z utworami inspirowanymi. Dziełami powstałymi w efekcie współpracy kilku twórców są utwory współautorskie i utwory zależne.

Słowa kluczowe: utwór, dzieło, autor

Wprowadzenie

Działalność człowieka przybiera różne formy. Część z naszej aktywności stanowią utwory. W rozdziale zostały zawarte najistotniejsze informacje wskazujące na kryteria uznania wytworu za utwór. Podano również jeden z podziałów utworów, oparty na liczbie twórców uczestniczących w powstaniu dzieła. Omówiono także główne kwestie związane z prawami autorskimi.

Pojęcie utworu

Utwór jest przedmiotem prawa autorskiego. Został on zdefiniowany w art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (u.p.a.p.p.) jako każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia (t.j. Dz.U. 2022 poz. 2509). Określenie to ma charakter bardzo ogólny, dlatego w kolejnym ustępie tego przepisu zostały podane przykładowe utwory. Są nimi utwory: wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe); plastyczne; fotograficzne; lutnicze; wzornictwa przemysłowego; architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne; muzyczne i słowno-muzyczne; sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne; audiowizualne (w tym filmowe). Działalność twórcza człowieka ma bardzo szeroki zakres, dlatego w żadnych regulacjach nie może i nie powinno być ograniczeń co do uznania danego dzieła za utwór, spowodowanych kazuistycznym wymienieniem utworów.

Ustawodawca wskazał również kategorię wytworów, które zgodnie z przepisami nie stanowią utworów. Są to: akty normatywne lub ich urzędowe projekty; urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole; opublikowane opisy patentowe lub ochronne; proste informacje prasowe.

Dla uznania danej aktywności za utwór konieczne jest spełnienie następujących przesłanek: dzieło musi pochodzić od człowieka, mieć element nowości, a także indywidualny charakter. Autorem może być tylko osoba fizyczna. Cechą charakteryzującą każdego człowieka jest bycie podmiotem prawa i – co się z tym wiąże – posiadanie zdolności prawnej. Zdolność prawna ujęta abstrakcyjnie przysługuje na zasadach równości i bez ograniczeń wszystkim osobom fizycznym oraz oznacza przyznaną każdemu człowiekowi w chwili narodzin możliwość (właściwość) bycia podmiotem praw i obowiązków w obszarze stosunków normowanych przez prawo cywilne (Dmowski, Rudnicki 2011, s. 74). Ma więc charakter pasywny. Nie można się jej zrzec, nie można jej pozbawić ani, zasadniczo, ograniczyć (Safjan (red.) 2023, s. 1023). Jest to cecha, której posiadanie jest niezależne od woli i wiedzy człowieka. Człowiek może również posiadać zdolność do czynności prawnych. Zdolność do czynności prawnych może mieć różne zakresy, w zależności od wieku czy stanu umysłowego osoby fizycznej. Przepisy przewidują trzy zakresy zdolności do czynności prawnych: brak zdolności do czynności prawnych, ograniczona zdolność do czynności prawnych, pełna zdolność do czynności prawnych. Zdolności do czynności prawnych nie mają osoby, które nie ukończyły 13 lat, oraz osoby całkowicie ubezwłasnowolnione. Ograniczoną zdolność do czynności prawnych mają osoby, które ukończyły 13 lat, ale nie są jeszcze pełnoletnie, oraz osoby częściowo ubezwłasnowolnione. Pełną zdolność do czynności prawnych nabywa się z chwilą uzyskania pełnoletności, czyli ukończenia 18 lat. Należy pamiętać, że osoba pełnoletnia, aby posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, nie może być nawet częściowo ubezwłasnowolniona. Dla stworzenia utworu nie ma więc znaczenia zakres zdolności do czynności prawnych, a jedynie fakt bycia człowiekiem. Rysunek dziecka czy obraz namalowany przez osobę całkowicie ubezwłasnowolnioną są utworami w myśl przepisów prawa autorskiego. Konieczność pochodzenia dzieła od człowieka powoduje, że nawet gdyby wytwór spełniał cechy, które mogłyby pozwalać uznać go za utwór, nie jest nim. Nie są utworami twory natury, takie jak niepowtarzalne rośliny, obiekty pochodzące od zwierząt, np. rysunki uzdolnionych szympanów, czy wytwory sztucznej inteligencji (Czub 2021, s. 92).

Nie są uznawane za przedmioty prawa autorskiego zdjęcia zrobione bez udziału człowieka za pomocą tzw. fotopułapek, czyli przy wykorzystaniu automatycznego procesu fotografowania, a także wykonane przez zwierzę. Najślynniejsza sprawa, której przedmiotem było zdjęcie zrobione przez zwierzę, dotyczyła wykorzystania przez Davida Slatera selfie zrobionego przez makaka, któremu nadano imię Naruto. People for the Ethical Treatment of Animals (PETA) zarzuciła Slaterowi naruszenie praw autorskich Naruto. Strony zawarły ugodę, mocą której Slater zobowiązywał się 25% wszelkich przyszłych przychodów brutto ze sprzedaży „małego selfie” przekazać organizacjom charytatywnym zajmującym się ochroną makaków w Indonezji (www.pta.org).

Mimo że, jak wskazano, twory natury nie są utworami, włączenie ich do artystycznej kompozycji, np. fotografii, czy dokonanie obróbki zdjęcia spowoduje, że stanie się ono przedmiotem prawa autorskiego.

Wytwór człowieka, aby być uznanym za utwór, musi posiadać indywidualny charakter, czyli musi być w nim odcisnięte osobiste piętno twórcy i przez ten fakt utwór jest statystycznie niepowtarzalny. Przy ocenie indywidualnego charakteru utworu można przyjąć koncepcję tzw. statystycznej jednorazowości, zakładającej badanie, czy takie samo lub podobne dzieło powstało oraz czy jest statystycznie prawdopodobne sporządzenie w przyszłości takiego samego dzieła przez inną osobę (Barta, Markiewicz 2016, s. 51). Utwór wymaga wkładu intelektualnego twórcy i musi cechować się nowością. Jak bowiem podkreślił Sąd Najwyższy w wyroku z 6 marca 2014 roku: „nie można uznać, że wytwór ma cechę indywidualności, gdy jest on rezultatem pracy o charakterze technicznym, polegającej na wykonywaniu czynności wymagających jedynie określonej wiedzy i sprawności oraz użycia określonych narzędzi, surowców i technologii”, a także: „nie można zakwalifikować jako utworu efektu działalności wyłącznie rutynowej, szablonowej, zdeterminowanej (przez przeznaczenie, materiał, wiążące schematy), pozbawiającej twórcę swobody dokonywania wyborów” (SA w Szczecinie I ACa 574/14). W przypadku zdjęć wykonywanych przez człowieka przyznanie im ochrony prawnoautorskiej zależy od indywidualnego i intelektualnego przejawu działalności twórcy. Sąd Najwyższy w orzeczeniu z 27 marca 1965 roku, II C 834/52, stwierdził, że utworem jest każde dzieło, byle tylko, przynajmniej pod względem formy, wykazywało pewne elementy twórcze, choćby minimalne.

Natomiast w wyroku z 5 lipca 2002 roku, III CKN 1096/00, Sąd Najwyższy stwierdził, że [za] „twórczość” w rozumieniu art. 1 ust. 1 prawa autorskiego można uznać w dziedzinie fotografii artystycznej świadomy wybór momentu fotografowania, punktu widzenia, kompozycji obrazu (kadrowania), oświetlenia, ustalenia głębi, ostrości i perspektywy, zastosowania efektów specjalnych oraz zabiegi zmierzające do nadania fotografii określonego charakteru, elementy te bowiem nadają fotografii indywidualne piętno, konieczne dla uznania istnienia utworu w rozumieniu prawa autorskiego.

Zdjęcia, które jedynie utrwalają rzeczywistość, generalnie nie będą spełniały przesłanki indywidualności. Nie oznacza to jednak, że zdjęcia reporterskie nie mogą być utworami. Są nimi, gdy spełniają wszystkie przesłanki utworu. Przykładowo w wyroku z 21 czerwca 2012 roku, V ACa 549/12, Sąd Apelacyjny w Gdańsku wskazał, że powód uchwycił na niej [fotografii] szczególny moment, kiedy Z.K. – widząc skierowany przez powoda w jego kierunku obiektyw aparatu fotograficznego – wykonał w jego kierunku gest określany nazwą *fuck you*. Przejaw działalności twórczej powoda polegał na uchwyceniu tego szczególnego momentu, podobnie jak wykonuje się fotografię reporterską, rejestrując z reguły niepowtarzalny układ fotografowanych obiektów (reporterski charakter fotografii, wyróżniający się brakiem możliwości inscenizacji i planowania, nie wykluczają uznania jej za przedmiot prawa autorskiego (...)). Nie jest to więc fotografia, której wykonanie można powtórzyć. Oryginalność takiej fotografii polega na uchwyceniu tego szczególnego momentu, w którym fotografowana

osoba uczyniła powyższy gest. Wykonanie jej przez powoda jest rezultatem jego inwencji noszącej charakter kreacyjny, konsekwencją czego fotografia ma indywidualny charakter.

Brak natomiast indywidualnego charakteru zdjęciom legitymacyjnym czy paszportowym, ponieważ wykonywane są na podstawie określonych przepisów. Powoduje to, że fotograf nie może zastosować artystycznej kompozycji czy obróbki zdjęć i dlatego nie będą one uznane za utwór. Podobnie rzecz będzie się miała z fotografiami dokumentacyjnymi wykonywanymi na potrzeby medycyny (np. zdjęcia rentgenowskie), biologii, kryminalistyki, astronomii, archeologii, kartografii, meteorologii i hydrologii, historii i teorii sztuki (reprodukcje) i wielu innych dziedzin (Ferenc-Szydełko (red.) 2021, art. 1). Zdjęciami niezaliczającymi się do utworów będą również zdjęcia produktowe, np. mebli czy innych produktów wystawianych do sprzedaży lub aukcjach online, które wykonywane są zgodnie ze wskazówkami zamawiającego (SN, IV CR 127/76). Ochronie nie podlega również styl danego fotografa czy „samo wykorzystanie w niej konkretnych osób, rekwizytów itp.” (SA w Poznaniu, I ACz 1753/12).

Twórcza działalność osoby fizycznej jest utworem bez względu na jej wartość. „Wartość utworu nie może przesądzać o przyznaniu mu ochrony. Podlegają jej więc także twórcze, indywidualne buble i kicz (...). Wartość może przejawiać się na różnych płaszczyznach – estetycznej, poznawczej czy użytkowej” (Golat 2021, s. 46). „Dla ochrony utworu nie ma znaczenia, czy jest on poprawny, ładny lub wartościowy. Nie ma również znaczenia przeznaczenie utworu (do szuflady, rozrywkowy, religijny, reklamowy). Utwór nie musi być ukończony. Już ta część (szkic, projekt), która powstała i spełnia kryteria opisane powyżej, od momentu ustalenia jest chroniona przez prawo autorskie. Okoliczność, czy np. dany tekst jest utworem, jest niezależna od woli stron umowy dotyczącej stworzenia tego tekstu. Jest to bowiem kwestia faktów (czy tekst spełnia przesłanki wskazane w prawie autorskim), a nie kwestia ustaleń stron” (Sewerynik (red.) 2023, s. 1).

Powstanie utworu nie jest uzależnione od szczególnego sposobu jego utrwalenia. „Chwilą stworzenia utworu jest moment, w którym akt twórczości przejawia się na zewnątrz, poza sferę przeżyć intelektualnych twórcy, przy czym owo uzewnętrznienie może nastąpić w jakikolwiek sposób i oznacza ustalenie utworu, chociażby miał postać nieukończoną. Nie jest również konieczne nadanie mu formy materialnej. Wystarczające jest twórcze indywidualne rozwiązanie, polegające na samodzielnym doborze, układzie, uporządkowaniu elementów nawet dostępnych i wykorzystywanych w zbliżonym celu” (SN 180/13).

Rodzaje utworów

Kategoria wytworów człowieka, które zgodnie z przepisami są uznawane za utwory, jest bardzo szeroka, należą do niej różne przejawy ludzkiej aktywności. Utwory mogą przybierać różną postać, być w różny sposób utrwalone. Tak wielka różnorodność powoduje, że podziałów utworów jest również wiele. Jednym z kryteriów podziału utworów jest liczba podmiotów uczestniczących w procesie twórczym. Możemy wśród nich wyróżnić utwory samoistne, będące dziełami stworzonymi przez jednego autora. Do tej grupy zaliczamy dzieła inspirowane oraz dzieła nieinspirowane.

W utworach samoistnych nie jest zakazane korzystanie z części innych utworów. Musi ono oczywiście przybrać postać dozwolonego użytku na prawach cytatu: „tzw. prawo cytatu pozwala na przytaczanie w samoistnych utworach nie tylko urywków rozpowszechnionych utworów, ale nawet drobnych utworów w całości. (...) nie chodzi o rozmiar przytaczanego we własnym dziele utworu, lecz o ich wzajemne relacje i cel cytatu. W określonych wypadkach uzasadnione może być nawet przytoczenie cudzego utworu w całości, jeżeli następuje to w celu wyjaśniania, analizy krytycznej, nauczania lub uzasadnione jest prawami gatunku twórczości. W każdym razie jednak cytowany urywek lub nawet cały drobny utwór musi pozostawać w takiej proporcji do wkładu własnej twórczości, aby nie było wątpliwości co do tego, że powstało własne, samoistne dzieło” (SN I CK 232/04). Dzieła inspirowane to utworky, do powstania których bodźcem było cudze dzieło. Wkład twórczy autora dzieła inspirowanego jest tak duży, że nie można dopatrywać się współautorstwa twórcy dzieła inspirowanego. „Zaczerpnięcie tylko samego wątku cudzego utworu nie wymaga zgody autora dzieła inspirowanego, ponieważ istotą utworu inspirowanego jest właśnie jego powstanie w wyniku pobudki twórczej dostarczonej przez utwór inspirowający. Poszczególne elementy utworu inspirowanego mogą się pojawić i być rozpoznawalne w utworze inspirowanym, ale nie mogą w nim dominować. Mają być tylko emocjonalnym i intelektualnym impulsem. Kryterium rozgraniczającym jest tutaj to, żeby o charakterze nowo powstałego dzieła decydowały jego własne elementy, a nie te zaczerpnięte z utworu inspirowanego” (SN I CSK 539/13).

Utworky niesamoistne: dzieła współautorskie rozłączne i nierozłączne oraz utworky zależne powstają jako efekt wkładu twórczego więcej niż jednej osoby. Utworky zależne powstają w wyniku opracowania cudzego utworu w taki sposób, że dodany wkład twórczy prowadzi do powstania utworu odrębnego od pierwotnego. Przykładami utworów zależnych są: tłumaczenie, przeróbka, adaptacja. Muszą one spełniać przesłanki utworu, w szczególności posiadać wkład twórczy. „Jak wynika z treści art. 2 ust. 1, przedmiotem prawa autorskiego, bez uszczerbku dla prawa do utworu pierwotnego, jest opracowanie cudzego utworu, w szczególności tłumaczenie, przeróbka i adaptacja. W ust. 2 zdefiniowano prawo zależne jako prawo do rozporządzania i korzystania z opracowania, zależne od zezwolenia twórcy utworu pierwotnego, chyba że autorskie prawa majątkowe do utworu pierwotnego wygasły. Już z samej definicji praw zależnych wynika ich akcesoryjny charakter. Przysługują one bowiem na dobru niematerialnym, które powstało w oparciu o cudzy utwór korzystający z ochrony autorsko-prawnej. Innymi słowy, prawo autorskie zależne powstać może wówczas, gdy istnieje uprzednio – i równolegle – autorskie prawo „pierwotne” do utworu, którego twórczego opracowania dokonała osoba powołująca się na przysługujące jej prawo zależne. Brak prawa pierwotnego, czy to z uwagi na niewykazywanie przez opracowane elementy istotnych cech utworu, czy to z uwagi na wyłączenie ochrony prawa autorskiego z mocy art. 4 ustawy, musi skutkować przyznaniem osobie dokonującej opracowania tychże elementów ochrony przewidzianej dla utworu pierwotnego” (SN III CSK 40/05 wyrok SN); „(...) opracowanie, aby stało się przedmiotem prawa autorskiego, musi wykazywać własne cechy twórcze, a zakwalifikowanie wystawy fotografii jako utworu zależnego wzbudza istotne trudności. Co prawda

dochodzi w takim wypadku do wykorzystania, „przejęcia” utworu macierzystego (fotografii), który pozostaje rozpoznawalny, a każda eksploatacja wystawy jest jednocześnie eksploatacją fotografii, trudno tu jednak mówić o przekształceniu, przerobieniu czy ingerencji w cudzy utwór w takim rozumieniu, jakim zazwyczaj charakteryzuje się opracowanie na tle powołanego przepisu. Ponadto, każda wystawa wymaga podjęcia licznych czynności, takich jak układ fotografii, sposób ich rozmieszczenia, podpisy, kolorystyka, oświetlenie i temu podobne, lecz najczęściej czynności te wymagają zaangażowania umiejętności o charakterze technicznym i chociaż niewątpliwie „fachowym”, to nie znaczy – twórczym, cechującym się inwencją artystyczną. Nie znaczy to, że wystawa fotografii nie może stanowić opracowania w rozumieniu art. 2 ust. 1 Pr. aut. Podobnie jednak, jak w wypadku innych dzieł, końcowa ocena zależy od wyniku badania dokonanego pod kątem ustawowych kryteriów utworu, przy uwzględnieniu, że także w definiowaniu opracowania podstawową rolę odgrywa przesłanka twórczości” (SN IV CSK 274/10).

Zawsze, aby móc dany wytwór działalności człowieka zakwalifikować jako utwór, konieczny jest wkład twórczy, bez względu na to, czy mowa o samoistnym, czy niesamoistnym.

Prawa autorskie

Każdemu twórcy przysługują prawa autorskie do jego utworu. Występują dwie kategorie praw autorskich: autorskie prawa osobiste i autorskie prawa majątkowe. Autorskie prawa osobiste są ściśle związane z twórcą i dlatego nie można ich się zrzec lub zbyć, nigdy nie wygasają. Autorskie prawa osobiste to w szczególności prawo do (art. 16 u.p.a.p.p.):

- autorstwa utworu;
- oznaczenia utworu swoim nazwiskiem lub pseudonimem albo do udostępniania go anonimowo;
- nienaruszalności treści i formy utworu oraz jego rzetelnego wykorzystania;
- decydowania o pierwszym udostępnieniu utworu publiczności;
- nadzoru nad sposobem korzystania z utworu.

„Prawo do oznaczenia utworu nazwiskiem oznacza, że wyłączna decyzja o sposobie oznaczenia utworu swoim nazwiskiem lub pseudonimem albo do udostępniania go anonimowo należy do autora i wiąże inne osoby (art. 16 pkt 2 u.p.a.p.p.). W odniesieniu do tego prawa zachodzi domniemanie jego pozytywnego wykonania, tj. decyzji twórcy o rozpowszechnieniu utworu ze wskazaniem jego nazwiska. Eksploatujący ma obowiązek umieszczenia danych autora, a w wypadku współautorstwa wskazania zakresu jego wkładu w utwór, zarówno na utworze, jak i na wszystkich dokumentach. W doktrynie panuje zgodne stanowisko, że prawo to może ulec ograniczeniu w odniesieniu do materiałów reklamowych, jeżeli umieszczenie wymaganych danych autora jest niemożliwe lub utrudnione, ale bezwzględny wymogi jest zgoda twórcy. Prawo do nienaruszalności treści i formy utworu oraz jego rzetelnego wykorzystania – integralności utworu (art. 16 pkt 3 u.p.a.p.p.) zapewnia twórcy prawo decydowania o treści i formie utworu. Może ono podlegać ograniczeniom, ale

w sytuacji, w której kontrahent uzyskał prawa majątkowe i ze względu na jego interesy. Do naruszenia tego prawa dochodzi wówczas, gdy zostaje naruszona więź pomiędzy twórcą a utworem wskutek dokonania przez sprawcę naruszenia zmian utworu, pominięcia jego części, wprowadzenia dodatków lub uzupełnień, zmiany utworów muzycznych stanowiących część widowiska muzyczno-tanecznego albo gdy następuje jego nierzetelne, niedbałe wykonanie. Oznacza to, że nie każda zmiana stanowi naruszenie i dozwolone są drobne zmiany treści lub formy zmiany odnoszące się do elementów utworu, nienaruszające wspomnianej więzi. Z prawem tym łączy się prawo do nadzoru nad sposobem korzystania z utworu (art. 16 pkt 5 u.p.a.p.p.) (SN IV CSK 407/13). Prawa osobiste związane są wyłącznie z twórcą, a więc osobą fizyczną. „Przyjmuje się, że ze względu na fakt, iż przedmiotem ochrony w prawie autorskim mogą być wyłącznie utwory, do których autorskie prawa osobiste – jako niezbywalne – zachowuje twórca, czyli osoba fizyczna, a nie inna osoba, prawami, które na podstawie domniemania przysługują producentowi lub wydawcy do tytułu utworu zbiorowego, są autorskie prawa majątkowe” (SN II CSK 281/13).

Autorskie prawa majątkowe natomiast to prawo do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz do wynagrodzenia za korzystanie z utworu (art. 17 u.p.a.p.p.). Jako prawa majątkowe podlegają zbyciu, są składnikiem majątku autora oraz wygasają po upływie terminów wskazanych w przepisach (art. 36 u.p.a.p.p.). Stosując określenie zbycie praw autorskich, odnosimy się wyłącznie do praw majątkowych.

Utwory współautorskie

Dzieła, które powstały w wyniku wkładu twórczego więcej niż jednej osoby, to utwory współautorskie, przy czym status współautora nie przysługuje osobom, których współpraca polegała na dokonywaniu czynności pomocniczych. Nie ma znaczenia, kiedy powstały poszczególne elementy dzieła, istotne jest, aby twórcy zawarli porozumienie co do stworzenia wspólnego utworu, decyduje w tym przypadku ich wola.

Współtwórczość wyrażać ma się w tym, że jedno dzieło (utwór) stanowi niepodzielną całość, jest wspólne i nierozdzielne pod względem procesu twórczego, który doprowadził do jego powstania (tzw. „zestrojenie wysiłku”) – por. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 września 1973 roku, II CRN 420/72, nie publ. Twórcza praca autorów nie musi być wspólna ani równoczesna, powinna jednak zachodzić taka relacja, że każda z nich z osobna nie doprowadziłaby do stworzenia samodzielnego dzieła” (SN II CSK 281/13).

Dla powstania dzieła wspólnego istotne jest, aby udział był twórczy; nie musi być takiej samej wielkości, nie jest konieczne wskazanie autorstwa konkretnych elementów dzieła. Niezbędne jest natomiast, aby współpraca była wynikiem porozumienia współtwórców, obejmującego stworzenie wspólnym wysiłkiem wspólnego dzieła przy wzajemnej akceptacji wkładów twórczych. „Utwory współautorskie rozłączne to te dzieła, w których można zidentyfikować wkłady twórcze poszczególnych współautorów mające samodzielne znaczenie (zdatne do odrębnej eksploatacji), np. książki

kilku autorów ze wskazaniem twórców poszczególnych rozdziałów, utwory nierozłączne – dzieła, w których nie wyróżniono części stworzonych samodzielnie przez pojedynczych współautorów (...) w takim przypadku przyjmuje się, że wszyscy twórcy występują łącznie jako autorzy całego utworu” (Czub 2021, s. 107).

Współtwórcom przysługuje prawo autorskie wspólnie. Przepisy przyjmują domniemanie równości udziałów, przy czym każdy ze współtwórców może żądać określenia wielkości udziałów przez sąd na podstawie wkładów pracy twórczej (art. 9 u.p.a.p.p.). Każdy ze współtwórców może wykonywać prawo autorskie do swojej części utworu mającej samodzielne znaczenie, bez uszczerbku dla praw pozostałych współtwórców, natomiast do wykonywania prawa autorskiego do całości potrzebna jest zgoda wszystkich współtwórców. „Współtwórca nie może bez zgody pozostałych współautorów wykorzystać niektórych elementów pochodzących z dzieła wspólnego także wówczas, gdy istnieje podstawa do przyjęcia, że stanowią one osobisty wkład tego twórcy w dzieło wspólne (SN IV CR 327/80).

Do autorskich praw majątkowych przysługujących współtwórcom stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu cywilnego o współwłasności w częściach ułamkowych”. Wspólność autorskich praw majątkowych do utworu jest jedną z postaci wspólności praw i – w wypadku sporu – możliwe jest dochodzenie ochrony prawnej poprzez wytoczenie powództwa o ustalenie istnienia po stronie oznaczonych osób, o statusie współtwórców wspólnego prawa autorskiego, stosunku prawnego w postaci wspólnego prawa oraz określenie wielkości udziałów w nim na podstawie wkładów ich pracy twórczej” (SNII CSK 281/13).

Podsumowanie

Problematyka praw autorskich jest wielowymiarowa i skomplikowana. W rozdziale zostały przedstawione jedynie podstawowe zagadnienia tej dziedziny, które mogą stać się podstawą do dalszych badań. Samo określenie, czy dany wytwór spełnia wymogi utworu, może nastęrczać trudności. Nie ulega wątpliwości, że dla uznania działalności ludzkiej za utwór, bez względu czy samoistny, czy współautorski, niezbędnym jest wkład twórczy. Obecnie, oprócz klasycznych utworów literackich, plastycznych czy muzycznych, coraz większą rolę odgrywają utwory audiowizualne oraz ściśle związane z twórczością internetową. Aktualnie nie budzi już kontrowersji uznanie portalu internetowego za utwór. Mimo rozwoju sztucznej inteligencji jej wytwory nie mogą być uznane za utwór, ponieważ podmiotem praw autorskich w świetle obowiązujących regulacji prawnych może być tylko osoba fizyczna.

Literatura

1. Barta J., Markiewicz R. (2016), *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
2. Czub K. (2021), *Prawo własności intelektualnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
3. Dmowski S., Rudnicki S. (2011), *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*, LexisNexis, Warszawa.
4. Ferenc-Szydełko (red.) (2021), *Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
5. Golań R. (2021), *Prawo autorskie i prawa pokrewne*, C.H. Beck, Warszawa.

6. Safjan M. (red.) (2023), *System prawa prywatnego. Tom 1: Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa.
7. Sewerynik A. (red.) (2023), *Prawo autorskie w instytucjach kultury*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Wyrok Sądu Najwyższego z 08.10.1980 r., IV CR 327/80, OSPiKA 1982, z. 1-2, poz. 5.
9. Wyrok Sądu Najwyższego z 23.11.2004 r., I CK 232/04, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia1/I%20CK%20232-04-1.pdf> (dostęp: 27.10.2023).
10. Wyrok Sądu Najwyższego z 13.01.2006 r., III CSK 40/05, <https://www.saos.org.pl/judgments/163903> (dostęp: 25.10.2023).
11. Wyrok Sądu Najwyższego z 16.01.2011 r., IV CSK 274/10, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia2/IV%20CSK%20274-10-1.pdf> (dostęp: 25.10.2023).
12. Postanowienie Sądu Apelacyjnego w Poznaniu z 17.10.2012 r., I ACz 1753/12, Legalis.
13. Wyrok Sądu Najwyższego z 14.02.2014 r., II CSK 281/13, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/OrzeczeniaHTML/ii%20csk%20281-13-1.docx.html> (dostęp: 27.10.2023).
14. Wyrok Sądu Najwyższego z 19.02.2014 r., V CSK 180/13, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia3/V%20CSK%20180-13-1.pdf> (dostęp: 28.10.2023).
15. Wyrok Sądu Najwyższego z 06.03.2014 r., V CSK 202/13, Legalis.
16. Wyrok Sądu Najwyższego z 21.03.2014 r. IV CSK 407/13, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/iv%20csk%20407-13-1.pdf> (dostęp: 27.10.2023).
17. Wyrok Sądu Najwyższego z 10.07.2014 r., SN I CSK 539/13, <https://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/Orzeczenia3/I%20CSK%20539-13-1.pdf> (dostęp: 27.10.2023).
18. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z 25.9.2014 r., I ACa 574/14, Legalis.

CREATIONS – GENERAL INFORMATION

Abstract: The subject of copyright are creatins. A creation is any manifestation of creative activity of an individual nature, established in any form, regardless of its value, purpose and method of expression (Article 1(1) of the Copyright Act). The purpose of this chapter is to indicate the basic features of creations composed as a result of creative contributions which at least two people. It should be emphasized that non-self-contained creations should not be confused with inspired works. Creations composed as a result of cooperation between several authors are co-authored creations and derivative works.

Keywords: works, creations, author, copyrights

SMART METERING IN POLAND. STRATEGIC ASPECTS AND STATE OF ROLL-OUT

Konrad Głębocki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Tomasz Papaj

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

Anna Dziuba-Marzec

Abstract: Smart metering strategy is being shaped and realized in various ways in countries of European Union and in the world. The purpose of the research was to analyze strategic aspects of smart metering in Poland and specifically the state of smart meters roll-out. Paper starts with literature review on smart metering as such, data sharing, management aspects and smart metering strategic pillars of Poland. Next installation of smart meters in Poland was examined. According to the research results smart metering strategy of Poland is based on three pillars: realization of the EU goals, involvement of end users to secure the future of energy system and establishment of a central office to gather data from the whole country. On the smart metering installation principal result of the research is that from year 2019 to 2021 the number of smart metering devices installed in Poland has doubled and it stands for 17.5% of all energy recipients in Poland. So the market of smart meters is dynamically growing in Poland. The leader in equipping its clients in smart meters among 5 energy distributors operating in Poland is Energa-Operator. Currently more than half of the Company's energy recipients are equipped with smart metering devices.

Keywords: smart metering, strategic aspects, data sharing, energy management

Introduction

Smart metering strategy in a country should answer the question of what goals are to be achieved through strategy implementation. Very essential question is on the level of state regulation and to what extent the smart metering should be left to market forces. Roll-out of in-home smart meters by solely market forces proved to be ineffective in terms of energy savings (Aubel, Paul 2019). A lot of aspects should be determined by the strategy in a country like e.g., periods of metering, the use of data, elements of data security, and the storage time of the collected data. The smart metering strategic solutions should not be treated as a separate matter from wider systems – smart metering is seen as part of research in smart grid infrastructure literature with the growing attention of the government, industry and academia (Sharma, Saini 2015). Literature review starts in this paper with the smart metering as

such. Further smart metering strategic aspects of Poland were examined. It was the direct basis for the research conducted on the current state of smart metering roll-out in Poland.

Smart Metering – Literature Review

A smart metering system is based on four pillars: 1) smart meters, 2) data gathering device, 3) communication system for data flow and 4) centralized management and control system (Urbine-Perez et al. 2016). Smart metering systems have various functions. The smart metering gives the possibility of automatic collecting and passing the data concerning the use of energy (Völker et al. 2021). In case of an Advanced Meter Infrastructures (AMIs) the system not only measures and collects the data but moreover analyzes utilities distribution and consumption, and communicates with metering devices (Lloret et al. 2016). The systems of smart metering give also a powerful information backup useful for load control, prepayment, power outage management, power quality management, line loss management and customer service (Castro 2013). In terms of customers service additional functionalities should be considered: remote metered data access, supply of variable time-of-use tariffs, remote demand reduction and connection/ disconnection and price signals to customers (Mogg 2018). In UK the devices installed support change of customers' behavior in direction of reducing energy demand and spending on energy (Pullinger 2014). An important function of more strategic character is that smart metering optimizes the functioning of the distribution network (Völker et al. 2021) leading to the more effective use of energy and other resources (Völker et al. 2021). However, possibilities of effective energy use management in regard to smart metering would be much bigger when energy storage is added (Mbungu 2020). Management of energy consumption based on smart meter monitoring of daily usage could lead to sparing financial resources also in case of companies (Castro 2013).

Using smart metering involves a massive collection of data, the essential question is about sharing these data. There is a postulate of metered data access for permitted third parties (Mogg 2018). The data could be first of all of great value for public institutions on each public unit scale. For city government the access to smart meter data could be important in decision making process. But sometimes the municipalities themselves are the actors who oppose smart metering implementation (Chamaret et al. 2020). On the other hand, in current smart metering framework various city-scale actors, including city government, are excluded from smart meter data access and therefore potential benefits of the data analysis and using it unless the city would be a partner of a big company (Britton 2019). Sharing data collected from smart meters could be important also for various businesses and investors and for other local actors. It should be analyzed if the open data concept could be used in this case.

There are various problems around sharing data produced by smart metering: e.g., the question of the obligation of data sharing versus right to data (Bohli et al. 2010). Another problem is security of data which should be developed in the future research (Yang et al. 2017) and in practice. The security should be provided both in hardware and software of smart meters (Kabalci 2016). Dutch case revealed that because of

privacy problems national provisions could be blocked as it is a very sensitive issue – energy smart meters collect data of personal life at home (Cuijpers, Koops 2013). Privacy and security problems are essential for the potential acceptance of smart metering by the wider public. New methods of anonymization of data should be developed (Efthymious, Kalogridis 2010).

The smart meter is one of the most important components of the smart grid (Xie et al. 2019). Smart grid of the future will be about millions of prosumers producing energy from renewables sharing energy with each other (Wu et al. 2015). Smart grids have its significance as well for consumers because it will allow them to use energy effectively (Bansal, Singh 2016). So, the interest in smart metering stems as well from giving the basis for smart grids. The question is important to distribution companies but also for public authorities on various levels. Cities could be interested in creation of municipal smart grid enhancing the effective energy use on the city scale. There could be various components of municipal smart grid leading to financial benefits – battery-supported trolleybus system in public transport is one of them (Jarzyna et al. 2017).

Important question is how to balance the need for compatibility of smart meters in order to collect and process the data for the better of the system and for the better of citizens and the need to introduce innovations in smart meters (Hess 2014). To allow the most cost-effective solution and technological innovation, the technical solution to fulfill the required functionality public authorities should leave to the individual meter service provider (Mogg 2018).

Smart Metering Strategic Aspects of Poland

The development of smart metering strategy in Poland is based not only on a conviction that there are more benefits than obstacles in the process and that the EU member country must meet requirements but also that it helps ecology (Bartczak 2016). Important is as well the assumption that smart metering improves energy effectiveness, increases competition in energy sector and increases energy production from renewable energy sources (Kielorz 2013). Another essential element is that of diminishing costs of meters reading by removing the necessity of physical presence of companies' employees at every household.

Smart metering strategy building in Poland was initiated by the Polish Office for Energy Regulation. As early as in 2013 president of the Office issued a statement on indispensable requirements concerning the framework of interoperability of the smart grid elements and the elements of micronets of homes cooperating with smart networks. The goal was ensuring communication between equipment implemented by various Distribution System Operators. The statement put main accent on three areas: ensuring changeability of various elements, maintaining interoperability of the elements, maintaining the determined quality level of services (Statement of President of the Office for Energy Regulation, project after discussion, 28 May 2013).

Next important step in Polish smart metering strategy building were the amendments on smart metering in the Polish statute on Energy Law which were introduced in 2021 and are binding from the 3rd of July 2021. The wider justification of the strategy of implementing smart metering in Poland was given in official

commentary to the above-mentioned amendments. Two main reasons for the need of smart metering implementation were given:

1. realization of European Union goals established in EU provisions;
2. enhancing consciousness and active engagement of end users in front of forecasts of the lack of ability to supply energy in the medium and long run in the national electricity system (smart-grids.pl 2020).

One of the strategic goals of smart metering in Poland was creation of the central office which would gather and process all the data coming from smart meters. This goal has been achieved by establishment of an Operator for Energy Market Information. Main role of such an operator is to manage the Central System for Energy Market Information. This role has been assigned to Polish Power Grid (pol. Polskie Sieci Elektroenergetyczne) which is a state-owned joint-stock company (pse.pl 2021).

The mentioned Law set up the goal of 80% of clients having smart meters at their homes by 2028. The data collected from smart meters will be gathered by the mentioned Central System of Energy Market Information.

According to the definition in the Polish statute on Energy Law smart meter is a metering instrument serving to meter electric energy and financial settlement for this energy equipped with the feature of communication with the remote reading system.

Art. 11t of the Polish Statute on Energy Law comprises plan of smart meters deployment in Poland with the percentage of all end users equipped with smart meters (Energy Law, 1997 with further amendments):

- 15% up to the year 2023;
- 35% up to the year 2025;
- 65% up to the year 2027;
- 80% up to the year 2028.

One has to be careful with full implementation of the above plan, Poland had before obliged itself basing on the EU directive to install smart metering on the level of 80 percent of energy receivers by 2020. This goal was not realized (Kielerz 2013). Such a policy of smart metering implementation is based on the potential benefits but investments must be done first that's why most important is implementation of the policy not the policy itself. However, that fact is that goal for 2023 had been achieved even by 2021 – what stems from research done in this article.

According to the Ministry of Climate within 15 years benefits from installation of smart meters will gain PLN 11.3 billion and costs of installation will be around PLN 7 billion (Ministerstwo Klimatu i Środowiska 2021). Important element of the Polish state strategy is that Polish government counts on financial resources from European Union Structural Funds in the current financial perspective of the EU (Gov.pl 2021).

Methodology of Research

Strategies concerning smart metering may have different objectives as well as be based on different grounds and needs. The issue of implementing a specific smart metering strategy constitutes a separate aspect in individual states. The study assumes that from the point of view of an analysis of Polish strategic aspects and their implementation, it was necessary to conduct literature research on the issue of smart

metering. It was only against this background that the smart metering strategy in Poland could be analyzed by using additionally legal and web sources.

The work constitutes an attempt to fill a research gap in an actively developing area. Therefore, the aim of the empirical study was defined as an assessment of the level of using smart metering for electricity in Poland. Implementing the objective was preceded by preliminary analyses: 1) a brief characteristic of each of the five energy operators in Poland in terms of the handled area of the country as well as the scope of activity and 2) the number of energy consumers handled by each energy operator in Poland.

Taking into consideration the literature review and legal provisions in terms of Smart Metering, the following working hypotheses were formulated:

1. The number of energy smart meters is growing dynamically in Poland and it is true in case of each of the 5 energy operators (dynamically means: Dynamic growth of more than 1,50 between the years 2019 and 2021).
2. Number of smart meters does not surpass the number of traditional energy meters in any case of Energy operators operating in Poland.
3. Energa-Operator has the biggest share of installed smart meters.

The study adopted a quantitative research approach. Quantitative data was collected on the basis of a survey questionnaire. The questionnaire included questions concerning, for example, the number of traditional meters installed and the proportion of customers with smart metering. The questionnaire was addressed to 5 operators on the electricity market in Poland comprising the entire general population. Data was collected both directly from operators as well as from information available in the internet. Two ranges were compared – smart meters installed by the end of 2019 and by the end of July 2021. Data from operators was collected between January 2021 and December 2021. The data was supplemented with official online sources of the respective operators.

Smart Metering Roll-Out in Poland – Results of Research

There are five operating system distributors active in Poland (fig. 2.1). The division is related to the previous territorial division of the country. Stoen Operator operates only within Poland's capital city – 0.5 thousand square kilometres. The operational area of the remaining operators is: Tauron – 57,000 km², Enea – 58,000 km², Energa 75,000 km², and PGE – 122,000 km². Stoen Operator Sp. z o.o is the operator of the electricity distribution network within Warsaw. The Tauron Group is one of the largest business entities in Poland and is one of the largest energy holdings in Central and Eastern Europe. It operates in various areas of the energy market – from production, through distribution and sale of electricity and heat, up to customer service. Enea S.A. operates in the full value chain of the energy market – coal mining, power generation, distribution, and sales. It also operates in the field of producing, distributing, and selling heat as well as in the field of lighting services. The Energa Group handles production, distribution, and sales of electricity. The PGE Capital Group is the largest vertically integrated energy company in Poland in terms of revenue, installed generation capacity, as well as volume of electricity production.

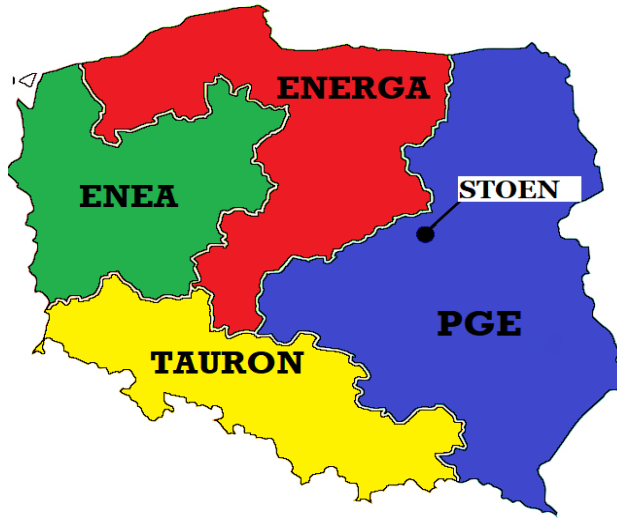


Figure 2.1. Territorial division of Poland in terms of electricity operators

Source: Authors' own figure

Despite the fact that PGE covers the largest area, it does not mean that it has the largest number of customers (fig. 2.2). The area handled by Tauron Dystrybucja S.A. has the largest number of customers due to its high concentration on highly urbanized areas, despite being one of the smallest in terms of area.

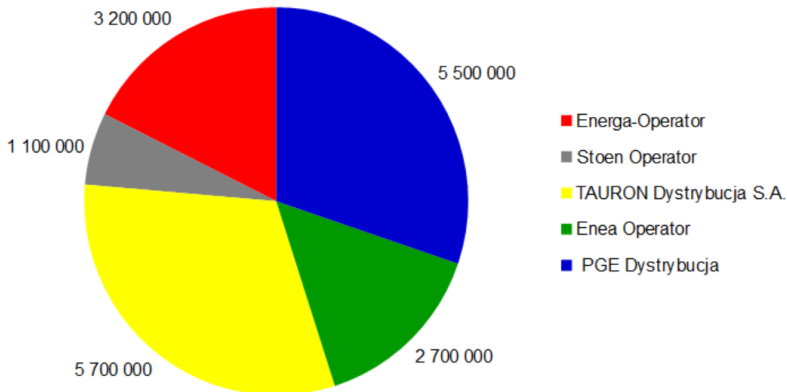


Figure 2.2. Number of energy consumers handled by each operator

Source: Authors' own figure

The largest number of energy consumers is handled by Tauron S.A. – 5,700,000, slightly less by PGE Dystrybucja, which provides its services to 5.5 million consumers. Energa-Operator follows with 3.2 million and Enea Operator with 2.7 million. The smallest number of customers is handled by Stoen Operator 1.1 million. Therefore, in total, there are approximately 18.2 million customers handled by all five energy distributors.

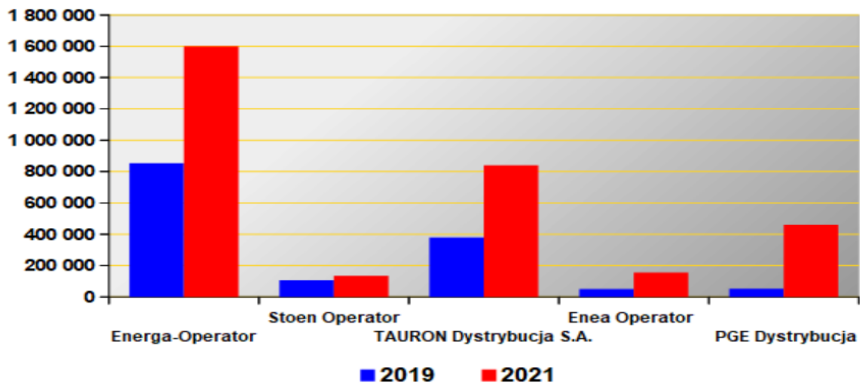


Figure 2.3. Number of smart meters installed by individual operators

Source: Authors' own figure

Each operator proceeded to install smart metering (fig. 2.3). In the course of the studied years, the number of meters has doubled in the country. The percentage value shows what proportion of customers handled by a given operator has been equipped with smart metering.

The leader (Energa-Operator), which had the smartest meters installed in 2019, also installed the most by 2021 (fig. 2.4). According to a schedule prepared by the government, by 2031 all consumers should be equipped with smart electricity meters. Energa-Operator is aiming to install remote reading meters for all its customers by the end of 2026. Two other operators are also dynamically installing smart metering, so that 35% of consumers will be able to use smart meters by 2025, according to the prepared schedule.

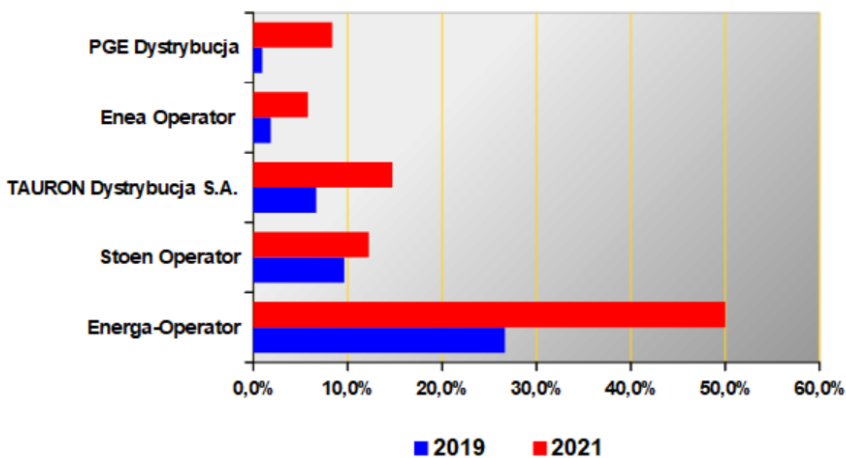


Figure 2.4. Percentile share of smart metering in reference to the number of customers

Source: Authors' own figure

Four years ago, in 2019, the leader installed smart metering for 28% of its customers. Two years later, already half of the consumers handled by Energa-Operator were using smart meters.

Table 2.1. Growth rate of the number of smart meters installed in terms of individual electricity suppliers in Poland

	2019		2021		Growth dynamic
	Quantity	%	Quantity	%	
Energa-Operator	853 000	28,0	1 600 000	50,0	1,88
Stoen Operator	106 000	10,0	134 532	12,3	1,27
TAURON Dystrybucja S.A.	380 000	7,0	840 000	14,7	2,21
Enea Operator	50 000	1,9	156 000	5,8	3,12
PGE Dystrybucja	52 000	1,0	460 000	8,4	8,85
Total	1 441 000		3 190 532		2,21

Source: Authors' own table

The smallest growth rate concerns Stoen Operator operating on a small area of the country but with a very high average population density of 3,467 people per km² (tab. 2.1). According to assumptions, by the end of 2023, 15% of Stoen-Operator's end customers will be provided with remote reading meters in the G3 PLC IDIS technology as well as equipment installed with the commissioning of data transmission (Stoen Operator 2022).

By acquiring a sufficient number of meters, by the end of 2023 Enea Operator will also achieve the objectives of the initial stage of the mass replacement of conventional devices with remote reading devices. The most important criterion for arranging the replacement schedule consists in the validity of the legislation features of the conventional meters installed to date. Enea Operator has for several years been installing remote reading meters for customers with significant energy consumption, primarily those qualified for industrial tariffs. Currently, there has also been a significant increase in the number of units installed for residential customers. It is primarily conditioned by the development of prosumer micro-installations, which require such meters.

PGE expects to begin installing remote reading meters on a mass scale from 2023. Assuming that annually approx. 750,000 devices will be replaced, then all energy consumers of PGE Dystrybucja should be included in the replacement by the end of 2030 (cire.pl 2022).

From 2019 to 2021, the number of smart meters of energy consumers in Poland has doubled and reached 3 million 191 thousand consumers. This represents approximately 17.5% of all 18.2 million energy consumers in Poland (fig. 2.5).

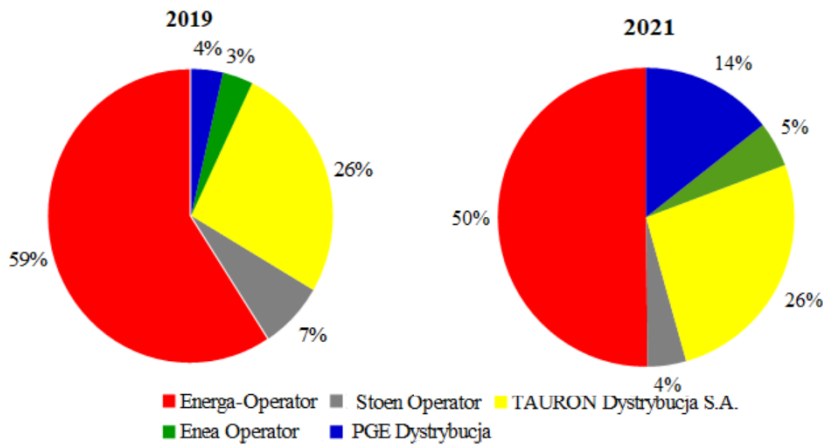


Figure 2.5. The percentile shares of smart metering installed by individual electricity suppliers in the total number of installed smart electricity meters in Poland

Source: Authors' own figure

As late as 2019, more than half of smart meters in Poland were installed by one operator. Even though Energa-Operator continued to install the most meters of all other operators over the following months, in total they account for precisely half of the meters installed in the country. That is because other operators accelerated the installation of meters for their customers. PGE Dystrybucja recorded the biggest growth, from 4% to 14% in the national scale.

Discussion

Three working hypothesis thanks to the research were verified positively (in which two of them partly positively).

The first working hypothesis was verified almost fully positively. In case of four operators in the examined years 2019 and 2021 the number of smart meters grew substantially. The exception is the case of the smallest operator Stoen (fig. 2.3). This dynamic growth is confirmed by the growth rate calculated on the basis of the smart meters numbers in 2019 and 2021, in case of three energy operators this growth rate is impressive and counts for more than 2 which means that the number doubled. In case of the whole country the growth rate was in the examined years 2.21 (tab. 2.1).

The second working hypothesis has been verified partly positively. In case of one Energy operator 'Energa-Operator' the number of the installed smart meters surpassed the number of traditional meters taking into account all of the energy recipients. In case of all other operators, traditional meters distinctly surpass the smart meters numbers (fig. 2.4).

The third working hypothesis has been verified positively. Energa-Operator has still the biggest share of installed smart meters. Even if the percentage share of the installed smart meters by Energa-Operator is diminishing, in the year 2019 it was 59% of all smart meters installed in Poland and in the year 2021 it was 50% of all smart

meters installed in Poland. These percentage shares are despite the fact that the Energa-Operator is not the biggest operator in terms of the energy recipients' number (fig. 2.5).

In the broader perspective the new national policy should be developed into the direction of the use of data which will be gathered when every household in the country will have smart meters. Another important field is creating and implementing new national strategy comprising data security, which are crucial but not developed neither in practice nor in theory. Such national strategy should also take into account specificity of a given country.

Conclusions

The analysis and management of metering data gathered from energy smart metering helps the effective use of energy. At the same time the use of smart metering optimizes the functioning of the distribution networks. Smart metering data can be of great value for public institutions on each level. However, there are a lot of problems e.g.: data sharing, and compatibility of smart meters and innovations.

Smart metering strategy of Poland is based on three pillars: realization of the EU goals, involvement of end users to secure the future of energy system and establishment of a central office to gather data from whole country. In respect to smart meters roll-out it has been proven that from year 2019 to 2021 the number of smart metering devices installed in Poland has doubled and at the end of 2021 it counts as much as 3 million and 191 thousand users. This number stands for 17.5% of all energy recipients in Poland. So, the market of smart meters is dynamically growing in Poland and will grow in the future. The leader in equipping its clients in smart meters among 5 energy distributors operating in Poland is Energa-Operator. Currently more than half of the Company's energy recipients are equipped with smart metering devices.

Literature

1. Aubel P., Paul E. (2019), *Smart Metering in the Netherlands: What, How and Why*, 'Electrical Power and Energy Systems', 109, pp. 719-725.
2. Bansal P., Singh A. (2016), *Smart Metering in Smart Grid Framework: A Review*, [in:] 2016 Fourth International Conference on Parallel, Distributed and Grid Computing (PDGC), pp. 174-176, IEEE.
3. Bartzak K. (2016), *Analiza korzyści i zagrożeń związanych ze stosowaniem w Polsce inteligentnych liczników energii elektrycznej*, 'Przegląd Elektrotechniczny', 92, <http://pe.org.pl/articles/2016/1/41.pdf> (access: 08.12.2022).
4. Bohli J.-M., Sorge C., Ugus O. (2010), *A Privacy Model for Smart Metering 2010*, [in:] Proceedings of the First IEEE International Conference on Communications Workshops, pp. 1-5, Cape Town, South Africa.
5. Britton J. (2019), *Smart Meter Data And Equitable Energy Transitions – Can Cities Play a Role?*, 'The International Journal of Justice and Sustainability', 24, 7, pp. 595-609.
6. Castro J.A. (2013), *Advanced Energy Management: A Look into IDR 'Smart' Meters*, 'Energy Engineering', 110(1), pp. 33-40.
7. cire.pl (2022), *Wymiana setek tysięcy liczników rocznie – PGE Dystrybucja startuje z pierwszym przetargiem*, <https://www.cire.pl/artykuly/serwis-informacyjny-cire-24/wymiana-setek-tysiecy-licznikow-rocznie---pge-dystrybucja-startuje-z-pierwszym-przetargiem> (access: 08.12.2022).

8. Chamaret C., Steyer V., Mayer J.C. (2020), *'Hands Off My Meter!' When Municipalities Resist Smart Meters: Linking Arguments and Degrees of Resistance*, 'Energy Policy', 144, 111556.
9. Cuijpers C., Koops B.-J. (2013), *Smart Metering and Privacy in Europe: Lessons from the Dutch Case*, [in:] Gutwirth S. et al., *European Data Protection: Coming of Age*, pp. 269-293. Springer, Dordrecht.
10. Eftymiou C., Kalogridis G. (2010), *Smart Grid Privacy Via Anonymization of Smart Metering Data*, [in:] 2010 First IEEE International Conference on Smart Grid Communications, pp. 238-243, IEEE.
11. Gov.pl (2021), *Projekt nowelizacji ustawy Prawo energetyczne: instalacja inteligentnych liczników energii – korzyści i koszty*, <https://www.gov.pl/web/klimat/projekt-nowelizacji-ustawy-prawo-energetyczne-instalacja-inteligentnych-licznikow-energii--korzysci-i-koszty> 17/02/2021 (access: 07.05.2022).
12. Hess D.J. (2014), *Smart Meters and Public Acceptance: Comparative Analysis and Governance Implications*, 'Health, Risk and Society', 16, 3, pp. 242-258.
13. Jarzyna W., Zieliński D., Hołyszko P. (2017), *Battery-Supported Trolleybus Traction Networks – A Component of the Municipal Smart Grid*, [in:] Pawłowska M., Pawłowski L. (eds.), *Environmental Engineering V*, Taylor & Francis Group, London.
14. Kabalci Y. (2016), *A Survey on Smart Metering and Smart Grid Communication*, 'Renewable and Sustainable Energy Reviews', 57, pp. 302-318.
15. Kielierz A. (2013), *Smart metering – korzyści i zagrożenia*, Materiały XXVII Konferencji Zagadnienia Surowców Energetycznych i Energii w Gospodarce Krajowej, Zakopane.
16. Lloret J., Tomas J., Canovas A., Parra L. (2016), *An Integrated IoT Architecture for Smart Metering*, 'IEEE Communications Magazine', 54, pp. 50-57.
17. Mbungu N.T., Bansal R.C., Naidoo R.M., Betayeb M., Siti M.W., Bipath M. (2020), *A Dynamic Energy Management System Using Smart Metering*, 'Applied Energy', 280, pp. 1-12.
18. Ministerstwo Klimatu i Środowiska (2021), *Projekt nowelizacji ustawy Prawo energetyczne: instalacja inteligentnych liczników energii – korzyści i koszty*, <https://www.gov.pl/web/klimat/projekt-nowelizacji-ustawy-prawo-energetyczne-instalacja-inteligentnych-licznikow-energii--korzysci-i-koszty> (access: 10.12.2021).
19. Mogg J. (2018), *Smart Metering Regulation in Europe*, <https://www.smart-energy.com/regional-news/europe-uk/smart-metering-regulation-in-europe> (access: 26.06.2021).
20. Pse.pl (2021), *PSE zostały operatorem informacji rynku energii*, <https://www.pse.pl/-/pse-zostaly-operatorem-informacji-rynku-energii> (access: 26.04.2021).
21. Pullinger M., Lovell H., Webb J. (2014), *Influencing Household Energy Practices: A Critical Review of UK Smart Metering Standards and Commercial Feedback Devices*, 'Technology Analysis & Strategic Management', 26, 10, pp. 1144-1162.
22. *Rozmieszczenie ludności Polski*, <https://zpe.gov.pl/a/rozmieszczenie-ludnosci-polski/D1GoKYG9R> (access: 08.12.2022).
23. Sharma K., Saini L. (2015), *Performance Analysis of Smart Metering for Smart Grid: An Overview*, 'Renewable and Sustainable Energy Reviews', 49, pp. 720-735.
24. AMR (2021), *Smart Meter Market by Product. Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021-2030*, <https://www.alliedmarketresearch.com/smart-meters-market> (access: 10.12.2021).
25. Smart Energy International (2014), *Smart Meters Poland: No Legal Framework for Nationwide Rollout*, <https://www.smart-energy.com/regional-news/europe-uk/smart-meters-poland-no-legal-framework-for-nationwide-rollout/> (access: 10.12.2021).
26. smart-grids.pl (2020), *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (UC17)*, <https://www.smart-grids.pl/aktualnosci/regulacje/2938-projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-prawo-energetyczne-oraz-niektorych-innych-ustaw-uc17.html> (access: 26.04.2022).
27. Statement of President of the Office for Energy Regulation, project after discussion, 28 May 2013.
28. Stoen Operator (2022), *Przetarg na inteligentne opomiarowanie AMI*, 'Energia Elektryczna', 7, 4, http://e-elektryczna.pl/wp-content/uploads/2022/07/2022_06.pdf (access: 08.12.2022).
29. Tauron (2021), *HAN AMIplus*, <https://amiplus.tauron-dystrybucja.pl/o-amiplus/han-tauron-amiplus> (access: 15.12.2021)
30. Ure.gov.pl – official website of Urząd Regulacji Energetyki (access: 26.04.2022).
31. Urbine-Perez N., Hernández L., de la Vega D., Angulo I. (2016), *State of the Art and Trends Review of Smart Metering in Electricity Grids*, 'Applied Sciences', 6, 3, 68.
32. Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. *Prawo energetyczne* (t.j. Dz.U. 2021 poz. 1385).

33. Völker B., Reinhardt A., Faustine A., Pereira L. (2021), *Watt's up at Home? Smart Meter Data Analytics from a Consumer-Centric Perspective*, 'Energies', 14, 3, 719.
34. Wu F., Varaiya P., Hui R. (2015), *Smart Grids with Intelligent Periphery: An Architecture for the Energy Internet*, 'Engineering', 1, 4, pp. 436-446.
35. Yang B., Liu S., Gaterell M., Wang Y. (2017), *Smart Metering and Systems for Low-Energy Households: Challenges, Issues and Benefits*, 'Advances in Building Energy Research', 13, 1, pp. 80-100.
36. Xie S., Zhang F., Lin H., Tian Y. (2019), *A New Secure and Anonymous Metering Scheme for Smart Grid Communications*, 'Energies', 12, 4751.

INTELIĞENTNE OPOMIAROWANIE W POLSCE. ASPEKTY STRATEGICZNE I STAN WDRAŻANIA

Streszczenie: Strategia związana z inteligentnym opomiarowaniem jest kształtowana i realizowana na różne sposoby w krajach Unii Europejskiej i na świecie. Celem badawczym rozdziału była analiza aspektów strategicznych inteligentnego opomiarowania w Polsce, w szczególności stan jego wdrażania. Rozdział rozpoczyna się od przeglądu literatury dotyczącej inteligentnego opomiarowania, aspektów zarządzania oraz strategicznych podstaw w Polsce w tym zakresie. Następnie zostało przeanalizowane instalowanie urządzeń inteligentnego opomiarowania w Polsce. Rezultaty badań wskazują na to, że strategia inteligentnego opomiarowania oparta jest na trzech filarach: realizacji celów UE, zaangażowaniu odbiorców końcowych dla zabezpieczenia systemu energetycznego w przyszłości oraz ustanowieniu centralnego biura gromadzenia danych dla całego kraju. W obszarze wdrażania inteligentnego opomiarowania podstawowym rezultatem badań jest wniosek, że w latach 2019-2021 liczba urządzeń inteligentnego opomiarowania w Polsce podwoiła się i na rok 2021 wynosiła 17,5% wszystkich odbiorców w Polsce. Zatem rynek inteligentnego opomiarowania w Polsce rozwija się dynamicznie. Liderem montowania urządzeń u swoich klientów jest Energa-Operator. Obecnie ponad połowa odbiorców energii u tego operatora posiada urządzenia inteligentnego opomiarowania.

Słowa kluczowe: inteligentne opomiarowanie, aspekty strategiczne, dzielenie się danymi, zarządzanie energią

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM PROJEKTOWYM W OBSZARZE PROJEKTOWANIA PRZESTRZENI MIEJSKIEJ

Elżbieta Błęszyńska

Politechnika Śląska
Wydział Architektury

Agnieszka Kwiatek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem rozdziału było zaprezentowanie prac zespołu projektowego w zarządzaniu projektem w obszarze przestrzeni publicznej. Opisano poszczególne etapy w zarządzaniu projektem, począwszy od planowania i budowania składu zespołu poprzez realizację harmonogramu po efekt końcowy. Utylitarnym celem opracowania oraz głównym walorem jest pokazanie na konkretnym przykładzie monografii – realizacji projektu w obszarze architektury miejskiej oraz procesów zarządzania projektem i zespołem projektowym, z którego mogą skorzystać zarówno studenci, jak i osoby pracujące nad projektami.

Słowa kluczowe: projekt, zarządzanie projektem, zespół projektowy, rewitalizacja, przestrzeń miejska

Wprowadzenie

Znakomita większość realizacji inwestycji w sferze publicznej opiera się na projektowym podejściu z zachowaniem odpowiednich procedur. Według Project Management Institute zarządzanie projektami jest poddziedziną zarządzania, której obiektem zainteresowań jest proces zastosowania dostępnych podmiotowi zasobów (wiedzy, umiejętności, doświadczenia, narzędzi oraz technik) w celu wypełnienia wewnętrznych założeń projektu oraz realizacji potrzeb i oczekiwań postawionych przez jego zewnętrznych zleceniodawców (Trocki, Gruzca, Ogonek 2003, s. 27).

W rozdziale zaprezentowano przebieg procesu projektu w różnych fazach jego realizacji i zarządzanie nim w praktyce na przykładzie projektu w obszarze projektowania przestrzeni publicznej poprzez zagospodarowanie terenu na wzgórzu Trzy Lipki (ul. Portowa) pn.: *Rewitalizacja miejskich systemów nadbrzeżnych wraz z utworzeniem centrum edukacji ekologicznej w mieście Bielsko-Biała – etap II*. Celem projektu była modernizacja istniejącej przestrzeni publicznej dla wykreowania przestrzeni o charakterze edukacji ekologicznej. Uwzględnione zostały zastane wartości krajobrazowo-przyrodnicze. W tym celu zaproponowano rozwiązania przestrzenne

poprzez zastosowanie wyłącznie elementów małej architektury. Miały one nawiązywać do historii miejsca, wartości krajobrazowych i przyrodniczych oraz wziąć pod uwagę preferencje użytkowników.

Projekt opisany poniżej jest przykładem projektu urbanistycznego mającego na celu wzbogacenie przestrzeni publicznej o elementy małej architektury z poszanowaniem wartości historycznych i przyrodniczych. Przystępując do pracy, należało uwzględnić, iż działanie tego typu w przestrzeni miejskiej wymaga interdyscyplinarnego zespołu projektowego oraz profesjonalizacji w zarządzaniu projektem.

Patrząc na proces zarządzania projektem z punktu widzenia podstawowych trzech parametrów, tzn. zakresu projektu, czasu realizacji oraz kosztów, można zauważyć, że to zespół projektowy ma największy wpływ na rezultaty. Najważniejszą bowiem przyczyną niepowodzeń projektów jest niedotrzymanie terminu przekazania produktów biznesowych. Bardzo często konsekwencją niedotrzymania terminów jest także wzrost kosztów, co dodatkowo komplikuje zamknięcie projektu.

Projekty cechują się również tym, że w trakcie ich realizacji wykorzystywane są równorzędnie zasoby ludzkie, finansowe, materialne oraz informacyjne, a wszelkie działania podejmowane w obrębie działalności projektowej zmierzają do osiągnięcia określonych rezultatów, co zostało zaprezentowane w niniejszym rozdziale.

Zarządzanie zespołem projektowym – pojęcie i proces

Jak zostało zasygnalizowane we wprowadzeniu, w niniejszym rozdziale przedstawiono proces zarządzania projektem, dlatego na początku należy nakreślić zakres pojęciowy występujących w opracowaniu terminów. Pierwszym z nich jest pojęcie „zespołu”, którym według S.P. Robbinsa jest grupa, pewna liczba osób wykonujących pracę kolektywną wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywną synergię, skupionych wokół realizacji wspólnego celu (Robbins 2004, s. 33). Zespół projektowy jest jednym z rodzajów grup, gdzie jego członkowie realizują konkretny cel projektu.

Zespoły projektowe tworzą zazwyczaj osoby o różnorodnych kompetencjach, uzupełniających się lub dopełniających zgodnie z profilem projektu. Dla realizacji prac podczas dopełniania celu projektu niezbędne jest odpowiednie przyporządkowanie ról i zakresu pracy. Jak określa B. Kożusznik, zespół taki tworzą osoby o uzupełniających się umiejętnościach, oddanych wspólnemu celowi, osiągnięciu określonych rezultatów i podejściu, za które wzajemnie przed sobą odpowiadają (Kożusznik 2014, s. 102). Każdy z członków zespołu pełni określone role, przy czym R.M. Belbin określa termin „rola pełniona w zespole” jako określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy (Belbin 2008, s. 41).

Zarządzanie zespołem projektowym to zadania zarządcze realizowane we wszystkich fazach trwania projektu, tj. planowania projektu, powołania zespołu projektowego, budowania relacji, motywowania, ewaluacji. Szczególnie ważna pozostaje kwestia komponowania samego zespołu projektowego (Belbin 2016, s. 139-150).

Istotne są również kwestie alokacji środków: zasobów ludzkich, finansowych oraz materialnych. Zazwyczaj cel wyznacza zleceniodawca projektu, dalej ustalane są warunki umowy działań i odpowiedzialności stron, które biorą udział w projekcie.

Według R.K. Wysockiego „zarządzanie projektami to uporządkowane i zdroworozsądkowe podejście, które wykorzystuje odpowiednie zaangażowanie klienta w celu dostarczenia oczekiwanych przez niego rezultatów, odpowiadające oczekiwanej dodatkowej wartości biznesowej” (Wysocki 2003, s. 72).

Najczęściej w projektach, szczególnie w takich jak ten, który jest przedmiotem niniejszego opracowania, wyróżnia się następujące fazy:

- Inicjacja projektu (podpisanie odpowiedniej umowy lub innego dokumentu, który sankcjonuje projekt; wybranie kierownika projektu odpowiedzialnego za jego realizację; formowanie zespołu projektowego).
- Planowanie (szczegółowy opis działań wraz z harmonogramem).
- Zatwierdzenie planu przez zleceniodawcę.
- Realizacja (monitorowanie postępu oraz kontrola działań).
- Zakończenie (dostarczany jest rezultat projektu oraz robiona retrospektywa).

Ważna jest też systematyczna kontrola postępów w trakcie realizacji projektu, porównanie poziomu realizacji zadania z założonym planem formalnym oraz ewentualne działania naprawcze w razie niezgodności z założeniami planu (Wośko 2016, s. 17).

W tab. 3.1 zarysowano główne czynności, które powinny być wykonane w odpowiednich fazach zarządzania projektem.

Tabela 3.1. Fazy cyku życia projektu a podejmowane czynności

Faza	Główne czynności
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> – analiza sytuacji na poziomie krajowym i sektorowym; – określenie potencjalnych problemów, ograniczeń i możliwości.
Identyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> – segregacja idei; – analiza sprzeczności idei, interesów i możliwości; – określenie problemu, który trzeba rozwiązać, lub możliwości, które trzeba wykorzystać.
Opracowanie	<ul style="list-style-type: none"> – określenie idei projektu; – opracowanie wstępnej struktury zarządzania projektem; – ocena wykonalności koncepcji w formie projektu; – wstępne oszacowanie kosztów; – opracowanie wstępnego harmonogramu; – określenie oczekiwanych wyników; – opracowanie wstępnego opisu projektu; – przygotowanie szczegółowego planu pracy; – zatwierdzenie struktury zarządzania projektem; – podział obowiązków na zadania i czynności, które należy wykonać; – szczegółowe określenie parametrów czasowych, kosztowych, jakościowych oraz potrzebnych środków; – określenie cech kontrolnych projektu; – określenie ograniczeń projektu; – sporządzenie dokumentacji opracowania ryzyka i planu zarządzania.
Finansowanie	<ul style="list-style-type: none"> – weryfikacja propozycji; – podjęcie decyzji o przekazaniu funduszy.
Wdrożenie	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja projektu zgodnie z założonym planem – monitorowanie postępów w odniesieniu do planu; – wprowadzanie niezbędnych poprawek w celu „utrzymania projektu” w założonych ramach czasowych, budżetowych i jakościowych.

Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> – oficjalne zakończenie projektu; – dokonanie oceny, sporządzenie raportu na temat czasu realizacji projektu, jego kosztów, jakości/wyników oraz wykorzystania środków; – ocena procesu zarządzania projektem; – ocena członków zespołu ds. realizacji projektu, rozwiązanie zespołu; – porównanie rzeczywistych wyników z założeniami planu projektu; – archiwizacja dokumentacji projektu.
-----------	---

Źródło: (Mitchell, McSweeney, Charette 2004, s. 16)

W zasadzie każda realizacja projektu opiera się na zasobach ludzkich i ich jakości, dlatego też podczas procesu zarządzania projektem niezbędne jest odpowiednie zaprojektowanie zespołu, tzn. określenie jego liczebności do skali projektu, rozdzielenie ról i zakresu odpowiedzialności zgodnie z kompetencjami i doświadczeniem, które będą rzutować jego na efektywność.

Opis procesu projektowego na przykładzie projektu urbanistycznego zrealizowanego na wzgórzu Trzy Lipki w Bielsku-Białej

Położenie terenu

Podczas prac kreatywnych nad projektem należy wziąć pod uwagę kilka istotnych czynników, aby spełniał on nie tylko warunki użytkowe, ale też uwzględniał poszanowanie miejsca i historii.

Teren przedmiotu projektu znajduje się w Bielsku-Białej przy ulicy Portowej, w otoczeniu łąk i niedalekiej odległości od osiedli mieszkaniowych, zabudowy jednorodzinnej. To ulubione miejsce spotkań mieszkańców miasta. Pierwotnie znajdował się tu zapis z przeszłości – dominujący nad wzgórzem krzyż, z bardzo skromną infrastrukturą, siłownią na świeżym powietrzu, znikomą ilością małej architektury, kilkoma ławkami i koszami na śmieci. Trzy Lipki to bardzo charakterystyczne wzgórze w Bielsku-Białej, miejsce popularne wśród mieszkańców i jednocześnie posiadające ciekawą historię, będące celem spacerów bielszczan oraz fascynatów historii II wojny światowej. Teren wznosi się na wysokość 386 m n.p.m. i położony jest w Starym Bielsku – obecnie jest to jedna z północnych dzielnic miasta. Wzgórze Trzy Lipki to miejsce historyczne z pięknym widokiem na panoramę Karpat oraz Górny Śląsk (rys. 3.1) (*Rewitalizacja...*).

Historia miejsca

Miejsce jest ważne dla miasta ze względów historycznych. W XVII wieku zbudowano na wzgórzu krzyż, odtworzony w 2001 roku. W przeszłości wzgórze porastał las lipowy, obecnie znajdują się tu przede wszystkim łąki oraz zabudowania mieszkalne.

„Miejsce owiane jest wieloma legendami, które dotyczą przeszłości Bielska. Podobno stała tutaj w XVII wieku kaplica mająca upamiętniać żołnierzy szwedzkich, którzy zginęli podczas wojny trzydziestoletniej. Rzeczywiście w 1645 roku miała tutaj miejsce potyczka wojsk szwedzkich i polskich. W tym czasie zniszczony został las lipowy i pozostały cztery lipy. Uderzenie pioruna zważyło jeszcze jedną. Od tego czasu mieszkańcy zaczęli wzgórze nazywać „Trzy Lipki”. Tradycja także wspomina o czterech lipach, które przez stulecia rosły na wzgórzu, z Odsieczą Wiedeńską 1683 roku.

Dla upamiętnienia zwycięstwa Jana III Sobieskiego oraz przejścia jego oddziałów przez Bielsko – wdzięczni mieszkańcy mieli zasadzić drzewa na wzgórzu nad miastem. Jeszcze inna legenda wspomina, że były one pozostałością. Niestety drzewa te zostały wycięte w 1939 roku, gdyż zbliżała się wojna i stanowiły one punkt orientacyjny. Po wojnie w 1945 roku posadzono nowe lipy, które zniszczyli wandalci. Przed II wojną światową zbudowano tutaj kilka schronów, które wchodziły w skład fortyfikacji ciągnących się na długość 10 kilometrów. Rozlokował się tutaj Batalion ON „Bielsko” – Armii Kraków, jednak nie doszło na tym terenie do walk. Drewniany krzyż przeniesiono pod bramę kościoła św. Stanisława, pod zewnętrzny mur ogrodzenia na betonowej płycie, która istnieje do dzisiaj. Sam krzyż spróchniał i rozpadł się kilka lat po wojnie. Prawdopodobnie pierwszy krzyż na wzgórzu został ufundowany i poświęcony przez proboszcza kościoła w Starym Bielsku ks. dr Mateusza Opolskiego, w czasie obchodów 700-lecia kościoła, w 1835 roku. Obecnie schrony są udostępnione dla turystów...” (travelseries.pl 2021).



Rysunek 3.1. Widok ze wzgórza Trzech Lipiek na panoramę Karpat

Źródło: Opracowanie własne

Opis prac zespołu nad projektem

Jak wskazano wyżej, przystępując do zadania projektowego, autor całego opracowania był zobowiązany do skompletowania pełnego zespołu specjalistów. W skład jego wchodziły osoby z branż istotnych tj.: geodeta, geolog, archeolog, architekt, przyrodnik, projektant branży drogowej i projektant konstrukcji. W zespole nie zaangażowano projektanta branży elektrycznej, ponieważ w tym przypadku nie istniała konieczność oświetlania terenu. Po zapoznaniu się z przedmiotem zamówienia przydzielono poszczególnym projektantom określone zadania. Autor projektu, jednocześnie koordynator całego założenia, winien otrzymać pełnomocnictwo od Zamawiającego do reprezentowania go w celu uzyskania wszelkich wymaganych uzgodnień oraz pozwoleń. Warunek ten został przy analizowanym projekcie spełniony.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w umowie, na czas opracowania, zadania zostały podzielone na poszczególne etapy:

- Pozyskanie aktualnej mapy do celów projektowych, w tym celu zaangażowano geodetę.
- Opracowanie szczegółowej inwentaryzacji obszaru opracowania. Na jej podstawie szczegółowo uzgodniono z Zamawiającym zakres zmian.
- Opracowanie inwentaryzacji przyrodniczej. Już na samym początku pracy projektowej bardzo ważnym etapem było uzyskanie wniosków wraz z wytycznymi z branży przyrodniczej, które to bezpośrednio wpływają na kierunek i zakres projektu.

- Pozyskanie wszelkich dokumentów potwierdzających wiarygodność Zamawiającego o posiadaniu praw do zarządzania terenem i dysponowania nim do celów budowlanych.
- Zapoznano się z obowiązującym planem zagospodarowania przestrzennego. Zapisy w planie decydują o tym, jakiego rodzaju inwestycje na danym terenie mogą być zrealizowane. W tym przypadku zapisy planu wskazały, że obszar jest chroniony. Okazało się, że na tym terenie znajdują się stanowiska archeologiczne.
- Po rozpoznaniu stanowisk archeologicznych, z ich zasięgiem oraz obostrzeniami, główny projektant nawiązał kontakt z archeologiem w celu opracowania programu ochrony stanowisk archeologicznych oraz postępowania w przypadku odkrycia znaleziska. Następnym krokiem było uzyskanie zgody od najbliższego ośrodka muzealnego na przyjęcie do zasobu znalezisk w przypadku ich odkrycia w trakcie prowadzonych prac gruntowych.
- Opracowano wstępną koncepcję zagospodarowania terenu z propozycjami szczegółowych rozwiązań w celu zaprezentowania jej Zamawiającemu.
- Po uzyskaniu akceptacji od Zamawiającego, kolejnym krokiem było sprawdzenie nośności gruntów w celu uzyskania akceptacji lokalizacji dla większych elementów małej architektury, jaką była zaproponowana ażurowa pergola, oraz dla pieszych nawierzchni. W tym celu zlecono geologom badania geotechniczne.
- Z tego względu, że zgodnie z życzeniem Inwestora nie projektowano instalacji sanitarnych i elektrycznych, nie trzeba było występować o warunki techniczne dla poszczególnych sieci.
- Kolejny etap to żmudna praca nad szczegółowym rysowaniem poszczególnych elementów projektu, współpraca architekta z konstruktorem w celu dobrania odpowiednich materiałów oraz ich przekrojów.
- Projektant branży drogowej zaprojektował układ ścieżek oraz dobór poszczególnych nawierzchni, mając przekazane informacje o formie, detalu oraz lokalizacji poszczególnych elementów zagospodarowania terenu.
- Zgodnie z harmonogramem prezentowano postępy prac Zamawiającemu.
- Po odpowiednim zakresie uszczegółowienia projektu, wystąpiono do urzędów w celu pozyskiwania niezbędnych pozwoleń oraz uzgodnień. Wniosek o pozwolenie konserwatorskie i dokumentacja zostały złożone w Wojewódzkim Urzędzie Ochrony Zabytków w Katowicach, Delegatura w Bielsku-Białej. Projekt nasadzeń, zaproponowany w projekcie zagospodarowania terenu, został przedłożony do uzgodnienia w Urzędzie Miejskim w Bielsku-Białej u Ogrodnika Miejskiego. Zakres projektu dotyczył przestrzeni miejskiej, z tego względu obowiązkiem było uzyskanie akceptacji projektu przez Powiatową Społeczną Radę ds. Osób Niepełnosprawnych przy Prezydencie w Bielsku-Białej.
- Mając uzyskane pozytywne uzgodnienia oraz pozwolenie konserwatorskie, można było przystąpić do złożenia pełnej dokumentacji budowlanej do Wydziału Urbanistyki Architektury w celu pozyskania pozwolenia na budowę.
- W czasie oczekiwania na pozwolenie cały zespół projektowy pracował nad rysunkami wykonawczymi, kosztorysami inwestorskimi oraz specyfikacjami technicznymi. Wszystkie te opracowania miały być podstawą ogłoszenia przetargu publicznego przez Zamawiającego po uzyskaniu pozwolenia na budowę.

- Kolejnym etapem w pracy zespołu projektowego był nadzór autorski w trakcie prowadzenia prac budowlanych przez zewnętrzną firmę, wyłonioną w ramach ogłoszonego przetargu publicznego. Autorzy projektu zobowiązani są towarzyszyć w trakcie całego procesu budowlanego w celu nadzorowania zgodności realizacji prac budowlanych z dokumentacją.
- Ostatnim etapem były odbiory realizacji.
Należy zaznaczyć, że na każdym etapie pracy zarówno projektowej, jak i realizacyjnej zespół projektowy zobowiązany był przestrzegać:
 - zgodności inwestycji z obowiązującymi zapisami planu zagospodarowania przestrzennego;
 - obowiązującego *Prawa budowlanego*;
 - Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. nr 75 poz. 690 z późn. zm.);
 - Rozporządzenia Ministra Infrastruktury i Rozwoju zmieniającego rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego (Dz.U. 2022 poz. 1679);
 - Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie informacji dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz planu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia (Dz.U. 2003 nr 120 poz. 1126).



Rysunek 3.2. Widok z lotu drona na efekt projektu

Źródło: (bielskobiała.naszemiasto.pl 2022)

Trzeba mieć także na uwadze, iż każdy proces projektowy jest bardzo mocno określony czasem, niestety często towarzyszą mu różnego rodzaju niespodziewane zdarzenia, które hamują zarówno prace, jak i motywację.

Zakres prac całego zespołu nad projektem został zrealizowany zgodnie z oczekiwaniami Zamawiającego oraz zapisami planu miejscowego. Gratyfikacją dla zespołu projektowego był odbiór budowy po zakończeniu wszystkich prac budowlanych oraz – co stanowiło najważniejszy cel wszystkich prac – udostępnienie realizacji użytkownikom i ich ocena.

W efekcie prac całego zespołu nad projektem, a przede wszystkim sprawnym czynnościami zarządczymi podczas jego realizacji, powstało piękne użytkowe miejsce do wypoczynku i edukacji ekologicznej na wzgórzu Trzy Lipki. Mieszkańcy Bielska-Białej, ale nie tylko, mogą również podziwiać panoramę góry i miasta z drewnianych podestów. Wizualny efekt końcowy zaprezentowano na rys. 3.2 i 3.3.



Rysunek 3.3. Widok z drona na fragment zagospodarowania terenu, elementy małej architektury, podest do sieczenia, tablicę informacyjną, ścieżkę sensoryczną, hotele dla owadów

Źródło: (bielskobiala.naszemiasto.pl 2022)

Podsumowanie

Opisane w niniejszym rozdziale prace zespołu projektowego są przykładem projektu urbanistycznego, mającego na celu wzbogacenie przestrzeni publicznej o obiekt o walorach użytkowych z poszanowaniem miejsca oraz nawiązaniem do jego historii i tradycji. Przystępując do pracy nad zadanym projektem, należało uwzględnić, iż działanie tego typu w przestrzeni miejskiej wymaga interdyscyplinarnego zespołu projektowego, bardzo szczegółowo określonego harmonogramu prac oraz sprawnego zarządzania na każdym z etapów jego przebiegu.

Literatura

1. Belbin R.M. (2008), *Twoja rola w zespole*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk.
2. Belbin R.M. (2016), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. bielskobiala.naszemiasto.pl (2022), *Metamorfoza wzgórza Trzy Lipki w Bielsku-Białej. Sprawdź, co się zmieniło*, <https://bielskobiala.naszemiasto.pl/metamorfoza-wzgorza-trzy-lipki-w-bielsku-bialej-sprawdz-co/ga/c1-8948241/zd/74243943> (dostęp: 12.10.2023).
4. *Rewitalizacja miejskich systemów nadbrzeżnych wraz z utworzeniem centrum edukacji ekologicznej w mieście Bielsko-Biała – etap II*, dokumentacja projektowa: projekt zagospodarowania terenu małą architekturą placu na wzgórzu Trzy Lipki (ul. Portowa), opr. Błęszyńska E.

5. Kożusznik B. (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
6. Mitchell A., McSweeney E., Charette P. (2004), *Zarządzanie projektem: poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków.
7. Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
8. travelseries.pl (2021), *Wzgórze „Trzy Lipki” w Bielsku-Białej*, <https://travelseries.pl/artykuly/trzy-lipki-bielsko> (dostęp: 12.10.2023).
9. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
10. Wośko J. (2016), *Zarządzanie projektami. Podręcznik*, <https://pjmbook.files.wordpress.com/2016/10/zarzc485dzanie-projektami-v1-0.pdf> (dostęp: 22.09.2023).
11. Wysocki R.K. (2003), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, efektywne, ekstremalne*, Helion, Gliwice.

MANAGING A PROJECT TEAM IN URBAN SPACE DESIGN

Abstract: The aim of the chapter was to present the work of the project team in project management in the area of urban space. The various stages of project management are described, starting from building the team composition, implementing the schedule and finally achieving the final result. The utilitarian aim of the chapter, the main value, is to show, on a specific example – a monograph of the implementation of a project in the area of urban architecture, the processes of project management and the project team, which can be used by both students and people working on projects.

Keywords: project, project management, project team, revitalization, urban space

PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE JAKO ELEMENT BUDOWANIA WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Wioleta Duda

Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie

Streszczenie: W prezentowanym rozdziale została omówiona idea projektowania uniwersalnego i możliwości zaimplementowania głównych jej zasad w środowisku pracy, co pozwala na budowanie organizacji wyrównującej szanse, a jednocześnie korzystającej na różnorodności talentów tkwiących w zasobach ludzkich. Projektowanie uniwersalne daje możliwość i narzędzia pomagające w niwelowaniu barier w miejscu pracy, uwzględniając zarówno dostępność architektoniczną, jak i pomijaną często dostępność komunikacyjno-informacyjną.

Słowa kluczowe: bariera, inkluzja, projektowanie uniwersalne, środowisko pracy

Wprowadzenie

„Przez całą nowoczesność każde kolejne pokolenie miało swoją otchłań z uwięzionymi w niej wrakami zatopionych statków: były to nieuchronne „uboczne skutki” postępu. Wielu ludzi zdołało wskoczyć do nabierającego prędkości wehikułu i mogło w pełni rozkoszować się jazdą, lecz wielu innych, którym zabrakło sprytu, bystrości umysłu, mądrości, siły lub śmiałości – wlokło się z tyłu lub odchodziło z kwitkiem od drzwi zatłoczonego pojazdu, o ile nie zginęło wcześniej pod jego kołami” (Bauman 2007, s. 84).

Projektowanie uniwersalne jest współczesną koncepcją, która stała się niejako horyzontalną zasadą obowiązującą w całej zjednoczonej Europie. Koncepcja projektowania uniwersalnego jest jednym z narzędzi z powodzeniem realizującym zasadę równości, nieograniczonej partycypacji w życiu społecznym oraz dostępności usług, produktów, informacji dla wszystkich osób, bez względu na wiek, stopień sprawności, mobilności czy innych uwarunkowań. Znajomość, zrozumienie i promowanie działań na rzecz tej idei jest niezbędne, biorąc pod uwagę, iż ma ona zastosowanie we wszystkich sferach życia – od środowiska fizycznego (otoczenie architektoniczne), przez usługi (edukacyjne, społeczne, turystyczne), aż po transport, technologię i inne. Projektowanie uniwersalne wytycza nową trajektorię w zakresie spostrzegania równości i dostępności zarówno dla osób z niepełnosprawnościami, jak i innych grup, które mogą odczuwać bariery w funkcjonowaniu społecznym czy też zawodowym. Nadrzędna zasada uniwersalnego projektowania zakłada, iż podstawowe działania i rozwiązania będą z założenia odpowiadały potrzebom wszystkich użytkowników.

Partycypacja i wykluczenie to nieodłączny składnik struktury społecznej, w której dostęp do zasobów nie zawsze umożliwia wszystkim równą aktywność w ważnych dla życia obszarach (Rojek-Adamek 2019 s. 51), w tym pracy zawodowej. Jednak zapewnienie równych inkluzyjnych szans nie dotyczy wyłącznie użyteczności, ale także sprawczości, działania, aktywności. Projektowanie uniwersalne mylnie jest utożsamiane wyłącznie z działaniami na rzecz osób z niepełnosprawnościami, które potrzebują przyjaznej przestrzeni do życia, w tym korzystania z edukacji czy usług. Ma ono znacznie szersze zastosowanie, w tym projektowanie miejsca pracy i systemu jej organizacji tak, aby stwarzać podobne możliwości rozwoju i funkcjonowania dla każdego pracownika. Nie jest to możliwe bez zaimplementowania projektowania uniwersalnego w kulturze organizacyjnej, która tym samym staje się kulturą opartą na różnorodności, na zaspokajaniu zróżnicowanych potrzeb, ale i możliwości korzystania z różnorodnych talentów i zasobów kapitału ludzkiego.

Idea projektowania uniwersalnego

Termin „projektowanie uniwersalne” (ang. *Universal Design*) po raz pierwszy pojawił się w 1985 roku w Stanach Zjednoczonych za sprawą Rona Mace’a. Niepełnosprawny architekt wysunął założenie, że projektowanie powinno uwzględniać tworzenie środowisk, produktów i usług dostępnych dla największego grona odbiorców, bez względu na wiek, posiadane zdolności i możliwości, pochodzenie kulturowe oraz inne cechy różnicujące. W tym ujęciu projektowanie uniwersalne powinno oznaczać tworzenie zarówno środowisk fizycznych, jak i kulturowych, w których uczestnictwo wiąże się ze swobodą i szeroko rozumianym komfortem, wykluczając zbędne ograniczenia i bariery wynikające z różnorodnej kondycji i sprawności uczestników. Koncepcja ta wywodzi się z interdyscyplinarnego dyskursu odnoszącego się do integracji społecznej i ludzkiej różnorodności, a za podstawowy cel projektowania uniwersalnego uznano integrację osób z niepełnosprawnością z pozostałą częścią społeczeństwa, jak również niwelowanie zarówno fizycznych, jak i mentalnych barier pomiędzy nimi (Story, Mueller, Mace 1998, s. 36). Proponowane działania powinny uwzględniać założenia „to samo wejście dla wszystkich” (ang. *the same entrance for all*) lub „te same szanse dla wszystkich” (ang. *the same opportunity for all*) (Gawron 2011, s. 133), co w praktyce oznacza minimalizowanie tzw. rozwiązań specjalnych oraz technologii wspomagających (Steinfeld 2006, s. 69).

Idea projektowania uniwersalnego początkowo odnosiła się jedynie do tworzenia środowiska w wymiarze architektonicznym, z czasem jednak zaczęto uwzględniać jej założenia w innych, znacząco odmiennych dziedzinach, jak: transport, technologie i serwisy komunikacyjno-informacyjne, strony internetowa, a także edukacja.

Współcześnie projektowanie uniwersalne definiuje się, przyjmując zapis zawarty w artykule 2 *Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych*, według którego koncepcję tę należy rozumieć jako projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania.

Termin „uniwersalny” nie obejmuje jedynie rozwiązań, które będą dostępne dla każdego i w takim samym zakresie, ale udostępnią jak największej liczbie osób możliwość korzystania ze wszystkich potrzebnych do komfortowego funkcjonowania przedmiotów oraz dostęp do usług we wszystkich sferach życia, w tym do tak ważnej sfery jak praca zawodowa, która nie ogranicza się do rynku chronionego. Koncepcja uniwersalnego projektowania jest oparta na zasadzie równości w większym stopniu niż koncepcja ogólnej dostępności dla osób z obniżoną funkcjonalnością. Rozwiązania przestrzenne zgodne z zasadą projektowania uniwersalnego przewidują, iż podstawowe działania będą z założenia odpowiadały potrzebom wszystkich użytkowników i nie będą wymagały specjalnych rozwiązań. Projektowanie jest zatem pojmowane jako wspólny termin na określenie wszystkich działań, które dotyczą kształtowania otoczenia. Obejmuje to m.in. planowanie w ramach społeczności lokalnej, użytkowanie gruntów, jak również architekturę, roboty budowlane czy też produkcję (Wysocki 2014, s. 29-31).

Projektowanie uniwersalne oznacza tworzenie środowisk fizycznych, ale też kulturowych, które umożliwią podejmowanie codziennych aktywności w poczuciu bezpieczeństwa i komfortu, bez zbędnych ograniczeń i przeszkód, przez ludzi o różnorodnej kondycji i sprawności. Jego celem jest integracja, niwelowanie fizycznych oraz mentalnych barier. Owo projektowanie jest strategicznym podejściem do planowania i projektowania zarówno produktów, jak i odpowiedniego otoczenia, mających na celu promowanie społeczeństwa włączającego wszystkich obywateli oraz zapewniającego im pełną równość oraz możliwość uczestnictwa w życiu społecznym.

Możliwości wykorzystania projektowania uniwersalnego w środowisku pracy

Środowisko pracy każdej organizacji buduje się, opierając się na pewnych wartościach, normach społecznych, zasadach, obyczajach. Wszystko to składa się na kulturę organizacyjną, w której można wskazać najważniejsze elementy, takie jak (Perechuda 2000, s. 286):

- wpływ dominujących liderów;
- historia i tradycje firmy;
- technologie, produkty i usługi;
- klienci;
- oczekiwania firmy;
- system informacji i kontroli obowiązujący w firmie;
- ustawodawstwo i otoczenie firmy;
- system kar i nagród stosowany w przedsiębiorstwie;
- organizacja i zasoby firmy;
- cele, wartości i przekonania pracowników.

Każda z tych składowych wymaga właściwego zaprojektowania, uwzględniającego zgodnie z inkluzyjnym środowiskiem potrzeby m.in. takich grup, jak:

- osoby z niepełnosprawnościami, w szczególności poznawczymi, fizycznymi, sensorycznymi;
- osoby neuroatypowe;

- osoby z różnych kultur;
- osoby obciążone rolami opiekuńczymi;
- osoby o ograniczonej mobilności;
- osoby LGBTQ+;
- osoby różnej płci;
- osoby w różnym wieku.

Tak duże zróżnicowanie środowiska pracy wymaga zaimplementowania zasad projektowania uniwersalnego, które stanowią praktyczne narzędzia pozwalające zbudować organizację bazującą na potencjale swoich pracowników, a jednocześnie zaspokajając w znacznym stopniu ich potrzeby i oczekiwania. Do owych zasad zalicza się:

1. Równość w dostępie (ang. *equitable use*) – oznacza użyteczność, atrakcyjność, możliwość użytkowania w równym stopniu dla osób o różnych możliwościach.
2. Elastyczność użycia (ang. *flexibility in use*) – zakłada uwzględnienie różnorodnych umiejętności i preferencji użytkownika.
3. Intuicyjność w użytkowaniu (ang. *simple and intuitive use*) – odnosi się do sposobu korzystania z produktu, uwzględniającego proste i zrozumiałe dla wszystkich odbiorców zasady użytkowania, bez względu na poziom wiedzy, koncentracji, doświadczenia czy umiejętności językowych.
4. Dostępność percepcyjna (ang. *perceptible information*) – zakłada skuteczne przekazywanie informacji, niezależnie od możliwości percepcyjnych użytkowników. Kluczowe jest wykorzystanie różnorodnych form i kanałów przekazu, do których zalicza się informacje werbalne, obrazkowe i dotykowe, jak również zachowanie określonego kontrastu oraz zgodność z różnymi technikami i urządzeniami dedykowanymi osobom z niepełnosprawnością.
5. Tolerancja na błędy (ang. *tolerance for error*) – polega na minimalizowaniu niebezpieczeństwa dla użytkowników w sytuacji niezamierzonego błędu w obsłudze. Oznacza, że elementy najczęściej używane powinny być dostępne, natomiast elementy niebezpieczne wyeliminowane lub ukryte.
6. Mały wysiłek fizyczny (ang. *low physical effort*) – zakłada, że produkt powinien być łatwy i wygodny w użyciu, przy jak najmniejszym wysiłku fizycznym i naturalnej pozycji ciała.
7. Odpowiednia przestrzeń i wymiary (ang. *size and space*) – w projektowaniu należy uwzględniać zróżnicowanie wysokości użytkowników, ich postury ciała oraz mobilność (Mace 2015).

Powyższe zasady są obecnie wdrażane głównie w architekturze oraz tworzeniu przedmiotów codziennej użyteczności, szczególnie dla osób z niepełnosprawnościami. Głębsza analiza daje jednak szerokie możliwości zastosowania ich w budowaniu inkluzyjnej organizacji, zapewniającej równe szanse dla każdego pracownika, ale dające także nowe możliwości skorzystania z różnorodnych zasobów kapitału ludzkiego.

Pod kątem budowy inkluzyjnego środowiska pracy można podjąć wdrożenie następujących rozwiązań:

1. Równość w korzystaniu – może dotyczyć zróżnicowanej oferty z zakresu dodatkowych składników wynagrodzenia, uwzględniającej sytuację rodzinną pracownika, wieku. Równość to także dostęp do ścieżki rozwoju, która nie powinna być zarezerwowana wyłącznie dla młodych talentów. Ważnym elementem równości w korzystaniu jest przepływ informacji, który uwzględnia np. język.

2. Elastyczność w użytkowaniu – uwzględnienie szerokiego zakresu indywidualnych potrzeb pracowników, głównie poprzez możliwość skorzystania np. z materiałów firmy, którzy bazują w pracy zarówno na wzroku, jak i na słuchu, są leworęczni czy też praworęczni (inna ergonomia stanowiska pracy), mają ograniczenia w odbiorze metafor czy też specyficznych dla danej kultury kontekstów. Miejsce pracy powinno być tak zaprojektowane, aby można było go dostosować do każdej osoby, niezależnie od stopnia sprawności i potrzeb.
3. Proste i intuicyjne użytkowanie – zadbanie o możliwości korzystania np. z programów, komunikatów, informacji bez względu na staż pacy czy też doświadczenie poprzez wprowadzenie prostego angażującego języka.
4. Czytelna informacja – informacje dostępne bez względu na zdolności sensoryczne pracowników, które są przekazywane w kilku formach, z naciskiem na wskazanie istotnych informacji.
5. Tolerancja błędów – przygotowywanie odpowiednich informacji w celu minimalizacji błędów, informację angażującą wszystkich, w szczególności nowych pracowników, którzy nie znają jeszcze miejsca pracy; przygotowanie alternatywnych rozwiązań.
6. Niewielki wysiłek fizyczny – minimum wysiłku przy osiągnięciu celu poprzez ograniczenie nurzących czynności, właściwe ergonomiczne stanowisko pracy, zwiększenie różnorodności czynności.
7. Dostępna i użyteczna przestrzeń – niezależnie od cech fizycznych pracowników dostępność do wszystkich elementów procesu.

Wdrożenie powyższych zasad projektowania uniwersalnego w kulturę organizacyjną pozwoli na ukształtowanie inkluzyjnej organizacji, w której każdy pracownik zostanie dostrzeżony, a jego potrzeby zaspokojone. Środowisko pracy zbudowane nie tylko w obszarze dostępności architektonicznej, ale także dostępności komunikacyjno-informacyjnej to środowisko sprzyjające poczuciu użyteczności każdego pracownika i zwiększenie efektywności pracy, wyników.

Wnioski w formie rekomendacji

Implementacja projektowania uniwersalnego i jego podstawowych zasad pozwala na obecność między innymi osób z niepełnosprawnościami, osób młodych i starszych, mniejszości etnicznych, osób posiadających dzieci w każdej organizacji poprzez:

- budowę środowiska pracy bezpiecznego i dającego możliwość realizacji ścieżki kariery bez względu na różnice;
- uwzględnienie potrzeb wszystkich pracowników, bez względu na wiek, płeć, mobilność i inne okoliczności różnicujące;
- otwartość wolną od barier, z realistycznym podejściem do każdego problemu, uznając, że jedno rozwiązanie to za mało.

Literatura

1. Bauman Z. (2007), *Życie na przemiał*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa.
2. Gawron G. (2011), *Universal Design – projektowanie uniwersalne jako idea w dążeniu do osiągnięcia partycypacji społecznej osób niepełnosprawnych*, „Roczniki Nauk Społecznych”, 7(43), 1, s. 126-144.
3. Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

4. Rojek-Adamek (2019), *Designerzy. Rola zawodowa projektanta w oglądzie socjologicznym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Steinfeld E. (2006), *Position Paper: The Future of Universal Design*, University of Buffalo, IDEA Center, Buffalo.
6. Story M.F., Mueller J.L., Mace R.L. (1998), *The Universal Design File: Designing for People of All Ages and Abilities*, The Center for Universal Design, Raleigh, NC North Carolina State University.
7. Wysocki M. (2014), *Poprawa bezpieczeństwa osób z niepełnosprawnością podczas ewakuacji z obiektów użyteczności publicznej*, „Materiały Budowlane”, 10, s. 29-31.
8. Wysocki M. (2015), *Tworzenie miasta przyjaznego wszystkim*, https://journals.pan.pl/Content/103147/PDF/03_Wysocki.pdf (dostęp: 09.08.2023).

UNIVERSAL DESIGN AS PART OF BUILDING A CONTEMPORARY ORGANISATION

Abstract: The presented chapter discusses the idea of universal design and the possibilities of implementing its main principles in the work environment, which allows building an organisation that levels the playing field while benefiting from the diversity of talents inherent in human resources. Universal design provides the opportunity and tools to help address barriers in the workplace, taking into account both architectural accessibility and the often-overlooked communication and information accessibility.

Keywords: barrier, inclusion, universal design, work environment

NORMY SA I ISO W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY W SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Magdalena Bsoul-Kopowska, Katarzyna Zadros

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Koncepcja społecznej odpowiedzialności od kilkudziesięciu lat jest uznawana za jedno z ważniejszych rozwiązań stosowanych przez firmy, które budują przewagę konkurencyjną, opierając się na działaniach ukierunkowanych na efekty ekonomiczne, ludzi i środowisko. Istotne miejsce w zarządzaniu CSR przez te firmy zajmuje m.in. implementacja norm i standardów zwiększających bezpieczeństwo pracy. Powstaje jednak pytanie, czy raportowanie CSR, w tym obowiązujących w firmie norm SA i ISO, jest równoznaczne z rzeczywistą realizacją działań społecznie odpowiedzialnych. W rozdziale autorki przeprowadziły szerszą analizę tego problemu, starając się zdiagnozować istnienie zależności między publikowanymi informacjami o wdrażaniu i realizacji norm bezpieczeństwa i higieny pracy a liczbą rejestrowanych wypadków w pracy lub brak takiej zależności.

Słowa kluczowe: BHP, CSR, normy SA, normy ISO, zarządzanie

Wprowadzenie

Analizując kwestie dotyczące bezpieczeństwa pracy rozumianego jako rozwiązanie systemowe, należy uwzględnić jego aspekty prawne oraz organizacyjno-zarządcze. Już regulacje *Konstytucji RP* uwzględniają prawo każdego pracownika do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, a doprecyzowują je unormowania *Kodeksu pracy*. Na podstawie ich wytycznych tworzone i wdrażane są normy o uniwersalnym charakterze oraz podejmowane są przez przedsiębiorstwa indywidualne inicjatywy na rzecz wprowadzania rozwiązań związanych z BHP w formie układów zbiorowych czy regulaminów pracy. Coraz więcej firm wskazuje na rozwiązania praktyczne dotyczące realizacji norm BHP ponad standardami wynikającymi z obowiązku prawnego jako na przejaw wcielania przez nie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Dzięki temu stają się one bardziej wiarygodne w relacjach z interesariuszami oraz w budowaniu pozycji rynkowej. Z tych także powodów zabiegają o certyfikaty i inne dokumenty formalne potwierdzające spełnianie przez nie takich norm.

Można w związku z tym przyjąć, że wraz ze wzrostem liczby firm mających certyfikaty potwierdzające stosowanie norm w zakresie BHP, jako jednego z przejawów ich społecznej odpowiedzialności, liczba wypadków, którym ulegają pracownicy w związku z wykonywaną pracą zawodową, powinna maleć. W prezentowanym rozdziale autorki będą chciały odpowiedzieć, czy statystyki instytucji odpowiedzialnych za gromadzenie danych na ten temat potwierdzają tę prawidłowość.

Normy i standardy CSR w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia pracowników

CSR to koncepcja, która od kilkudziesięciu lat jest wykorzystywana w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi w taki sposób, by przedsięwzięcia biznesowe łączyły z potrzebami i celami społeczeństwa. Biznes oparty na zasadach społecznej odpowiedzialności pozwala na stałe wzmacnianie pozycji rynkowej, a także przyciągnięcie i utrzymanie większej liczby klientów oraz pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Koncepcja ta jest także postrzegana jako przejaw dobrowolnej odpowiedzialności organizacji za integrowanie trzech kluczowych wymiarów jej działalności: społecznego, ekonomicznego i ekologicznego. Jednak aby mogła być realizowana, konieczne jest przestrzeganie norm i wartości etycznych w codziennych relacjach przez wszystkich pracowników i zarządzających (Sidhoum, Serra 2017, s. 1).

Dla realizacji CSR istotne znaczenie ma współdziałanie przedsiębiorstwa z jego otoczeniem społecznym, w tym budowanie długookresowej więzi z interesariuszami (Freeman 1984) oraz etyczne postępowanie w stosunku do nich (Carroll 1993), a także ciągłe, kompleksowe tworzenie i realizowanie strategicznych rozwiązań we wszystkich jej obszarach, w tym związanych z bezpiecznymi i higienicznymi warunkami pracy.

Budując swoją pozycję rynkową, przedsiębiorstwa starają się spełniać określone normy i standardy obejmujące obszary działalności obejmujące kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, czego odzwierciedleniem są uzyskiwane certyfikaty. Jedną z najważniejszych inicjatyw w skali ogólnosiwiatowej potwierdzających wysoki poziom realizacji CSR jest przynależność przedsiębiorstwa do *Global Compact* – GC. Przynależność do GC wiąże się z koniecznością przyjęcia i stosowania 10 fundamentalnych zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji (*Materiały...* 2012, s. 14).

Wśród globalnych standardów CSR uwzględniających regulacje w obszarze BHP jest norma SA8000, będąca zbiorem zasad i procedur mających chronić podstawowe prawa pracownicze. Uzyskanie certyfikatu jej spełniania wymaga wprowadzenia do zarządzania przedsiębiorstwem 8 warunków wstępnych: niezatrudniania dzieci, niestosowania pracy przymusowej, spełniania podstawowych zaleceń bezpieczeństwa środowiska pracy, przestrzegania wolności zrzeszania się pracowników, prawa do negocjacji zbiorowych, niedyskryminowania w zatrudnieniu, niestosowania przymusu fizycznego i psychicznego wobec pracowników, przestrzegania regulacji prawnych dotyczących czasu pracy oraz prawa do wynagrodzenia nie niższego niż gwarantowane przepisami prawa (Cierpiół, Wąsikiewicz-Rusnak 2021, s. 53). Norma SA800 jest standardem o zasięgu globalnym, co oznacza, że może być stosowana we wszystkich krajach w odniesieniu do przedsiębiorstw wszystkich branż.

Kolejnym narzędziem wykorzystywanym globalnie są standardy serii AccountAbility AA1000, dzięki którym firma zostaje wyposażona w metody pozwalające na zarządzanie jej zaangażowaniem w relacje i dialog z interesariuszami w celu budowania wartości rynkowej, stymulowania innowacyjności, a także zarządzania ryzykiem. Standardy te odnoszą się także do kwestii ładu korporacyjnego, metod biznesowych i zrównoważonego rozwoju. W serii standardów znajdują się trzy:

- AA1000APS (*AccountAbility Principles Standard*) – zasady odpowiedzialności,
- AA1000SES (*AccountAbility Stakeholder Engagement Standard*) – zaangażowanie interesariuszy,
- AA1000AS (*AccountAbility Assurance Standard*) – weryfikacja (*Materiały...*, 2012, s. 9).

W państwach Unii Europejskiej obowiązuje norma ISO 26000. Zgodnie z nią CSR jest odpowiedzialnością przedsiębiorstwa za wpływ jego decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które (Standardy AA1000 2011, s. 7):

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając do obszaru odpowiedzialności kwestie zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- są wprowadzane w całej organizacji.

Aktualnie obligatoryjny charakter ma unijna dyrektywa w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD), opublikowana w grudniu 2022 roku. Szacuje się, że ma ona zastosowanie do około 50 000 spółek notowanych na giełdach w UE lub prowadzących w Unii znaczącą działalność, niezależnie od miejsca siedziby. Zgodnie z nią przedsiębiorstwa (także małe i średnie) mają od roku obrotowego 2024 obowiązek raportowania wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju w szerszym zakresie niż dotychczas (Trocka 2023, s. 212). Z tego powodu tworzone wspólnie przez przedsiębiorstwa strategie zarządzania oraz określone w ich obrębie cele przedsiębiorstw odnoszą się w coraz większym stopniu do obszarów zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Obowiązkiem zarządzających przedsiębiorstwami staje się korzystanie ze znormalizowanych standardów określających wymagania dla tych obszarów zarządzania. Najpopularniejsze standardy w tej sferze są oparte na normach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ang. *International Organization for Standardization* – ISO). Aktualnie obowiązujące normy to: ISO 9001:2015 zawierająca wymagania dla systemowego zarządzania jakością, norma ISO 14001:2015 podająca wymagania i wytyczne stosowania systemów zarządzania środowiskowego oraz najnowsza ISO 45001:2018 określająca wymagania i wytyczne dla systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (Cierpiół, Wąsikiewicz-Rusnak 2021, s. 7).

Norma ta zdefiniowała społeczną odpowiedzialność jako wpływ podejmowanych przez organizację decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w obszarach: ładu organizacyjnego, praw człowieka, kwestii związanych z zatrudnieniem i stosunkami pracy, warunkami pracy i ochroną socjalną,

dialogiem społecznym, BHP, rozwojem człowieka i szkoleniami w miejscu pracy, środowiskiem, uczciwymi praktykami konkurencyjnymi, sprawami konsumenckimi oraz zaangażowaniem społecznym i rozwojem społeczności lokalnych (*Raport...* 2023, s. 107).

Raportowanie CSR uwzględniające obszary związane z BHP

Efektem wprowadzania norm pozwalających oceniać stopień realizacji CSR jest proces jej raportowania, oparty na wskaźniku zwanym *Global Reporting Initiative* – GRI. Dla polskich przedsiębiorstw szczegółowe zasady raportowania zawarte są w *Wytycznych do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju* dostępnych na stronie www.globalreporting.org.

Z założenia firmy, które wdrażają CSR do strategii zarządzania obejmującego BHP, powinny podejmować inicjatywy z nią związane w pełni dobrowolnie. W praktyce coraz częściej są one poddawane swoistej presji ze strony społeczeństwa, kooperantów i konkurentów, aby przyjmować zasady oceny swoich działań w obszarze CSR. Służy temu wybór wskaźników efektywności, określenie formalnych aspektów raportowania, w tym tematyki raportów i sposobu ich prezentacji, uwzględniających informacje związane z kondycją finansową oraz problematyką wpływu firmy na otoczenie społeczne i środowisko naturalne (Misztal 2016, s. 78-79).

Najszerzej i najdłużej stosowanym narzędziem takiej prezentacji są kodeksy, dzięki którym firmy komunikują otoczeniu informacje dotyczące obowiązujących w nich wartości i standardów etycznych, i które stanowią swoisty rodzaj deklaracji zasad biznesowych określających „całokształt stosunków w różnych dziedzinach między firmą a jej interesariuszami” (Makuch 2011, s. 9). Mają jednak zasadniczą wadę, a mianowicie dają firmie możliwość zamieszczania w nich tych informacji, które są wygodne dla firmy i wpisują się w społeczną odpowiedzialność, jednocześnie pomijają praktyki społecznie nieodpowiedzialne, a nawet sprzeczne z prawem.

Ogół instrumentów raportowania praktyk społecznie odpowiedzialnych można podzielić na cztery kategorie (Makuch 2011, s. 7):

1. aspiracyjne zasady i kodeksy postępowania,
2. wytyczne dla systemów zarządzania i certyfikacji,
3. wskaźniki oceny stosowane przez agencje inwestycyjne,
4. wytyczne raportowania i komunikacji.

Najstarszymi propozycjami skierowanymi do przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym są powstałe w latach 70. XX wieku *Wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych* opracowane przez ekspertów OECD oraz *Trójstronna Deklaracja Zasad Dotyczących Przedsiębiorstw Międzynarodowych* MOP, zaktualizowane po koniec XX wieku (Pawłowska, Pęciłło 2018, s. 5). Nie mają one charakteru obligatoryjnego, ale służą zaprezentowaniu i upowszechnieniu standardów postępowania uzupełniających obowiązujące regulacje prawne i – podobnie jak raporty – dają możliwość prezentowania tych informacji, które są korzystne dla firm oraz pomijania niekorzystnych.

Na całym świecie powoływane są także do życia i prowadzą działalność wyspecjalizowane instytucje zajmujące się monitorowaniem i weryfikacją raportów prezentujących realizację zasad CSR oraz bezpieczeństwa, higieny i ochrony zdrowia w miejscu pracy. Kluczowe znaczenie w skali globalnej pełni w tym zakresie Międzynarodowa Organizacja Pracy – MOP (ang. *International Labour Organization* – ILO), a w obszarze CSR między innymi stowarzyszenie *Business for Social Responsibility* (Ławniczak, Porzucek 2013, s. 158-159). W kreowaniu aktywności związanej z CSR ważne miejsce w skali globalnej pełni także *Global Reporting Initiative* (GRI). GRI to niezależna instytucja mająca swoją siedzibę w Holandii i działająca na rzecz rozwijania i propagowania wytycznych zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Reporting Guidelines*) (Czaja-Cieszyńska 2018, s. 53).

W Polsce jedną z najważniejszych organizacji zajmujących się CSR jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FRB). Działalność FRB obejmuje tworzenie rankingów odpowiedzialnych firm, pozwalających na śledzenie i monitorowanie dobrych praktyk, a także promocję idei CSR. Prezentowane w jego raportach praktyki są porządkowane w siedmiu kategoriach odpowiadających obszarom normy ISO 26 000 (www.CSRInfo.gov.pl). Wśród podmiotów stojących na straży bezpieczeństwa pracy szczególną rolę odgrywa Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP), natomiast organem państwa pełniącym funkcje kontrolne jest Państwowa Inspekcja Pracy (PIP).

Dostosowanie systemów zarządzania BHP do wymagań zawartych w normach ich dotyczących wpływa na ogół na poprawę procesów zarządzania BHP oraz wyników osiągniętych w tym obszarze. Jednak, zdaniem badaczy, nawet w przypadku przedsiębiorstw, w których zgodność systemów zarządzania BHP z wymaganiami potwierdzono certyfikatami, realizacja części procesów zarządzania BHP pozostaje niezadowolająca. Dotyczy to najczęściej takich procesów jak przywództwo, współdziałanie pracowników, a także planowanie działań oraz pomiar osiągniętych wyników (Pawłowska, Pęciłło 2018, s. 8). Dzięki nim natomiast możliwe jest zwiększanie skuteczności zapobiegania wypadkom przy pracy i chorobom związanym z pracą oraz zapewnienie zdrowych i bezpiecznych miejsc pracy. To także oznacza, iż powinno następować obniżanie wskaźników wypadków przy pracy, chorób zawodowych, a także chorób związanych z pracą. Czy taka prawidłowość faktycznie występuje, będzie poddane ocenie w kolejnej części rozdziału.

BHP w raportach CSR polskich przedsiębiorstw a praktyka zarządzania

Jeżeli założenie zaprezentowane w końcowej części poprzedniego podrozdziału ma odzwierciedlenie w praktyce zarządzania systemem bezpieczeństwa pracy oraz prezentowanych przez firmy raportach CSR oraz certyfikatach potwierdzających spełnianie norm SA i ISO, to wraz z tym, jak coraz więcej firm prowadzi takie raporty i posiada certyfikaty, statystyki dotyczące wypadków w pracy powinny systematycznie się zmniejszać. W celu sprawdzenia, czy ta prawidłowość jest widoczna, przeprowadzono analizę danych statystycznych za lata 2013-2022 dotyczących liczby firm notowanych w raportach CSR oraz mających certyfikat ISO 9000 (najpopularniejsza

norma, o potwierdzenie zgodności z którą ubiegają się polskie firmy) oraz zarejestrowanej przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) liczby wypadków w pracy w tym okresie.

Opierając się na danych publikowanych w raportach dobrych praktyk FOB z lat 2013-2023 oraz informacjach GUS z tego samego okresu dotyczących liczby wypadków w pracy (tab. 5.1), stwierdzono, że możliwe jest dostrzeżenie zależności między liczbą przedsiębiorstw, które deklarowały w kolejnych latach wdrażanie rozwiązań z obszaru CSR, i danymi dotyczącymi liczby zgłaszanych wypadków w pracy.

Tabela 5.1. Zmiany liczby przedsiębiorstw deklarujących dobre praktyki CSR i wypadków w pracy w latach 2013-2022

Rok	Liczba firm	Zmiana w %	Liczba wypadków	Liczba wypadków na 1000 pracowników	Zmiana w %
2013	135	-	88267	7,55	-
2014	124	-8,4	88642	7,53	0,4
2015	131	5,6	87622	7,24	-1,8
2016	180	37,4	87886	7,07	0,3
2017	177	-1,7	88330	6,84	0,5
2018	229	29,4	84304	6,37	-4,6
2019	214	-6,6	83205	6,15	-1,3
2020	225	5,1	62740	4,62	-24,6
2021	184	-18,2	68777	5,1	9,6
2022	231	25,5	66606	4,66	-3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz GUS za lata 2014-2023

Wprawdzie nie można stwierdzić regularności w zachodzących zmianach, gdyż w poszczególnych latach liczba przedsiębiorstw uczestniczących w raportowaniu zmieniała się nieregularnie, ale na przestrzeni całego badanego czasu wyraźnie widoczny jest wzrost ich liczby o ponad 70% ze 135 w 2013 roku do 231 w najnowszym raporcie, opublikowanym w 2023 roku. Liczba wypadków w przeliczeniu na 1000 pracowników w całym analizowanym czasie zmniejszyła się o 2,89 – z 7,55 w 2013 roku do 4,66 w 2022 roku. Zastanawiające jest jednak, że czynnikiem najsilniej wpływającym na ten spadek był wybuch pandemii COVID-19 i zmiany zatrudnienia nią spowodowane, a nie samo zwiększanie liczby firm wdrażających dobre praktyki związane z realizacją CSR, w tym z zarządzaniem BHP.

Zbliżona tendencja widoczna jest wówczas, gdy porównuje się liczbę przedsiębiorstw dysponujących certyfikatami jakości ISO oraz liczbą wypadków w pracy (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Zmiany liczby przedsiębiorstw posiadających certyfikat normy ISO 9000 i wypadków w pracy w latach 2013-2022

Rok	Liczba firm	Zmiana w %	Liczba wypadków	Liczba wypadków na 1000 pracowników	Zmiana w %
2013	10527	-	88267	7,55	-
2014	9574	-9,1	88642	7,53	0,4
2015	10681	11,6	87622	7,24	-1,8
2016	12152	13,8	87886	7,07	0,3
2017	11846	-2,5	88330	6,84	0,5
2018	14984	26,5	84304	6,37	-4,6
2019	15128	1	83205	6,15	-1,3
2020	11460	-24,4	62740	4,62	-24,6
2021	10219	-10,8	68777	5,1	9,6
2022	11926	16,7	66606	4,66	-3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Międzynarodowej Organizacji Normalizacji oraz GUS za lata 2014-2023

W odniesieniu do tego porównania można zwrócić uwagę na to, że do 2019 roku liczba firm z certyfikatami systematycznie wzrastała, a liczba wypadków spadała. Dopiero wybuch wspomnianej już pandemii przyczynia się do istotnego spadku liczby przedsiębiorstw certyfikujących jakość zarządzania z 15 128 w 2019 roku do 11 460, ale jednocześnie widoczny jest największy w całym okresie spadek liczby wypadków w pracy. Przejście w wielu firmach na pracę zdalną, ograniczenie zatrudnienia i co najmniej częściowe wstrzymanie produkcji to czynniki, które przyczyniły się do tego spadku, a nie wprowadzane inicjatywy zarządcze.

Niestety rodzi to negatywną konkluzję, że ani podejmowanie przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw raportowanie dobrych praktyk, ani wprowadzanie w nich norm ISO nie przyczynia się do istotnego zmniejszania liczby wypadków w pracy. Oczywiście należy zwrócić uwagę na to, iż przedstawione porównanie ma charakter bardzo ogólny. Wyciągnięcie bardziej precyzyjnych wniosków wymagałoby szerokiej analizy danych publikowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa i może być bazą dla kolejnych badań w tym obszarze.

Podsumowanie

Zaprezentowana w rozdziale analiza danych statystycznych pozwala na stwierdzenie, że coraz więcej firm raportuje praktyki społecznie odpowiedzialne, także te związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem zawodowym, oraz uzyskuje certyfikaty normy ISO dotyczące zarządzania bezpieczeństwem pracy. Co więcej, przedsiębiorstwa mają ogromne możliwości, a od 2022 roku wręcz obowiązek raportowania dobrych praktyk w zakresie BHP. Jednak należy stwierdzić, że pomimo systematycznego wzrostu liczby raportowanych praktyk w tym obszarze, jest ich wciąż znacznie mniej

niż w innych, bardziej widocznych dla otoczenia obszarach działalności organizacji, a na zmniejszenie liczby wypadków w pracy zgłaszanych przez zarządzających przedsiębiorstwami znacznie silniej wpłynęła pandemia COVID-19 i spowodowany nią *lock down* niż świadomie i celowo podejmowane inicjatywy objęte raportowaniem CSR czy certyfikowane w normie ISO.

Mimo że od wielu lat przyjmowane są rozwiązania mające ujednoczyć procedury raportowania dobrych praktyk oraz wypracowane sztywne standardy przyznawania certyfikatów ISO, trudno jest jednoznacznie ocenić, na ile ich uzyskiwanie rzeczywiście przyczynia się do zmniejszenia wypadkowości. Wydaje się, że kwestie te są silnie zróżnicowane i aby uzyskać precyzyjną wiedzę dotyczącą zależności między posiadanymi przez przedsiębiorstwa certyfikatami ISO oraz raportowaniem dobrych praktyk związanych z BHP, należy je analizować z perspektywy pojedynczych przedsiębiorstw i ich grup, gdyż spojrzenie ogólne, zaprezentowane w rozdziale, pozwala tylko na stwierdzenie ogólnego trendu, bez możliwości przeprowadzenia pogłębionej analizy.

Literatura

1. Carroll A.B. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management*, College-Division South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
2. Cierpiotł A., Wąsikiewicz-Rusnak U. (2021), *Znormalizowane systemy zarządzania w organizacjach przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
3. Czaja-Cieszyńska H. (2018), *Standardy GRI – kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, 164, s. 49-61.
4. Freeman E.R. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
5. <https://www.globalreporting.org> (dostęp: 10.10.2023).
6. www.CSRInfo.gov.pl (dostęp: 15.10.2023).
7. <https://iso.org/the-iso-survey.html> (dostęp: 21.10.2023).
8. <https://www.kaiso.pl/data/files/2019-statystyki-02.jpg> (dostęp: 21.10.2023).
9. ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność, http://www.pkn.pl/sites/default/files/discovering_iso_26000.pdf (dostęp: 25.10.2023).
10. Komisja Europejska (2011), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Odnowiona strategia Unii Europejskiej na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela.
11. Kudełko J., Hop N., Kozłowska-Pęciak W., Bachowski C. (2016), *Raportowanie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w przemyśle wydobywczym według wytycznych Global Reporting Initiative*, „Nauki o Zarządzaniu”, 3, 28, s. 72-92.
12. Ławniczak R., Porzucek R. (2013), *Społeczna nieodpowiedzialność biznesu a kampania odbudowywania wizerunku (na przykładzie Koncernu BP)*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 157, s. 157-170.
13. Makuch Ł. (2011), *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.
14. *Materiały dla uczestników spotkania informacyjnego na temat społecznej odpowiedzialności biznesu organizowanego w ramach projektu „Zwiększanie konkurencyjności regionów przez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”* (2012), (brak autora) Swiss Contribution na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
15. Misztal A. (2016), *Raport społeczny jako narzędzie zarządzania CSR*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 43/1, s. 75-86.

16. Pawłowska Z., Pęciło M. (2018), *Doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem wymagań i wytycznych normy międzynarodowej ISO 45001*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
17. Rada Doradcza Council on Economic Priorities Accreditation Agency, obecnie: Social Accountability International, www.sa-intl.org (dostęp: 10.10.2023).
18. *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2022* (2023), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
19. Sidhoum A.A., SerraT. (2017), *Corporate social responsibility and dimensions of performance: An application to U.S. electric utilities*, „Utilities Policy”, 48, s. 1-11.
20. Ślifirska A. (2013), *Odpowiedzialność społeczna. Niedoceniane działania*, Healthcare Management Magazine”, 8, 3, s. 50-360.
21. *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu* (2011), (brak autora), CSRInfo, Warszawa.
22. Trocka M. (2023), *Raportowanie informacji związanych z klimatem na przykładzie banków*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2, s. 201-220.

THE STANDARDS SA AND ISO IN OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT IN A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY

Abstract: For several decades, the concept of corporate social responsibility (CSR) has been recognized as one of the primary solutions employed by companies seeking a competitive advantage through actions aimed at economic, human, and environmental impacts. Within CSR management by these companies, the implementation of norms and standards that enhance workplace safety holds a significant place. However, a question arises as to whether CSR reporting, including adherence to the prevailing SA and ISO norms within a company, equates to actual implementation of socially responsible actions. In their chapter, the authors conducted a comprehensive analysis of this issue, seeking to diagnose the correlation between published information on the implementation and adherence to occupational health and safety norms and the number of workplace accidents, or the absence of such a correlation.

Keywords: CSR, health and safety at work, ISO standards, management, SA standards

CZĘŚĆ II.

**ISTOTNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA
W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH
WYZWAŃ SPOŁECZNYCH**

WYZWANIA STOJĄCE PRZED ORGANIZACJĄ W XXI WIEKU

Joanna Gajda, Ewelina Krzyżowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem rozdziału było przedstawienie oraz przeanalizowanie współczesnych wyzwań stojących przed organizacjami w XXI w. Omówiono takie zagadnienia jak m.in. zmiany społeczno-gospodarcze i ich konsekwencje w zakresie wymagań obecnego rynku pracy, znaczenie globalizacji dla funkcjonowania organizacji czy oczekiwania społecznej odpowiedzialności biznesu. W dalszej części rozdziału dokonano podsumowania nowych kierunków w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wyznaczanych omówionymi zmianami.

Słowa kluczowe: globalizacja, pracownik, rynek pracy, wyzwania dla organizacji, zmiana

Wprowadzenie

Współczesny świat jest pełen wyzwań, którym muszą sprostać organizacje, chcąc zaistnieć i rozwijać się na konkurencyjnym rynku pracy. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego PWN* „wyzwanie” to trudne zadanie czy też nowa sytuacja, którym trzeba poświęcić wiele uwagi i wysiłku (*Słownik...*), aby dany podmiot zdołał się z nimi zmierzyć i w ostatecznym rozrachunku im podołać.

Wraz ze wzrostem zmienności środowiska zewnętrznego względem organizacji pojawiają się nowe ograniczenia w zakresie wpływu na otoczenie, jednocześnie wzrasta zależność od niego. Współczesne realia, w których funkcjonują organizacje, takie jak konsekwencje pandemii COVID-19, wojna na Ukrainie oraz zmiana układu sił między USA i Chinami, a także pokomplikowane łańcuchy dostaw, gwałtowny wzrost inflacji czy zawirowania energetyczne, w znacznym stopniu warunkują efektywność i konkurencyjność organizacji (Rubin, Grabowski, Naumiuk 2023). Zmiany dokonujące się w otoczeniu mogą powodować wytrącenie organizacji z równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Natomiast niezbędnym warunkiem zaistnienia organizacji i uzyskania przewagi konkurencyjnej jest pozostanie w stanie równowagi za pośrednictwem procesów przystosowawczych i antycypacyjnych. Podstawowym wymogiem egzystencji organizacji i jej rozwoju jest zatem orientacja na zmiany dokonujące się w otoczeniu oraz zdolność do podporządkowania się potrzebom bliższym i dalszym w nowej rzeczywistości gospodarczej. Realizacja tego typu przedsięwzięć daje możliwość zwielokrotnienia kapitału organizacji, a co za tym idzie urzeczywistnienia głównego celu biznesowego, jakim jest dążenie do maksymalizacji wartości rynkowej

organizacji. Spełnienie tych wymagań ma swoje uwarunkowania w realizacji zmian restrukturyzacyjnych. Stwarzają one możliwość dokonania przeobrażeń obejmujących swym zakresem systemy organizacyjne, techniczne, ekonomiczne i produkcyjne, od których zależy rozwój organizacji, a tym samym wzrost jej efektywności (Borowiecki 2011, s. 12). Tym niemniej proces wdrażania zmian i przeobrażeń wewnątrz organizacji nierzadko jest zadaniem trudnym i wymaga odpowiedniej wiedzy. Jak wykazał raport sporządzony na podstawie VIII Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą¹, 70% badanych respondentów nie potrafiło określić metodyki stosowanej do zarządzania zmianą (Rubin, Grabowski, Naumiuk 2023). Ponadto respondenci wskazali, że jedynie 22% przeprowadzonych zmian zakończyło się pełnym sukcesem.

Warto również podkreślić, iż podstawowym warunkiem skutecznego dostosowania się do zmiennego otoczenia jest konieczność stałej jego analizy – poznania i zrozumienia tych elementów otoczenia, które nie są znane w ogóle pod względem struktury, złożoności procesów dokonujących się w nim, ich oddziaływania i konsekwencji, jakie przynoszą wobec siebie oraz nieprzewidywalności zdarzeń i zachowań podmiotów występujących w otoczeniu (Urbanowska-Sojkin, 2014). Gromadzenie w sposób umiejętny tych informacji jest poszukiwaniem szans na rozwój.

W rozdziale dokonano przeglądu oraz analizy współczesnych wyzwań stojących przed organizacjami wraz z ich możliwym wpływem na efektywność funkcjonowania organizacji oraz uwzględnieniem perspektywy aktualnych wymagań i zmian ważnych w procesie zarządzania.

Wybrane wyzwania dla organizacji w XXI w.

Jednym z głównych wyzwań stojących przed współczesną organizacją jest niepewność, której źródła należy upatrywać w złożonym i zmiennym otoczeniu. W warunkach nacechowanych niepewnością trudno jest organizacjom sprawnie funkcjonować tak, aby zrealizować zamierzenia w dłuższej perspektywie czasu. Jednak praktyka biznesu pokazuje niejednokrotnie, że skutkiem owej zmienności otoczenia staje się rewolucja w działaniach organizacji pod warunkiem zaistnienia celów strategicznych ukierunkowanych na nieprzewidywalność, zmienność i złożoność.

Znajomość sytuacji rynkowej jest konieczna z punktu widzenia efektywności działań prowadzonych przez organizację, stwarza bowiem szansę na rozwój i skuteczne wypełnianie funkcji personalnej. Zintegrowanie działań realizowanych przez dział HR ze strategią organizacji i dopasowanie ich do sytuacji rynkowej wpływa na możliwość kreowania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zidentyfikowanie i uwzględnienie zjawisk rynkowych przynosi organizacji wymierne korzyści w zakresie pozyskania i utrzymania wartościowej kadry pracowniczej. Efektywne zarządzanie pracownikami do maksymalnego wykorzystania ich potencjału to poważne wyzwanie, z którym przyjdzie zmierzyć się organizacji. Ponadto do kluczowych wyzwań współczesnego rynku pracy należą (Każmierczak, Kocur 2009):

¹ Badanie było przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorców w okresie od października 2022 r. do stycznia 2023 r.

- Retencja – problemy retencyjne pojawiają się z powodu rosnącej różnicy pomiędzy dużym popytem na pracowników a ich podażą, spadającą na skutek zjawisk społeczno-demograficznych, co pociąga za sobą ostrą konkurencję o pracownika. Drugą przyczyną wysokiej rotacji pracowników są zmiany w obszarze kultury przywiązania do pracodawcy – mniejsza lojalność pracowników skutkuje częstszą zmianą miejsca pracy.
- Marketing wizerunkowy pracodawcy – oprócz propozycji dotyczących wynagrodzenia, rozwoju i pracy pełnej wyzwaniem staje się samo wzbudzenie zainteresowania kandydata firmą. Rekrutacja w dużej mierze jest oparta na marce pracodawcy, którą buduje się profesjonalnymi działaniami marketingowymi, ale również konkretną ofertą, jaką pracodawca jest w stanie przedstawić kandydatowi.
- Generacja Z – nowe pokolenie pracowników wchodzących na rynek pracy oczekuje od pracodawcy umożliwienia intensywnego rozwoju zawodowego, jasnej ścieżki kariery oraz równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym. Pracodawcy, aby wygrać konkurencję na rynku pracy, będą musieli dostosować się do oczekiwań i kultury pracy nowej generacji.
- Orientacja na klienta – działy personalne funkcjonują dla klienta wewnętrznego i dbają o jakość jego obsługi, a przez wsparcie, jakiego udzielają działalności biznesowej, stają się wyznacznikami pozycji decydentów ZZL w organizacji. Aktywne uczestnictwo w podejmowaniu najważniejszych decyzji i ciągła poprawa procesów wyznacza standard funkcjonowania działów personalnych w organizacjach. Z drugiej strony zadaniem funkcji ZZL będzie promowanie i rozwijanie u pracowników kompetencji związanych z obsługą i nastawieniem na klienta.

Poważnym wyzwaniem, z którym musi zmierzyć się współczesna organizacja, jest globalizacja (Friedman 2007, s. 157). Według definicji M. Nowakowskiego i J. Wojszczyk globalizacja interpretowana jest jako „współczesny kształt gospodarki światowej o wysokim stopniu swobody przepływu towarów, usług, kapitału, technologii i zarządzania, jest reakcją na możliwości, jakie stwarza rynek” (Nowakowski, Wojszczyk 2003, s. 58). Z funkcjonowaniem organizacji w najwyższym stopniu wiąże się globalizacja dokonująca się w sferze ekonomicznej, która stanowi połączenie gospodarek narodowych z gospodarką światową (Möhlmann 2013, s.133). Na ową integrację mają wpływ: handel, bezpośrednie inwestycje przeprowadzane przy udziale multinarodowych korporacji, przepływy kapitałowe w krótkim czasie, międzynarodowe migracje pracownicze oraz transfer technologii. Prowadzi to do powstania sieci powiązań finansowych, technologicznych i produkcyjnych, mających charakter globalny (Penc 2007, s. 25).

Globalizację tworzy zespół procesów o charakterze wielowymiarowym, prowadzących do formowania się ogólnoswiatowej gospodarki najsilniej związanej z rynkami branżowym. Postęp ten stał się głównym motorem przemian dokonujących się w każdej dziedzinie, wywierając wpływ na podaż i wytwarzanie produktów. Przyczynia się to do powstania nowych powiązań i zależności pomiędzy społecznościami, organizacjami i państwami, których polityka ekonomiczna staje się ważnym źródłem współczesnych procesów globalizacji (Micał 2008, s. 149). Skutkiem globalizacji otoczenia są zarówno szanse, jak i zagrożenia. Chęć wykorzystania szans, jakie stwarza globalizacja, jak również uchronienia się przed zagrożeniami przez nią spowodowanymi sprawia, że polskie organizacje muszą sprostać nowym wymaganiom, spośród których warto wymienić (wsz-pou.edu.pl):

- Konieczność pozyskiwania kapitału niezbędnego do wdrażania innowacji. Nawet jeśli kapitał jest dostępny, dostawcy mogą stawiać wysokie wymagania, a zatem organizacje są zmuszone do wprowadzenia zmian w systemach zarządzania. Zachodzi konieczność przejścia do zarządzania ukierunkowanego na generowanie wartości dla akcjonariuszy i wierzycieli, budowania stanowisk pracy opartych na analizie ryzyka biznesowego i rynkowego dla potrzeb zarządzania, korzystania z informacji, których źródłem pochodzenia jest międzynarodowy rynek kapitałowy.
- Konieczność redukcji kosztów na skutek większej transparentności rynku globalnego (większe możliwości w zakresie porównania ofert, w tym cenowych) oraz pojawienia się nowych mechanizmów cenowych (dynamiczne ceny, odwrócony system aukcji, ciągły system targowania).
- Pozyskanie uzdolnionych pracowników – dotychczasowe systemy motywowania do działalności niekonwencjonalnej, w tym innowacji, nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, czego konsekwencją jest poszukiwanie przez pracowników zatrudnienia w organizacjach globalnych.
- Poszukiwanie powiązań partnerskich z podmiotami należącymi do tej samej lub do innej branży w celu stworzenia bogatszej oferty, wykluczenia ryzyka utraty zdolności konkurencyjnej, zwiększenia poziomu bezpieczeństwa.

Globalizacja stawia przed organizacją wymóg, aby w dążeniu do zaspokojenia potrzeb skoncentrowała się na kwestii swobodnego przemieszczania się między poszczególnymi krajami świata ludności wyposażonej w twórcze zdolności i wiedzę (Gutt 2013, s. 25). Rozwój korporacji transnarodowych i rozpowszechnianie się środków masowej komunikacji pociągają za sobą wiele zmian i wpływają na aspekt społeczny globalizacji, jakim jest zjawisko migracji. W jej efekcie dochodzi do zmiany tożsamości narodowej i systemu wartości. Sytuacja ta zmusza społeczeństwo do przyjęcia określonych wzorców zachowań i zdefiniowania swojej roli i pozycji względem zmiennego otoczenia. Efektem ostatecznym tego zjawiska jest tworzenie się tożsamości będących kombinacją elementów wywodzących się z różnych kultur. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w rynku światowym, który jest mechanizmem sterującym ludzkimi zachowaniami i potrzebami, narzucającym konsumpcyjny styl życia (Micał 2008, s. 149).

Migracja pracownicza ma głównie charakter zarobkowy, a jej przejawem jest elastyczność i wewnętrzna mobilność pracowników. Zwiększenie otwartości i elastyczności rynku pracy za pośrednictwem procesów globalizacji może pozytywnie wpływać na zatrudnienie i bezrobocie (Kwiatkowski 2010, s. 203). Za istotny element składowy elastyczności uważa się mobilność przestrzenną, która wyraża się w skłonności pracowników do poszukiwania i podejmowania pracy w pewnej odległości od miejsca pobytu. Motywem migracji zarobkowej jest nadzieja na lepsze perspektywy – chęć uzyskania lepszych zarobków aniżeli w kraju macierzystym. Jednak migracja niekiedy może przynosić negatywne skutki. W ostatnich latach wyraźnie obserwowany jest globalny kryzys ekonomiczny, który przyczynił się do powrotu wielu osób do kraju na skutek utraty źródła dochodu. Okazuje się, że w macierzystym kraju osoby te mogą napotkać na różnego typu bariery. Do najbardziej znanych barier należą:

- Pułapka powtórnej różnicy kulturowej (zmianie ulega percepcja rzeczywistości pracowniczej; negatywne emocje wywołuje u pracownika sytuacja związana z powrotem do dotychczasowego sposobu wykonywania pracy w macierzystym kraju, często niskie standardy pracy w porównaniu z doświadczeniami w sferze zarobków na obczyźnie) (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey 2012, s. 680).
- Integracja na lokalnym rynku pracy (wynika z wygórowanych oczekiwań zarobkowych, wzrostu poczucia własnej wartości, przyzwyczajenia do wyższych standardów pracy).
- Pułapki CV (jej ofiarami są zwykle osoby bez doświadczenia zawodowego) (Mirończuk 2013, s. 35).

Jednym z kolejnych wyzwań spowodowanych przez globalizację jest hiperkonkurencja. Zjawisko to znajduje swoje odzwierciedlenie w takich przejawach globalizacji, jak: liberalizacja handlu, przepływ kapitałów, rozwój technologiczny oraz globalizacja strategii. Przejawy te przyczyniają się do wzrostu presji wśród podmiotów wobec sytuacji w określonym segmencie, co skutkuje zwiększeniem dynamiki sytuacji na rynkach. W obecnych czasach głównym instrumentem konkurowania jest innowacja. Przewidywanym efektem wdrożenia innowacji jest zmiana sytuacji na rynku, umożliwiająca podmiotowi gospodarczemu odniesienie sukcesu w postaci przewagi konkurencyjnej w określonym czasie. Organizacja powinna zadbać o wypracowanie mechanizmów strategicznych pozwalających uniknąć jednorazowego generowania innowacji – która ma wpływ na polepszenie sytuacji firmy jedynie w niewielkim stopniu – na rzecz innowacji permanentnych (Woźniak, Strojny, Wojnicka 2010, s. 17).

Aby podmioty gospodarcze mogły sprawnie funkcjonować w czasach rosnącej konkurencji, muszą rozwijać zdolności w zakresie wdrażania strategii pozwalającej na swobodne poruszanie się po płaszczyźnie adaptacji (Maciaszek 2010, s. 23). Z uwagi na to, że przyszłość jest niepewna, sformułowanie strategii przedsiębiorstwa uwzględniającej wpływ otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na rozwój i konkurencyjność organizacji w dzisiejszych burzliwych czasach jest poważnym dla niej wyzwaniem. Wobec tego skuteczna strategia powinna obejmować swym zakresem cel, do osiągnięcia którego zostały wykorzystane zasoby organizacji, jak również zapewnić koordynację działań pomocniczych i reagować na zmienne uwarunkowania rynkowe (Huff i in. 2011, s. 37).

Wybrane trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w perspektywie wyzwań dla organizacji w XXI w.

Wraz z globalną konkurencją pojawia się konieczność zapoznania się z tendencjami światowymi w obszarze zarządzania. Dzięki ich znajomości staje się możliwe zrozumienie specyfiki otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, i włączenie w ramy organizacyjne nowych procedur, aby zarządzanie przyczyniło się do zwiększenia konkurencyjności w świecie globalnego biznesu (Maciaszek 2010, s. 23).

W odpowiedzi na wyszczególnione w poprzednim podrozdziale wyzwania nowoczesne zarządzanie jest wypadkową wpływu różnorodnych trendów i zdarzeń występujących w zmiennym otoczeniu oraz ich oddziaływań na organizację. Nowe trendy

w zarządzaniu wiążą się ze zmianami dokonującymi się w środowisku, których przejawem są: turbulencja otoczenia, „wszechogarniający” charakter zmian, bezwzględna rywalizacja konkurencyjna, kryzys ekonomiczny. Jednak nowym rozwiązaniem zyskującym na uznaniu jest uwzględnienie globalności otoczenia, niezależnie od celów i obszaru działalności firmy. Zatem aktualnie panujące trendy są zapowiedzią przełomowych zmian i powinny być elementem nowego podejścia do zarządzania organizacją (Sołoducho-Pelc 2012, s. 112). Spośród ważniejszych warto wymienić następujące:

- Liderzy biznesu stanowią ważne źródło efektywności organizacji, która wyraża się w kontrolowaniu sytuacji wewnętrznej firmy i jej otoczenia.
- Innowacyjne myślenie decyduje o dominującej pozycji na rynku i jest gwarantem satysfakcji klientów.
- Wzrasta zapotrzebowanie na ekspertów o specjalistycznej wiedzy w różnych obszarach funkcjonalnych.
- Jakość stanowi o przewadze konkurencyjnej organizacji, w związku z tym powinna być priorytetowym elementem strategii rozwoju organizacji we wszystkich obszarach.
- Działania organizacji powinny być ukierunkowane na klienta, a zatem produkt/usługa, reguły, obowiązujące procedury mają być podporządkowane zadowoleniu klienta, na co należy zwrócić uwagę w kontekście zmniejszającego się zainteresowania ze strony klientów masową ofertą na rzecz indywidualnych produktów i usług.

Niewątpliwie swoistym katalizatorem łączącym powyższe elementy nowego podejścia do zarządzania jest wiedza. Ma ona decydujący wpływ na zwiększenie konkurencyjności organizacji w dobie globalizacji, pod warunkiem że jest umiejętnie wykorzystywana. Obecnie należy do najważniejszych składników strategicznych (Mukkała 2011, s. 14). Dzięki niej istnieje możliwość poznania zmian oraz przystosowania się do nowych warunków zarządzania, co warunkuje osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami gospodarczymi (Kubik 2012, s. 37). W obecnych czasach wiedza jest kluczowym czynnikiem produkcji, na którym znajduje oparcie rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej. Od wiedzy zależy również zdolność organizacji do działalności innowacyjnej. A zatem wiedza wyznacza przyszłą pozycję organizacji na rynku (Buchelt 2008).

Z procesem wykorzystania wiedzy wiąże się wiele ważnych czynników, które determinują zdolność organizacji do osiągnięcia wysokiej konkurencyjności (Hejduk 2006, s. 27):

- wykorzystanie osiągnięć nauki, techniki i technologii;
- tworzenie warunków przyspieszających rozwój przedsiębiorczości;
- wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji poprzez współpracę z zapleczem naukowo-technicznym gospodarki;
- skracanie cyklu życia produktów;
- rozwój edukacji podstawowej, podyplomowej i uzupełniającej dla osiągnięcia wysokiego poziomu kwalifikacji przez kapitał intelektualny oraz szybkie wdrożenie kształcenia ustawicznego umożliwiającego samokształcenie ambitnych i twórczych pracowników;

- rozwój inwestycji wspierających wzrost aktywów niematerialnych, tzn. prac badawczych, rozwojowych w zakresie nowych produktów, technologii, know-how, systemów informatycznych, systemów organizacji i zarządzania oraz dystrybucji;
- zwiększenie wartości dodanej osiąganey w przedsiębiorstwie dzięki inwestycji w zarządzanie wiedzą, kreowanie marki produktu, rozwój marketingu i dystrybucji oraz projektowania i wdrażania nowych rozwiązań;
- wzrost innowacyjności i produktywności przyczyniającej się do zajęcia przez przedsiębiorstwo odpowiedniego poziomu konkurencyjności i osiągania wysokich zysków dla wzrostu indywidualnych dochodów pracowników oraz osiągania znacznej akumulacji służącej działalności inwestycyjnej, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu PKB.

Zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji implikują potrzebę odpowiedniego zarządzania personelem, w tym dbałości o ciągły rozwój pracownika bez względu na jego wiek, który, jak pisze M. Syper: „jest już nie tylko kontynuowaniem raz obranej drogi, szlifowaniem i umacnianiem kompetencji w ramach dotychczasowego zajęcia, lecz także stałą gotowością na zmianę pracy, branży czy otoczenia” (Syper 2008). W obliczu dokonujących się zmian organizacje stoją przed koniecznością zmierzenia się z problemem dotyczącym kształcenia i rozwoju kadry, choćby z uwagi na to, że jednym z głównych powodów, dla których ludzie decydują się rezygnować z pracy, jest brak możliwości rozwoju i niewłaściwy sposób zarządzania personelem. Organizacje powinny umożliwiać pracownikom równy dostęp do różnych form doksztalcenia i szkolenia. Przykładem dobrych praktyk w tej dziedzinie powinno być inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego bez ograniczeń wiekowych. Do pożądanых rozwiązań sprzyjających kształceniu ustawicznemu należą szkolenia w miejscu pracy czy dostęp do nowoczesnych technologii mających zastosowanie na szkoleniach w systemie e-learningu (Zięba, Szuwarzyński 2008, s. 60). Warto pamiętać, aby w ramach realizowanych szkoleń koncentrować uwagę na takich obszarach kompetencji, które wpłyną na podwyższenie zaangażowania i wydajności oraz wzrost potencjału pracowników w każdym wieku (Pocztowski, Pauli 2013, s. 17).

Za sprawą globalnej ekspansji oraz umiędzynarodowienia szeregu aspektów działalności gospodarczej organizacji jeszcze większego znaczenia niż w przeszłości nabiera kapitał ludzki. Wymusza to na współczesnych organizacjach konieczność sprostania wymogom stawianym przez rynek oraz budowania świadomości kadry kierowniczej, że wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki jest najcenniejszym zasobem organizacji otwierającym przed nią szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę możliwość wykreowania przy jego udziale wartości w długoterminowej perspektywie, organizacje ukierunkowują swoje działania na poszukiwanie, rozwijanie i zatrzymanie talentów. Jest to poważne wyzwanie, w obliczu którego stoją organizacje, gdyż wymaga włączenia zarządzania talentami w strategiczne podejście do prowadzenia działalności biznesowej. Kadra kierownicza, zarządzając talentami, musi wypracować nowy model funkcjonowania podmiotu gospodarczego oraz poznać nowe strategie biznesowe. Ważne jest też wypracowanie wskaźników pozwalających na ukazanie wpływu rozwoju talentów na efektywność organizacji (Hadryś-Nowak 2013, s. 26-28).

Warto również wskazać, iż natężenie procesów globalizacyjnych niesie za sobą konieczność włączenia w zarządzanie i działalność organizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (Bojar, Kwietniewska-Sobstyl 2013, s. 36). Mając na uwadze realizację tego celu, zauważa się potrzebę ustosunkowania się do otoczenia społecznego i wdrożenia do praktyki biznesowej zasad wchodzących w zakres wszystkich obszarów społecznej odpowiedzialności. Obecnie wskazuje się na działania wyróżnione w normie ISO 26000. Należą do nich (Chojnacka 2013, s. 57):

- Ład organizacyjny – są to zasady i normy nawiązujące do zarządzania organizacją. Dobre praktyki w tym obszarze należy koncentrować na wzroście efektywności zarządzania z możliwością uwzględnienia interesu społecznego, poszanowania interesariuszy i zasad etycznych.
- Prawa człowieka – rola organizacji powinna sprowadzać się do działalności opartej na respektowaniu praw człowieka i jego godności. Odnosi się to do praw obywatelskich, politycznych, ekonomicznych, socjalnych i kulturowych. W ramach podejmowanych przez organizacje dobrych praktyk należy uwzględniać działania mające na celu zwalczanie dyskryminacji, unikanie współsprawstwa, przestrzeganie praw pracowniczych.
- Rozwiązania w zakresie pracy – chęć przejawiania troski o pracowników, zagwarantowania im odpowiednich warunków pracy, ochrony socjalnej, możliwości rozwoju i zwiększania kompetencji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacje funkcjonują w systemie i utrzymują szeroko pojęte relacje obejmujące współpracę nie tylko z pracownikami, ale także z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją.
- Uczciwe praktyki biznesowe – ten aspekt odnosi się do etycznych zachowań organizacji przejawianych względem podmiotów, z którymi utrzymuje ona stałe relacje. Należą do nich: organizacje rządowe, samorządowe, partnerzy, dostawcy, wykonawcy, kooperanci, konkurenci, stowarzyszenia, zrzeszenia. W ramach uczciwych praktyk rynkowych należy podejmować starania, aby przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji, tworzyć przejrzyste kryteria uczciwej współpracy, przestrzegać prawa do poszanowania własności, przeciwdziałać korupcji, wypromować zasady odpowiedzialności społecznej we własnym obszarze wpływów nazywanym łańcuchem wartości.
- Zagadnienia konsumenckie – organizacje powinny wyróżniać się na rynku pracodawców takimi cechami, jak uczciwość i transparentność wobec konsumentów. Powinny zadbać o przestrzeganie zasad dobrych praktyk w odniesieniu do marketingu produktów i usług, cechować się uczciwością przy uzgadnianiu warunków pracy oraz obiektywizmem w przekazywaniu informacji.
- Zaangażowanie społeczne – sprowadza się do stosowania dobrych praktyk mających na celu aktywne wspieranie społeczności lokalnych, ukierunkowane na rozwiązanie ich problemów.
- Prowadzenie polityki środowiskowej – polega na dostosowaniu działalności firmy do wymogów umożliwiających użytkowanie odnawialnych źródeł energii, należyty zarządzaniu energią elektryczną i ciepłą (np. wykorzystywanie energooszczędnego oświetlenia, sprzętu biurowego), kontrolowaniu zużycia papieru i wody, prowadzenie odpowiedzialnej gospodarki odpadami (np. segregacja, stosowanie opakowań wielokrotnego użytku), przygotowanie przyjaznego środowiska pracy, dokonywanie w sposób odpowiedzialny zakupów.

Przypisując szczególną rolę aspektowi społecznemu, organizacje ukierunkowują własną aktywność na podejmowanie inicjatyw zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym (Cox de Moura-Leite 2010, s. 3). Rozpatrując aspekt społeczny w wymiarze zewnętrznym, należy mieć na uwadze działania, których celem jest budowanie relacji ze społecznością lokalną. Niewątpliwym wyzwaniem, przed którym stoją współczesne firmy, jest konieczność kształtowania nowych relacji sieciowych z interesariuszami organizacji. Zgodnie z założeniem paradygmatu sieciowości organizacja, uczestnicząc w procesie kreowania wartości, jest powiązana sieciowo z innymi organizacjami. Podejście sieciowe pociągnęło za sobą konieczność zaakceptowania faktu, że wyniki organizacji są wypadkową takich czynników jak komunikacja, koordynacja i współdziałanie (Czakon 2012, s. 25-26). Jednakże zwiększenie skuteczności działań wymaga zrozumienia sensu oczywistej zależności, zgodnie z którą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynika z natury tych relacji (Levis 2010, s. 424). Ważne zatem staje się oparcie działań organizacji na tej zasadzie, zaakceptowanie idei myślenia systemowego oraz wykazanie się kreatywnością, gotowością do podjęcia ryzyka oraz podejście do kwestii zarządzania z innej perspektywy (Gonciarski 2012, s.17).

Podsumowanie

Obecne czasy charakteryzują się dynamicznymi zmianami i znaczącą niepewnością w sferze społeczno-ekonomicznej, które implikują szereg wyzwań dla organizacji XXI w. Globalizacja dokonująca się w sferze ekonomicznej, retencja i migracja pracowników, nowe pokolenie Z na rynku pracy czy hiperkonkurencja – to tylko niektóre spośród licznych wyzwań, z którymi musi zmierzyć się współczesna organizacja. Chcąc utrzymać swoją pozycję w niestabilnych, zmiennych warunkach, organizacje muszą stale monitorować otoczenie i dostosowywać się do zaistniałych warunków. Co ważne, przemiany dokonujące się we współczesnej gospodarce spowodowały także zmiany akcentów w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, które wyznaczone są m.in. gwałtownym postępem technologicznym, znaczeniem i zapotrzebowaniem na specjalistyczną wiedzę, podnoszeniem kompetencji pracowników oraz wyszukiwaniem tzw. talentów. Istotnym wymogiem w kontekście zarządzania stały się także wymogi CSR, których wdrażanie ma wymierny wpływ na efektywność i konkurencyjność organizacji.

W perspektywie omówionych współczesnych wyzwań można podsumować, iż organizacje nowego typu, aby mogły osiągnąć sukces w toczącej się walce konkurencyjnej, muszą być elastyczne (zmiany w razie potrzeby, zróżnicowanie zachowań rynkowych), otwarte (monitorowanie otoczenia, wymiana informacji, poszukiwanie zasileń zasobowych i kompetencyjnych), dynamiczne, kooperujące (nastawiona na współpracę), skupione na kluczowych kompetencjach, zorientowane na gromadzenie zasobów niematerialnych, ich rozwój i ochronę, oraz inteligentne (uczestniczące w procesie ciągłego uczenia się) (Wildowicz-Giegiel 2011, s. 681-682).

Literatura

1. Bojar E., Kwietniewska-Sobstyl M. (2013), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w dobie globalizacji – badanie porównawcze małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, „Studia Ekonomiczne”, 156, s. 35-50.
2. Borowiecki R. (2011), *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 20, s. 5-15.
3. Buchelt B. (2008), *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] Poczrowski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, s. 11-35, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
4. Chojnacka M. (2013), *Zagrożenia społecznej odpowiedzialności w architekturze współczesnego otoczenia*, [w:] Rossa J., Chojnacka M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, s. 53-54, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski.
5. Cox de Moura-Leite R. (2010), *The Significance of Corporate Social Performance on Organizational Effectiveness*, University of Salamanca, Salamanca.
6. Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
7. Friedman B.A. (2007), *Globalization Implications for Human Resource Management Roles*, Springer Science + Business Media, LLC.
8. Gonciarski W. (2012), *Uwarunkowania i wyzwania współczesnego zarządzania*, [w:] Sołek C. (red.), *Management Dilemmas in the Era of the Information Technology*, s. 11-36, WAT, Warszawa.
9. Gutt P. (2013), *Model wprowadzenia do pracy absolwentów Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
10. Hadryś-Nowak A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie – studia przypadków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 14, 12/2, s. 23-32.
11. Hejduk K. (2006), *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 3, s. 27-34.
12. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
13. Kaźmierczak A., Kocur M. (2009), *Natura dobrej organizacji, Trendy HRM w Polsce, raport z badań Deloitte*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_TrendyHRM_2009a.pdf (dostęp: 30.10.2023)
14. Kubik K. (2012), *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 92, s. 33-49.
15. Kwiatkowski E. (2010), *Migracje zagraniczne Polaków i ich konsekwencje makroekonomiczne*, [w:] Bukowski S.I. (red.), *Globalizacja i integracja regionalna a wzrost gospodarczy*, s. 203-211, CeDeWu, Warszawa.
16. Levis K. (2010), *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Muza SA, Warszawa.
17. Maciaszek Z. (2010), *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, „Zarządzanie Zmianami”, 1, s. 22-43.
18. Martin-Alcazar F., Romero-Fernandez P.M., Sanchez-Gardey G. (2012), *Effects of Diversity on Group Decision-Making Processes: The Moderating Role of Human Resource Management*, „Group Decision and Negotiation”, 21, 5, s. 677-701.
19. Micał M. (2008), *Proces globalizacji we współczesnym świecie*, „ZNZE WSliZ”, 3, s. 148-171.
20. Mirończuk J. (2013), *Kapitał ludzki w dobie globalizacji i integracji*, „Studia Ekonomiczne”, 139, s. 29-40.
21. Möhlmann J.L. (2013), *Globalization and Productivity. Micro-Evidence on Heterogeneous Firms, Workers and Products*, Vrije Universiteit, Amsterdam.
22. Mukkala K. (2011), *Essays on Regional Development and Labor Mobility in a Knowledge-Based Economy*, University of Jyväskylä, Jyväskylä.
23. Nowakowski M., Wajszczuk J. (2003), *Globalizacja i biznes: powrót do źródeł i wartości*, „Organizacja i Kierowanie”, 4, s. 55-71.
24. Penc J. (2007), *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa.
25. Poczrowski A., Pauli U. (2013), *Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, s. 9-22.

26. Rubin J., Grabowski W., Naumiuk M. (2023), *Raport OBZZ – VIII Ogólnopolskie badanie zarządzania zmianą*. Szkoła Zarządzania Zmianą, <https://zmiana.edu.pl/portfolio/obzz-2023> (dostęp: 30.10.2023)
27. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wyzwanie.html> (dostęp: 27.07.2023).
28. Sołoducho-Pelc L. (2012), *Planowanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – historyczna czy nowoczesna koncepcja zarządzania?* „Współczesne Zarządzanie”, 4, s. 112-121.
29. Syper M. (2008), *Mentoring jako element strategii wspierania rozwoju zawodowego pracowników*, [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
30. Urbanowska-Sojkin E. (2014), *Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2, 11, s. 158.
31. Wildowicz-Giegiel A. (2011), *Wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem inteligentnym we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, 25, s. 675-686.
32. Woźniak L., Strojny J., Wojnicka E. (red.) (2010), *Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności*, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
33. Zięba M., Szuwarzyński A. (2008), *Zarządzanie wiekiem 50+*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

CHALLENGES FACING THE ORGANIZATION IN THE 21ST CENTURY

Abstract: The purpose of the chapter was to present and analyze the contemporary challenges facing organizations in the 21st century. Issues were discussed, such as: socio-economic changes and their consequences in terms of the requirements of the current labor market, the importance of globalization for the functioning of organizations or the expectations of corporate social responsibility. The following section of the chapter summarizes the new directions in human resource management determined by the discussed changes.

Keywords: globalization, employee, labor market, challenges for organizations, change

PRZYWÓDZTWO BURMISTRZA W SMART CITY

Konrad Głębocki

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rozdział ma charakter przeglądu literatury w zakresie połączenia dwóch obszarów: smart city oraz przywództwa w organizacji publicznej. Celem jest uporządkowanie i przedstawienie wniosków płynących z literatury zagranicznej i polskiej w powyższym zakresie. W rezultacie analizy literaturowej wyodrębniono dwie grupy wniosków. Pierwsza dotyczy ról burmistrza (prezydenta) miasta w związku z wdrażaniem smart city. Druga grupa wniosków dotyczy koordynacyjnego przywództwa burmistrza miasta w realizacji smart city, z wyszczególnieniem głównych podmiotów sceny miejskiej objętych tym przywództwem.

Słowa kluczowe: e-administracja, przywództwo w organizacjach publicznych, smart city

Wprowadzenie

Według brytyjskich standardów dotyczących rozwoju miast przed miastami stoją wspólnie olbrzymie wyzwania. Dzisiaj nie chodzi już o stopniowe postępy w ramach strategii inkrementalnych, liderzy miast stoją przed zadaniem identyfikacji i wdrażania radykalnych i transformacyjnych rozwiązań. Nowe podejście w zarządzaniu miastem oraz rozwój technologii dostarczają nowych i użytecznych narzędzi dla miejskiego przywództwa, zwiększając również możliwości dla mieszkańców, firm i innych organizacji do uczestnictwa we wdrażaniu zmian, które powinny zostać zrealizowane (Joss, Cook, Dayot 2017, s. 36).

Smart city (pol. inteligentne miasto) stało się synonimem miasta konkurencyjnego, które cechuje innowacyjność, zrównoważony rozwój oraz szczególny nacisk na jakość życia (Zakrzewska-Półtorak 2016, s. 290). Smart city może być rozpatrywane jako koncepcja stanowiąca część społeczeństwa 5.0, które wykorzystując nowoczesne technologie, stawia w swoim centrum człowieka i więzi społeczne. Smart city na ogół jest rozumiane jako wykorzystanie nowoczesnych technologii w celu poprawy usług publicznych i podniesienia jakości życia mieszkańców, a jako koncepcja w ujęciu teoretycznym rozwija się dynamicznie. Istnieją liczne wdrożenia praktyczne w miastach w Europie i na świecie. W opracowaniach naukowych pojawia się także teza o dużym znaczeniu odpowiedniego przywództwa przy realizacji tej koncepcji w miastach.

Mimo popularności smart city wg Hollands władze miast, usiłując określić wartości dodane, jakie może przynieść stosowanie nowoczesnych technologii, napotykały problemy w procesie przeniesienia koncepcji smart city na konkretne działania i efektywne polityki, projekty i programy, które przyniosłyby mierzalne wartości dla mieszkańców (Cosgrave, Tryfonas, Crick 2014, s. 2).

Na wstępie warto poczynić uwagę terminologiczną. W angielskojęzycznej literaturze jednym terminem „*mayor*” określa się osobę, która kieruje miastem, a stanowisko to ma charakter zazwyczaj polityczno-administracyjny w sensie stanowiska politycznego, ale jednocześnie kierownika administracji miejskiej. W Polsce w miastach mniejszych taką osobę określa się jako burmistrza, w miastach większych jest to prezydent. W rozdziale dla uproszczenia stosuje się termin „burmistrz”, ale jednocześnie w warunkach polskich odnosi się on do prezydentów większych miast.

Zakres opracowania i aspekty metodologiczne

Podczas gdy lepiej rozumie się, jaką rolę mogą odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe w budowie smart city, aspekty przywództwa są stosunkowo mało rozpoznane i zrozumiane (Nicholds i in. 2017, s. 249). Zatem można stwierdzić, że smart city w kontekście przywództwa jest obszarem słabo rozwiniętym. W 2020 roku przy użyciu Google Scholar pojawiały się tylko dwa teksty opublikowane w czasopiśmie naukowych (Sancino, Hudson 2020, s. 702). Mamy do czynienia zatem z pewną luką badawczą.

W procesie porównywania miast w kontekście smart city mówi się o miastach liderach i miastach naśladowcach. Czyni się to, opierając na różnych rankingach inteligentnych miast, ukazujących, jaki progres czynią poszczególne miasta. Usiłuje się nawet przy użyciu nowoczesnych technologii tworzyć projekcje przyszłości, wskazujące, które miasta będą liderami, a które będą naśladowcami smart city. W jednej z takich projekcji Polska stanowi białą plamę – polskie miasta nie są wskazane ani jako liderzy, ani jako naśladowcy (Liu F. i in. 2023). Wśród wielu rankingów miast jest zaledwie kilka rankingów dotyczących tego, na ile miasta są „smart”, obejmujących zestaw wskaźników do mierzenia poziomu wdrażania koncepcji smart city. Tylko jeden z tych zidentyfikowanych rankingów obejmuje kwestię przywództwa – CityKeys Indicator Framework (Caird, Hallet 2019, s. 194). Obszar tematyczny miast liderów i miast naśladowców smart city pozostaje poza tematyką niniejszego rozdziału. Poza zakresem niniejszego opracowania pozostaje również kwestia przywództwa w rankingach miast związanych z koncepcją smart city. Interesującym polem badawczym na przyszłość byłaby kwestia zarówno analizy tychże już istniejących rankingów, jak i skonstruowanie rankingu na potrzeby miast polskich.

Poza zakresem opracowania pozostaje ponadto kwestia przywództwa autokratycznego. Demokratyczne przywództwo jest promowane jako posiadające zdolność do konsultacji *top-down* oraz *bottom-up*. Wnioski określone w rozdziale dotyczą właśnie przywództwa demokratycznego. Niejako na marginesie można przytoczyć kilka tez z literatury, odnoszących się do przywództwa autokratycznego w relacji do smart city. Autokratyczne przywództwo, jak w Singapurze, może przynieść bardziej spektakularne efekty w zakresie smart city. Osiągnięcia różnych projektów w Singapurze są efektem autokratycznego stylu przywództwa, ale takie osiągnięcia mogą zaistnieć tylko wówczas, jeśli przywódcą jest właściwa osoba, a nie lider, który przede wszystkim dba o własne interesy. Autokratyczny styl zarządzania może być najlepszy, biorąc pod uwagę oszczędność czasu i optymalne wykorzystanie zasobów zarówno w zakresie zasobów ludzkich, finansowych, jak i materialnych (Allam 2020, s. 36-37).

Singapur nie jest jedynym przykładem, gdzie koncepcja smart city jest realizowana przy braku demokratycznego porządku. Smart Dubai realizowany jest przez użyciu stylu przywództwa wizjonerskiego, które określa nadrzędną politykę „szczęśliwości”. Brzmi to niezwykle pozytywnie, ale wyzwaniem jest dookreślenie tej polityki, np. poprzez objęcie tą polityką pracowników-migrantów (Noori i inn. 2021, s. 86-87).

W badaniach nad przywództwem w smart city stosuje się różne metody – jedną z tych metod jest podejście współpracujące (ang. *collaborative approach*), w którym interpretacje i działania podejmowane są w ścisłej współpracy pomiędzy badaczami i praktykami zarządzania miejskiego. Interaktywne studium formułowania problemu badawczego skoncentrowane jest na identyfikacji problemu w systemie praktycznym przy udziale liderów politycznych. Celem jest zatem sformułowanie problemu badawczego w celu rozwinięcia go do fazy teorii. Proces badawczy rozpoczyna się od seminariów obejmujących wykłady dla liderów politycznych miast i regionów, dyskusji w małych grupach oraz zbierania odpowiedzi w programie sondażowym MENTI umieszczonym w Internecie (Kulanovic, Carlsson Wihlborg 2020, s. 146).

W rozdziale został dokonany przegląd literatury zagranicznej i polskiej oparty na kilku bazach opracowań naukowych. Ponadto przegląd ten objął zagraniczne i polskie pozycje książkowe w zakresie przywództwa w smart city oraz przywództwa w odniesieniu do e-administracji. Wnioski z prac objętych przeglądem literatury zostały usystematyzowane, podzielone na dwie grupy i przedstawione w formie dwóch rysunków.

Przywództwo władz miasta w smart city

W literaturze z obszaru smart city przywództwo rozumiane jest głównie jako przywództwo jednej lub kilku osób pracujących dla miasta bądź wchodzących w skład władz miasta (Ooms i in. 2020, s. 1230). Przywództwo władz miasta ma jednak większe i bardziej zasadnicze znaczenie, stąd też poniżej analiza literatury rozpocznie się właśnie od tego rodzaju przywództwa, a następnie na tym tle zostaną przeanalizowane kwestie przywództwa osób zatrudnionych w administracji miejskiej.

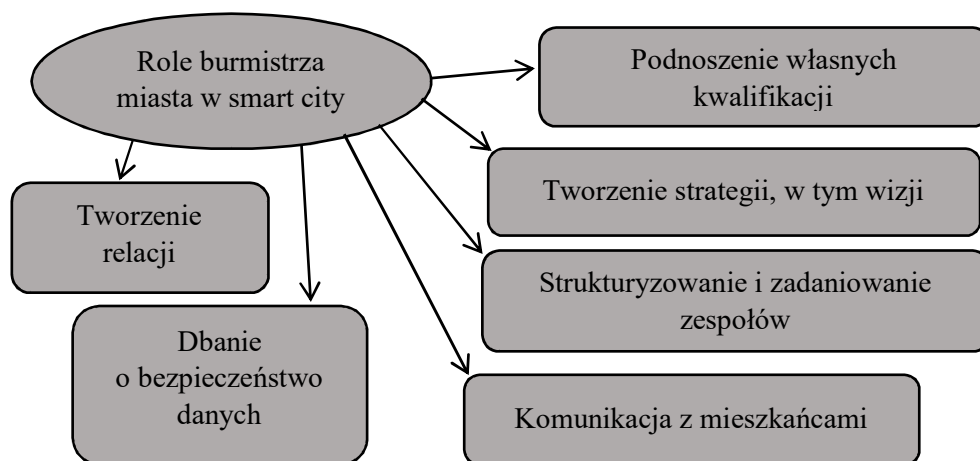
Przywództwo władz lokalnych jest wymieniane wśród kilku podstaw, na których zasadza się smart city: 1) ICT, 2) dane, 3) forma rządów i przywództwo w mieście oraz 4) zaangażowanie mieszkańców miasta (Wilson 2019, s. 1-2). Aby smart city stało się rzeczywistością, przywództwo władz lokalnych uznaje się za kluczowe (Zwahlen 2016, s. 18; Sancino, Hudson 2020, s. 716; Strielkowski i in. 2020, s. 800; Gil-Garcia, Pardo, De Tuya 2021, s. 31; Luter 2021, s. 84). Kluczowe znaczenie przywództwa potwierdza się nie tylko w krajach zachodnich, ale także np. w Afryce. Na podstawie badań przypadków dwóch państw afrykańskich Rwandy i Etiopii sformułowano wniosek, że smart city nie może być skutecznie implementowane bez rozwinięcia inteligentnego przywództwa. Polityczne przywództwo jest niezbędne. Inni liderzy afrykańscy mogą się wiele nauczyć od stylu przywództwa w Etiopii i Rwandzie stosowanego przy realizacji smart city (Bayu 2020, s. 41).

Przywódcy dla lepszej realizacji smart city powinni podnosić swoje kwalifikacje przywódcze, takie jak: poziom kwalifikacji, przywiązanie do uczenia się przez całe życie, pluralizm etniczny i społeczny, elastyczność, kreatywność, otwartość umysłu,

uczestnictwo w życiu publicznym (Puteh, Al-Harthy 2019). W przywództwie miejskim smart city wyróżnia się pięć ról przywódczych: sternika (ustanawianie, utrzymanie i obrona jasnej wizji i kierunku z jednoczesnym podejmowaniem strategicznych kroków), inżyniera (strukturyzowanie zespołów smart city i ich zadaniowanie), narratora (opowiadanie opowieści i dostosowanie informacji odpowiednich dla poszczególnych grup), budowniczego wiedzy (uczenie się i modelowanie uczenia się) oraz twórcy relacji (budowanie i wzbogacanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych) (Pries-Heje, Cranefield 2018).

Rola burmistrzów miast szczególnie dotyczy fazy początkowej – planowania realizacji smart city. Ich wkład odnosi się zarówno do strony conceptualnej, jak i organizacyjno-instytucjonalnej. Burmistrzowie wykazują przedsiębiorcze postawy, czego często brakuje u decydentów na poziomie regionalnym czy krajowym (Gil-Garcia, Pardo, De Tuya 2021, s. 31). Przywództwo polityczne związane z zarządzaniem miastem realizujące założenia koncepcji smart city musi polegać na intensywnej komunikacji z mieszkańcami miasta, w przeciwnym razie napotka na wiele przeszkód i barier. Wymierne korzyści mogą zostać osiągnięte, jeśli odbiorcy usług publicznych mentalnie zaakceptują zmiany w postaci nowości technologicznych, będą chcieli i potrafiliby z nich korzystać (Stawasz, Sikora-Fernandez 2016, s. 104).

Sami liderzy polityczni miast czasem postrzegają smart city nieco wąsko: jako narzędzie efektywnej administracji i ułatwienie mieszkańcom dostępu do usług publicznych. Z prac badawczych prowadzonych z liderami miast wynika istotny wniosek, że typ silosowy organizacji publicznej utrudnia uczenie się i rozwój kompetencji. Potencjał, który istnieje w smart city, nie jest rozwijany maksymalnie ze względu na brak skoordynowanego zarządzania. Ta sama przyczyna uniemożliwia uczenie się liderów dzięki wymianie doświadczeń pomiędzy nimi (Kulanovic, Carlsson, Wihlborg 2020, s. 145). Zatem rolą lidera politycznego jest zadbanie o właściwą strukturę oraz właściwą kulturę organizacyjną urzędu miasta.



Rysunek 7.1. Role burmistrza miasta w budowie smart city

Źródło: Opracowanie własne

Przy realizacji smart city pojawiają się liczne problemy, które niejako wymagają od władz miasta pełnienia określonych ról. Jeśli np. urządzenia smart dostarczane są bezpośrednio przez prywatną firmę albo na zlecenie władz, powstaje kwestia własności generowanych danych oraz kontroli nad ich przetwarzaniem (Cardullo 2021, s. 48). W smart city przy użyciu różnych nowych technologii, takich jak instalowane w wielu miejscach czujniki, kamery rozpoznające twarze oraz czytające tablice rejestracyjne czy też inteligentne karty miejskie, zbiera się i przetwarza olbrzymią ilość danych. Wydaje się, że zabezpieczanie interesów obywateli, w tym ich prywatności, powinno być częścią przywództwa. W demokratycznym przywództwie to burmistrz miasta jako reprezentant mieszkańców i osoba odpowiadająca przed mieszkańcami i działająca na ich zlecenie, powinien mieć obowiązek ochrony danych mieszkańców. Częścią przywództwa miejskiego powinno też być, przy założeniu, że właścicielem generowanych danych jest społeczeństwo miasta, dążenie do jak najszerszego udostępniania przetworzonych danych w formie przyjaznych interfejsów wszystkim zainteresowanym.

Zatem role burmistrza, jakie się wyłaniają, to: podnoszenie własnych kwalifikacji, tworzenie strategii, w tym wizji, strukturyzowanie nowego zespołu odpowiedzialnego za koordynację i wdrażanie smart city oraz zadaniowanie zespołów już istniejących (np. poszczególnych wydziałów urzędu miasta), komunikacja z mieszkańcami, dbanie o bezpieczeństwo danych oraz tworzenie relacji i sieci (rys. 7.1). Z pewnością powyższy katalog nie jest jeszcze wyczerpujący, wskazane byłyby dalsze badania na zagadnieniu ról burmistrza miasta w kontekście implementacji smart city.

Przywództwo koordynacyjne władz miasta w smart city

Niektóre modele smart city koncentrują się na politycznym przywództwie i mieszkańcach miasta, pomijając aspekt przywództwa w samej administracji (Grossi Meijer, Sargiacomo 2020, s. 641). Jednak wdrażanie koncepcji smart city stanowi dłuższy proces, który wymaga kompetentnych liderów zespołów realizujących tę koncepcję. Liderzy powinni być ekspertami w dziedzinie rozwiązań cyfrowych. W tworzeniu smart city nie powinny być na pierwszym planie nowoczesne technologie, ale kwestia zabezpieczenia właściwego przywództwa oraz budowania sieci współpracujących podmiotów (Allahar 2020, s. 44). Pojawiają się role w zakresie technicznego przywództwa – jak Głównego Specjalisty ds. Technologii (ang. *Chief Technological Officer*) (Sancino, Hudson 2020, s. 716). Ważną rolę mogą odegrać także miejscy inżynierowie lądowi, którzy mogliby być nie tylko ekspertami, ale także decydentami w dyskusjach w ramach obszaru inteligentnej infrastruktury (ang. *smart infrastructure*). Ich rola może polegać między innymi na identyfikowaniu istniejących już aplikacji, aby umożliwić technologiom udział w podnoszeniu jakości usług publicznych. Mogliby też oceniać skutki środowiskowe i społeczne wdrożenia aplikacji dotyczących inteligentnej infrastruktury, ponadto mogliby integrować różne grupy ekspertów w celu rozwijania innowacyjnych programów inteligentnej infrastruktury czy wreszcie oceniać ryzyka związane z katastrofami naturalnymi czy awariami (Berglund i in. 2020).

Z badań w państwach Zatoki Perskiej wynika, że istnieje problem na poziomie wyższej kadry kierowniczej, która w sposób należyty nie realizuje i nie przekazuje na niższe poziomy strategii smart city (Mutambik i in. 2023). Ale może być też problem

odwrotny, że na średnim szczeblu kierowniczym znajdzie się jakiś „zapalenie”, który dąży do realizacji smart city przy słabym zaangażowaniu najwyższego szczebla kierowniczego w postaci władz miasta.

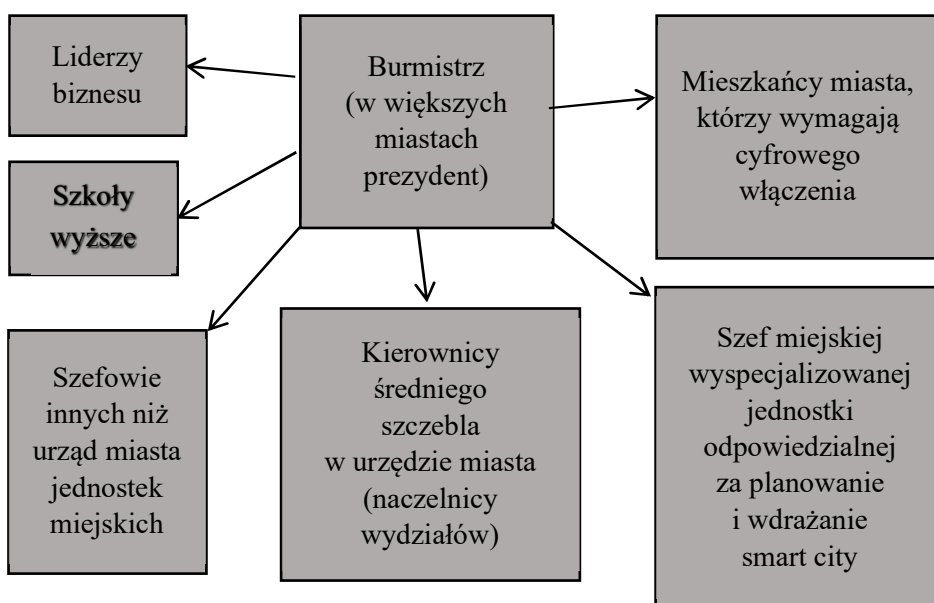
W literaturze pokrewnych obszarów czasem przywództwo rozumie się w różny sposób. Przykładowo w literaturze z obszaru ekosystemu przywództwo przypisuje się przedsiębiorcom, którym ewentualnie administracja miejska i władze miasta mają tworzyć dobre warunki do działania. Pojawiają się propozycje w odniesieniu do realizacji smart city integrujące obydwie podejścia do przywództwa w smart city (Ooms i in. 2020, s. 1230). W ten sposób dotyka się obszaru literatury z zakresu kooperacji. Rozwijanie takiego wątku badawczego w kontekście smart city w demokratycznych porządkach byłoby wskazane i może stanowić w przyszłości obszar badawczy z dużym potencjałem. Bywa, że przywództwo obok kultury organizacyjnej w kontekście smart city jest traktowane jako czynnik wewnętrzny, w odróżnieniu od nowoczesnych technologii stanowiących czynnik zewnętrzny (Mutambik i in. 2023, s. 1). Jednak w kontekście tworzenia sieci podmiotów przywództwo miejskie ma rolę koordynacyjną i w tym sensie zewnętrzną.

W studiach wielu przypadków smart city wylania się przywództwo władz publicznych o charakterze *top-down* z jednoczesnym rozwijaniem określonych obszarów w formie *bottom-up* (Mora i in. 2021 s. 13). Władze miasta stanowią w każdym projekcie smart city oś, wokół której działają różne podmioty (Sancino, Hudson 2020, s. 716). Jednak w obszarze smart city mówi się także o przywództwie biznesu (również w kontekście zrównoważonego rozwoju). Sugeruje się, aby liderzy biznesu aktywnie włączyli się w rozwój koncepcji smart city, zgłaszając się jako „ochotnicy” do projektów tworzenia aliansów firm. Takie alianse mogłyby służyć realizacji różnych działań nastawionych na tworzenie i wzrost nowych biznesów (Daniel, Wahid, Tan 2020, s. 1).

W perspektywie zarządzania i skali oraz barier wdrożeniowych potrzebne są sieci liderów, aby kierować realizacją smart city i inwestycjami w tym obszarze (Strielkowski i in. 2020, s. 800). To właśnie władze miejskie powinny działać nie tylko na rzecz stworzenia odpowiedniej infrastruktury dla smart city, ale także na rzecz stworzenia środowiska smart city, w tym zapraszając do współpracy czempionów biznesu (Harrington 2017, s. 1012) Władze miasta powinny być najważniejszym aktorem procesu wdrożeniowego. Miasto powinno także zapewnić współprzewodniczenie procesowi realizacji smart city podmiotom takim jak przedsiębiorstwa dystrybucji energii oraz przedsiębiorcom. Chodzi również o zoptymalizowanie funkcjonowania administracji publicznej i jej procesów (Zwahlen 2016, s. 18). Wskazuje się, że efekty synergii w zakresie innowacji mogą być osiągnięte szczególnie wtedy, gdy władze miasta współpracują z przedsiębiorcami i szkołami wyższymi ze względu na różnorodność tychże aktorów (Bjørner 2021).

Istnieją przykłady tworzenia przez władze miast sieci kooperacji we wdrażaniu smart city. Kansas City starają się nie tylko budować odpowiednią dla smart city infrastrukturę, ale także ekosystem przedsiębiorców. Wysiłek ten został dostrzeżony przez Google Fiber, które wybrało Kansas na miejsce tworzenia swojego pierwszego gigabitowego miasta. Infrastrukturę cyfrową zbudowała firma Google, w zamian miasto obniżało lub rezygnowało z różnych opłat, zapewniło infrastrukturę drogową oraz

uruchomiło szybką ścieżkę potrzebnych uzgodnień, w tym dotyczących tworzenia infrastruktury Internetu szerokopasmowego. Wysiłki władz miasta polegają na inicjatywach *top-down*, ale również na tworzeniu warunków dla inicjatyw przedsiębiorców o charakterze *bottom-up*. Burmistrz Kansas City wspólnie z burmistrzem Missouri utworzyli zespół innowacji dla tworzenia zbioru strategii związanych z jak najlepszym wykorzystaniem obecności i działalności Google w Kansas w celu podniesienia jakości życia mieszkańców. Utworzono także organizację non-profit KC Digital Drive, wyposażając ją w odpowiednie środki finansowe ponad 1 mln dolarów do wdrażania i rozszerzania zbioru strategii miejskich w obszarze smart city. KC Digital Drive rozwija i śledzi wdrażanie 200 innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach: rozwoju gospodarczego, administracji publicznej, aplikacji gigabitowych, edukacji, ochrony zdrowia, włączenia cyfrowego. Został określony cel uczynienia z Kansas City najbardziej przedsiębiorczego miasta w USA (Harrington 2017, s. 1010).



Rysunek 7.2. Koordynacyjne przywództwo burmistrza w realizacji smart city

Źródło: Opracowanie własne

Przywództwo koordynacyjne burmistrza przy realizacji smart city obejmuje zarówno podmioty wewnątrz administracji miejskiej, jak i podmioty zewnętrzne (rys. 7.2). Spośród podmiotów wewnętrznych podległych burmistrzowi należy wymienić szefa miejskiej wyspecjalizowanej jednostki odpowiedzialnej za planowanie i wdrażanie smart city (w szczególności chodzi o implementację i uszczegóławianie strategii rozwoju miasta), kierowników średniego szczebla w urzędzie miasta (głównie zwanych w Polsce naczelnikami wydziałów) oraz szefów innych niż urząd miasta miejskich jednostek, takich jak zakłady budżetowe czy spółki miejskie. Natomiast podmioty zewnętrzne to mieszkańcy miasta, firmy prywatne oraz szkoły wyższe.

Podsumowanie

Celem rozdziału było uporządkowanie i przedstawienie wniosków płynących z literatury zagranicznej i polskiej w zakresie przywództwa w perspektywie smart city. W rezultacie analizy literaturowej wyodrębniono dwie grupy wniosków. Pierwsza dotyczy ról burmistrza miasta w związku z wdrażaniem smart city. Druga grupa wniosków dotyczy koordynacyjnego przywództwa burmistrza miasta w realizacji smart city.

Zatem role burmistrza, jakie się wyłoniły, to: podnoszenie własnych kwalifikacji, tworzenie strategii, w tym wizji, strukturyzowanie nowego zespołu odpowiedzialnego za koordynację i wdrażanie smart city oraz zadaniowanie zespołów już istniejących (np. poszczególnych wydziałów urzędu miasta), komunikacja z mieszkańcami, dbanie o bezpieczeństwo danych oraz tworzenie relacji i sieci. Z pewnością powyższy katalog nie jest jeszcze wyczerpujący, wskazane byłyby dalsze badania na zagadnieniu ról burmistrza miasta w kontekście implementacji smart city.

Natomiast przywództwo koordynacyjne burmistrza przy realizacji smart city obejmuje: szefa miejskiej wyspecjalizowanej jednostki odpowiedzialnej za planowanie i wdrażanie smart city, kierowników średniego szczebla w urzędzie miasta (głównie zwanych w Polsce naczelnikami wydziałów) oraz szefów innych niż urząd miasta miejskich jednostek, takich jak zakłady budżetowe czy spółki miejskie, a także mieszkańców miasta, firmy prywatne i szkoły wyższe.

Literatura

- Allahar H. (2020), *What Are the Challenges of Building a Smart City*, „Technology Innovation Management Review”, 10, 9, s. 38-48.
- Allam Z. (2020), *Urban Governance and Smart City Planning – Lessons from Singapore*, Emerald Publishing, Croydon, UK.
- Bayu T.B. (2020), *Smart Leadership for Smart Cities*, „Orașe Inteligente Și Dezvoltare Regională”, 4(02), s. 41-62.
- Berglund E.Z., Monroe J.G., Ishtiak A., Noghabaei M., Do J., Pesantez J.E., Fasae M.A.K., Bardaka E., Han K., Proestos G.T., Levis J. (2020), *Smart Infrastructure: A Vision for the Role of the Civil Engineering Profession in Smart Cities*, „Journal of Infrastructure Systems”, 26, 2.
- Bjørner T. (2021), *The Advantages of and Barriers to Being Smart in a Smart City: The Perceptions of Project Managers Within a Smart City Cluster Project in Greater Copenhagen*, „Cities”, 114, 103187.
- Caird S.P., Hallett S.H., (2019), *Towards Evaluation Design for Smart City Development*, „Journal of Urban Design”, 24, 2, s. 188-209.
- Cardullo P. (2021), *Citizens in the “Smart City” – Participation, Co-Production, Governance*, Routledge, Taylor and Francis Group, New York.
- Cosgrave E., Tryfonas T., Crick T. (2014), *The Smart City from a Public Value Perspective*, Proceedings of 2nd International Conference on ICT for Sustainability, Stockholm, Sweden.
- Daniel C. J. Y., Wahid N.A., Tan C.L. (2020), *Why Smart Leaders Are Important in Smart City Development*, „International Journal of Industrial Management”, 5, s. 1-9.
- Gil-Garcia R., Pardo T., De Tuya M. (2021), *Information Sharing as a Dimension of Smartness: Understanding Benefits and Challenges in Two Megacities*, „Urban Affairs Review”, 57, 1, s. 8-34.
- Grossi G., Meijer A., Sargiacomo M. (2020), *A Public Management Perspective on Smart Cities: ‘Urban Auditing’ for Management, Governance and Accountability*, „Public Management Review”, 22, 5, s. 633-647.
- Harrington K. (2017), *Smart City Leaders, Champions, and Entrepreneurs – The People Part of Vibrant Smart Cities*, [w:] *Smart Economy in Smart Cities*, s. 1005-1012, Springer, Singapore.
- Joss S., Cook M., Dayot Y. (2017), *Smart Cities: Towards a New Citizenship Regime? A Discourse Analysis of the British Smart City Standard*, „Journal of Urban Technology”, 24, 4, s. 29-49.

14. Kulanovic A., Carlsson F., Wihlborg E. (2020), *Local Leadership for Public Digital Transformation Towards Smart Cities – Reflections from Leaders*, „EGOV-CeDEM-ePart”, s. 145-153.
15. Liu F., Damen N., Chen Z., Shi Y., Guan S., Ergu D. (2023), *Identifying Smart City Leaders and Followers with Machine Learning*, „Sustainability”, 15, 12, 9671.
16. Luter R. (2021), *Koncepcja miasta inteligentnego (Smart City) i propozycje jej zastosowania w warunkach krajów wschodzących*, „Prace i Studia Geograficzne”, 66, 4, s. 73-88.
17. Mora L., Deakin M., Zhang X., Batty M., de Jong M., Santi P., Appio F. (2021), *Assembling Sustainable Smart City Transitions: An Interdisciplinary Theoretical Perspective*, „Journal of Urban Technology”, 28, 1-2, s. 1-27.
18. Mutambik I., Lee J., Almuqrin A., Zuopeng Zhang J. (2023), *Transitioning to Smart Cities in Gulf Cooperation Council Countries: The Role of Leadership and Organisational Culture*, „Sustainability”, 15, s. 1-22.
19. Nicholds A., Gibney J., Mabey C., Hart D. (2017), *Making Sense of Variety in Place Leadership: The Case of England's Smart Cities*, „Regional Studies”, 51, 2, s. 249-259.
20. Nooria N., de Jonga M., Janssens M., Schravend D., Hoppe T. (2021), *Input-Output Modeling for Smart City Development*, „Journal of Urban Technology”, 28, 1-2, s. 71-92.
21. Ooms W., Caniels M., Roijackers N., Cobben D. (2020), *Ecosystems for Smart Cities: Tracing the Evolution of Governance Structures in a Dutch Smart City Initiative*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 15, s. 1225-1258.
22. Pries-Heje J., Cranefield J. (2018), *Smart Leadership for Smart Cities: A Leadership Role Framework*, Paper presented at Transforming for Sustainability, Copenhagen, Denmark.
23. Puteh F., Al-Harthy K. (2019), *Investigates Review of Leadership Challenges in Smart Environment*, 4th MEC International Conference on Big Data and Smart City (ICBDSC), IEEE.
24. Sancino A., Hudson L. (2020), *Leadership in, of, and for Smart Cities – Case Studies from Europe, America, and Australia*, „Public Management Review”, 22, 5, s. 701-725.
25. Stawasz D., Sikora-Fernandez D. (2016), *Koncepcja smart city na tle procesów i uwarunkowań rozwoju współczesnych miast*, Akademia Samorządowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
26. Strielkowski W., Veinbender T., Tvaronavičienė M., Lace N. (2020), *Economic Efficiency and Energy Security of Smart Cities*, „Economic Research – Ekonomska Istraživanja”, 33, 1, s. 788-803.
27. Wilson P. (2019), *State of Smart Cities in UK and Beyond*, „IET Smart Cities”, 1, 1, s. 19-22.
28. Zakrzewska-Półtorak A. (2016), *Inteligentne miasto katalizatorem rozwoju regionu?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 443, s. 282-291.
29. Zwahlen M., Yildirim O., Carabias V., Eschenauer U. (2016), *Konzepte für die Zukunft: Eine Delphi-Umfrage zu Smart Cities liefert konkrete Ansätze*, „Bulletin: Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse und VSE”, 12, s. 16-19.

MAYOR'S LEADERSHIP IN SMART CITY

Abstract: The nature of the chapter is literature review in the range of combination of two fields: smart city and leadership in public organization. The goal is systematization and presentation of conclusions drawn from the foreign and Polish literature. In result of literature analysis two conclusions groups were extracted. The first concerns roles of city mayor regarding smart city implementation. The second group of conclusions is about coordination leadership of city mayor in realization of smart city with detailing main stakeholders of the city scene comprised by this leadership.

Keywords: e-government, leadership in public organizations, smart city

UCZELNIA I PRZEDSIĘBIORSTWA – WSPÓŁDZIAŁANIE W OBSZARZE PRAKTYK ZAWODOWYCH

Jarosław A. Handzel

Wydział Nauk Ekonomicznych
Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Katarzyna Kowalczyk

Akademickie Biuro Karier
Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Streszczenie: Praktyki zawodowe są nieodłącznym elementem kształcenia studentów zarówno na studiach licencjackich, jak i magisterskich. W ich realizacji ważny jest nie tylko odpowiedni dobór pracodawców, ale i właściwe przygotowanie studentów. Głównym problemem badawczym niniejszego rozdziału jest ocena tej formy zajęć przez praktykodawców i praktykobiorców oraz przedstawienie wzajemnych relacji pomiędzy uczelnią i jej interesariuszami – przedsiębiorstwami/pracodawcami. Dla realizacji celu pracy przeprowadzono badania terenowe metodą sondażu diagnostycznego wśród 336 studentów (absolwentów) czterech Instytutów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu (obecnie: Akademia Nauk Stosowanych) i 20 przedsiębiorców/pracodawców współpracujących w ramach umów/porozumień z Uczelnią. Na podstawie otrzymanych wyników stwierdzono, że większość badanych absolwentów (65%) pozytywnie ocenia miejsce realizacji praktyki i chciałaby zostać zatrudniona w miejscu jej odbywania, zaś spośród pracodawców aż 74% określa czas i termin realizacji praktyk zawodowych jako optymalny.

Słowa kluczowe: praktyka studencka, pracodawca, interesariusz, uczelnia wyższa

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest wskazanie, w jaki sposób układa się współpraca w zakresie przeprowadzania praktyk pomiędzy uczelnią w Nowym Sączu a biznesem. Przedmiotem badań będą oceny praktyk z dwóch różnych perspektyw – studentów i przedsiębiorców. Z tego, w jaki sposób będą kształtować się opinie na temat praktyk, będzie można wywnioskować, czy współpraca pomiędzy biznesem a Akademią Nauk Stosowanych w Nowym Sączu (do października 2022 roku była ona Państwową Wyższą Szkołą Zawodową) dobrze się układa, czy też przeciwnie. Rozdział został podzielony na cztery części. W pierwszej przedstawiono zarys zasad, na których układa się współpraca pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorcami. W drugiej zebrano opinie studentów oraz przedsiębiorców zamieszczone w literaturze przedmiotu na temat

praktyk. Część trzecia i czwarta natomiast zawierają wyniki przeprowadzonych badań, przy czym najpierw przedstawiono opinię przedsiębiorców, a później studentów. Na końcu zaprezentowano wnioski, które wynikają zarówno z teorii, jak i wyników badań własnych.

Współpraca między uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami

Współczesne uczelnie w znaczny sposób różnią się od swoich pierwowzorów. Zaważono, że prowadzenie badań i nauczanie studentów jest niewystarczające. Uczelnie wyższe, chcąc stać się ważnym elementem rozwoju nowoczesnej gospodarki, muszą podejmować współpracę z biznesem. Ten rodzaj współpracy ma służyć nie tylko wprowadzeniu innowacyjnego produktu na rynek, ale również przyczynić się do poprawienia funkcjonowania wielu sfer funkcjonowania gospodarki i państwa. Wprawdzie w przypadku uczelni wyższych chodzi przede wszystkim o wzajemny transfer technologii, to jednak pociąga za sobą współpracę również na innych płaszczyznach (Kulawik-Dutkowska 2015, s. 149). Zaciśnięcie współpracy pomiędzy nauką a biznesem wynika z transformacji gospodarki do modelu *triple helix*. Opiera się on na funkcjonowaniu przemysłu, roli państwa w gospodarce oraz innowacjach technologicznych (Kulawik-Dutkowska 2015, s. 151). Tworzenie konieczności szeroko rozumianej współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami zostało dostrzeżone na poziomie Unii Europejskiej (UE) oraz innych instytucji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy czy Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Nawiązanie ścisłej współpracy między sektorem gospodarczym a uczelniami wyższymi szczególnie istotne jest dla Polski, która w UE należy do państw technologicznie najmniej rozwiniętych. Jednym z czynników hamujących rozwój nowoczesnej gospodarki jest funkcjonowanie systemu edukacji w Polsce. Nie rozwija on zainteresowań i pasji wśród uczniów, nie kształci przedsiębiorczości i samodzielności myślenia. Dochodzi do tego brak możliwości implementacji zdobytej wiedzy teoretycznej w praktyce. Oprócz tego negatywnie oceniono kompetencje miękkie, co wpływa na niską kreatywność Polaków. Przede wszystkim chodzi o brak wiary w siebie oraz niechęć do ryzyka. Umiejętności miękkie powinny być, obok wiedzy teoretycznej, kształtowane na każdym szczeblu edukacji, w tym również wyższej. Odpowiednio ukształtowana i przeprowadzona współpraca pomiędzy biznesem a uczelniami wyższymi daje możliwość budowania cech charakteru koniecznych do budowania nowoczesnej gospodarki. Należy dodać, że w Polsce podejmowanie współpracy pomiędzy sektorami nauki i biznesu zostały niejako wymuszone przez UE. Dokumentem ramowym UE tworzącym podstawę dla współpracy nauki i przedsiębiorstw jest *Strategia 2020 na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju* (Czyżewska 2016, s. 56-59). Unia Europejska kładzie silny nacisk na współpracę uczelni i przedsiębiorstw, ponieważ umożliwia ona z jednej strony transfer wiedzy do gospodarki, zaś z drugiej pozwala kształtować badania naukowe oraz naukę studentów w taki sposób, aby mogły one być wykorzystywane w praktyce. Zidentyfikowano kilka płaszczyzn współpracy: tworzenie i realizowanie wspólnych projektów badawczych poprzez kontakty nieformalne oraz praktyki i staże przeznaczone dla studentów, prowadzenie usług doradczych zarówno przez biznes dla uczelni, jak i odwrotnie

(Olszewski 2021, s. 35). Z powyższego wynika, że współpraca pomiędzy biznesem a uczelniami w zakresie edukacji praktycznej studentów jest skutkiem poprawienia innowacyjności europejskiej i polskiej gospodarki.

Praktyki studenckie w perspektywie rozwoju nauczania wyższego i przedsiębiorstw

Rozwój nowoczesnej gospodarki powoduje wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Zdaniem przedstawicieli biznesu w trakcie kształcenia na uczelniach wyższych większy nacisk powinien być kładziony na zajęcia warsztatowe, w trakcie których możliwe stałoby się łączenie wiedzy teoretycznej z praktyczną. Zadaniem praktyk studenckich jest przede wszystkim umożliwienie praktycznego wykorzystania wiedzy teoretycznej posiadanej przez studentów. Z perspektywy podmiotów gospodarczych przyjęcie praktykantów oznacza wsparcie dodatkowych osób. W zależności od profilu studiów oraz zakresu działalności podmiotów gospodarczych zadania wykonywane przez studentów w trakcie praktyk mogą przedstawiać się rozmaicie. Mogą to być prace z zakresu administracji, pomoc przy bieżących projektach, ale też wykonywanie czynności typowo operacyjnych, jak np. pracy w rachunkowości (Klimiewicz 2015, s. 96). W przypadku studentów pedagogiki praktykanci mogą przyczynić się do odciążenia nauczycieli lub wychowawców w prowadzeniu zajęć. Dodatkowo założenia praktyk są takie, że pozawalają one na zbudowanie wyobrażenia o wykonywaniu zawodu przez studentów. Z tego też powodu praktyki składają się z kilku bloków. Są to (Farnicka, Koch 2020, s. 166-167):

- Poznanie podstaw funkcjonowania instytucji, w których odbywa się praktykę.
- Kształcenie umiejętności miękkich, które mają być wykorzystywane w pracy, w relacjach z osobami pracującymi w firmie i z przełożonymi oraz promujących samodzielność przy wykonywaniu poleconych zadań.
- Konfrontowanie wiedzy teoretycznej z praktyczną oraz rozwijanie nowych zdolności poprzez wykonywanie zleconych prac w przedsiębiorstwie.

Wszystkie trzy płaszczyzny są bardzo istotne w programie praktyk, gdyż w wielu przypadkach studenci nie mieli wcześniej możliwości zapoznania się z funkcjonowaniem rynku pracy oraz przedsiębiorstw.

Według opinii dużej części przedsiębiorców studenci nie są przygotowani do wykonywania obowiązków w potencjalnych zakładach pracy. Na przykład w odniesieniu do przyszłych tłumaczy zauważono, że część z nich nie zna dobrze języka i słów specyficznych dla określonej branży lub nie posiada umiejętności wykonywania zadań pod presją czasu (Lis-Lemańska 2013, s. 109-110). Natomiast w odczuciach studentów przebywających na praktyce zyskują oni umiejętności miękkie, związane np. z pracą w grupie czy samodzielnością. Duże znaczenie ma to, że zyskują wyobrażenie o funkcjonowaniu rynku pracy oraz poszczególnych firm. W mniejszym stopniu chodzi o praktyczne wykorzystanie wiedzy zdobytej w trakcie nauki (Rydzewska-Włodarczyk 2012, s. 209-218). Studenci, odbywając praktyki, w wielu przypadkach zauważyli, że wymagania potencjalnych pracodawców nie mają wiele wspólnego z profilem ich studiów. Dodatkowo dostrzegali, że są traktowani jako osoby zbędne lub jako pracownicy przeznaczeni do wykonywania najprostszych prac. Taka sytuacja

może wynikać z szeregu czynników. Po stronie pracodawców to przede wszystkim brak przygotowania do przyjęcia studenta i traktowanie go jako osoby, która powinna wykonywać określone zadania niemal od zaraz. Takie traktowanie wynika z braku opiekuna praktyk, który odnosiłby się do studenta jako do osoby uczącej się, a nie etatowego pracownika. Natomiast po stronie studentów główne przyczyny to: brak dokładnej znajomości profilu działalności przedsiębiorstwa, brak realistycznego spojrzenia na wykonywanie zadań w określonym zawodzie oraz zbyt wąskie i zbyt ogólne wyobrażenie o praktykach (Grabus, Remba 2014, s. 25-32). Różnice w oczekiwaniach wskazują na to, jak istotne są praktyki w procesie kształcenia studentów.

Rola i cele praktyk w trakcie studiów na Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Organizacja praktyk oraz ich przebieg zgodnie z programem i celem zostały określone w ustawie o szkolnictwie wyższym. Ustawodawca dokonał rozróżnienia uczelni wyższych o profilu praktycznym i ogólnoakademickim. To zaś skutkuje znaczną różnicą pomiędzy przebiegiem oraz liczbą godzin praktyk. Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, wcześniej Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, to typowa uczelnia o profilu praktycznym. Tym samym studenci uczelni w Nowym Sączu są zobowiązani do minimum sześciomiesięcznej praktyki na studiach I stopnia lub ciągłych magisterskich oraz trzech miesięcy w przypadku studiów II stopnia (Ustawa... 2018, art. 67, ust. 5). Obecnie na Akademii działają następujące wydziały: Nauk Ekonomicznych, Nauk Społecznych i Sztuki, Nauk Inżynierskich oraz Nauk o Zdrowiu. Kształcą się na nich studenci, którzy w przyszłości będą m.in. (Akademia...):

- pracownikami administracji, ekonomii czy zarządzania;
- tłumaczami oraz nauczycielami języków obcych;
- fizjoterapeutami;
- pedagogami;
- informatykami;
- logistykami.

W związku z powyższym odbywanie praktyk jest jednym z podstawowych elementów kształcenia studentów. W przypadku wykonywania zawodów takich jak fizjoterapeuta, ratownik medyczny, pielęgniarka czy nauczyciel ustawodawca wymaga, aby w czasie odbywania praktyk uwzględniane były standardy wykształcenia (Ustawa... 2018, art. 68). Jest to istotna uwaga, ponieważ dotyczy ona zawodów, w których kształcą się w Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu. Uczelnia organizuje praktyki zawodowe na zasadach umów zawartych z podmiotami gospodarczymi (*Regulamin...* 2019, art. 5). Dopuszczalne jest odbycie praktyk u podmiotów wybranych przez studentów, ale pod warunkiem wypełnienia programów praktyk przewidzianych dla danego kierunku studiów (*Regulamin...* 2019, art. 7).

W związku z powyższym za konieczne należy uznać odpowiedni dobór instytucji, w których będą przeprowadzane praktyki. Współpraca pomiędzy sektorem nauki a biznesem ma powodować obopólną korzyść z przyjmowania studentów na praktyki. Informacje pojawiające się w literaturze przedmiotu o tym, że praktyki nie uwzględniają specyfiki studiów i że studenci nie są przygotowani do wykonywania obowiązków

zawodowych należy postrzegać przez pryzmat zadowolenia każdej ze stron z odbytej praktyki. Celem przeprowadzonych badań jest zweryfikowanie tej informacji odnośnie do uczelni z Nowego Sącza oraz podmiotów gospodarczych, które podjęły z nią współpracę. Badania miały charakter ilościowy z zastosowaniem techniki sondażu diagnostycznego. Przeprowadzono je na próbie 336 studentów z wydziałów: Nauk Ekonomicznych, Społecznych i Sztuki oraz Nauk Inżynierskich i Nauk o Zdrowiu. Osobną ankietę przeznaczono dla podmiotów gospodarczych, które współpracują z uczelnią w zakresie praktyk. W tym przypadku próba badawcza objęła 163 podmioty.

Ocena praktyk studenckich przez przedsiębiorców

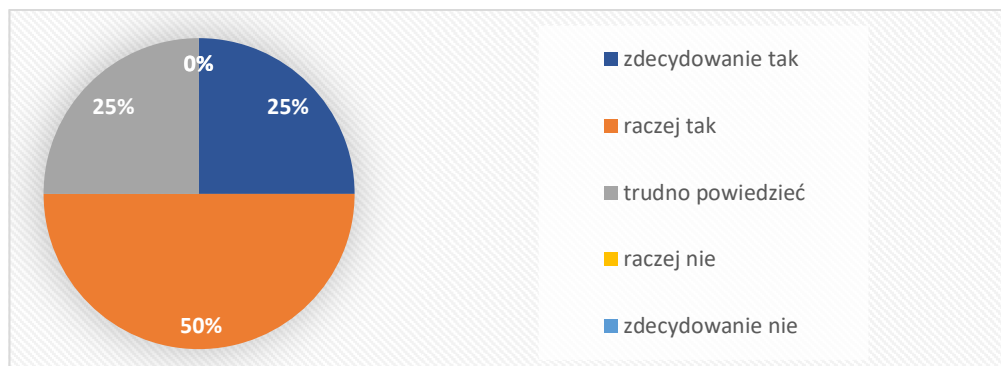
Z uwagi na to, że podstawowym celem zarówno praktyk, jak i całego procesu studiów jest wchłonięcie absolwentów uczelni wyższych przez gospodarkę narodową, ważne jest to, w jaki sposób firmy oceniają praktykantów pod kątem ich przygotowania do wykonywania potencjalnych obowiązków. Największy udział w badaniu mieli przedsiębiorcy z branży administracji państwowej (40%) oraz z sektora usług (30%). Pozostałe przedsiębiorstwa (30%) zajmują się produkcją oraz handlem, a większość z nich należy określić mianem małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)²². Tylko 15% spośród uczestników badania można określić jako duże firmy, ponieważ zatrudniają więcej niż 250 osób. Respondentom zadano pytania dotyczące wrażeń po przeprowadzeniu praktyk studenckich we własnej siedzibie. Spośród firm biorących udział w programie 85% stwierdziło, że chętnie biorą studentów na praktyki. Co więcej, 45% respondentów deklaruje, że w praktykach uczestniczy od dwóch do trzech osób, a 80% badanych stwierdziło, że długość praktyk jest zadowalająca.

Z poprzedniej części rozdziału można wywnioskować, że w literaturze przedmiotu pojawiają się opinie praktykodawców, że studenci nie są przygotowani do wejścia na rynek pracy. Powodem jest to, że posiadają za mało doświadczenia i że teoretyczna wiedza zdobywana w trakcie nauki nie jest przydatna w czasie wykonywania obowiązków służbowych. Z tego względu opinię respondentów na ten temat należy uznać za kluczową. Zdobyte wyniki zaprezentowano przy pomocy wykresu (rys. 8.1).

Na podstawie wyników przedstawionych na rysunku 8.1 można stwierdzić, że 25% spośród badanych uważa, że wiedza zdobyta przez studenta jest przydatna w trakcie wykonywania obowiązków, które otrzymali na praktykach, a 50% respondentów raczej zgadza się z tą opinią. Tym samym należy uznać, że dla 75% badanych posiadanie wiedzy teoretycznej jest ważnym czynnikiem umożliwiającym wykonywanie obowiązków w ich przedsiębiorstwie. Opinii na ten temat nie wyraziło 25% ankietowanych. Brakuje natomiast negatywnej oceny korelacji pomiędzy posiadaną wiedzą teoretyczną a działania praktycznymi. Warto jednak zauważyć, że na uczelni w Nowym Sączu przygotowuje się młodzież do zawodów wymagających dużej

²² Według przyjętej definicji do sektora MŚP zalicza się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 osób oraz nie przekraczają 250 euro rocznego dochodu lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych. Na przykład trudno sobie wyobrazić pielęgniarki lub tłumaczy, którzy nie posiadają dużej wiedzy teoretycznej. Tak samo jest w przypadku nauczycieli, pedagogów lub fizjoterapeutów.



Rysunek 8.1. Ocena przydatności wiedzy teoretycznej zdobytej przez studentów podczas wykonywania obowiązków w trakcie praktyk

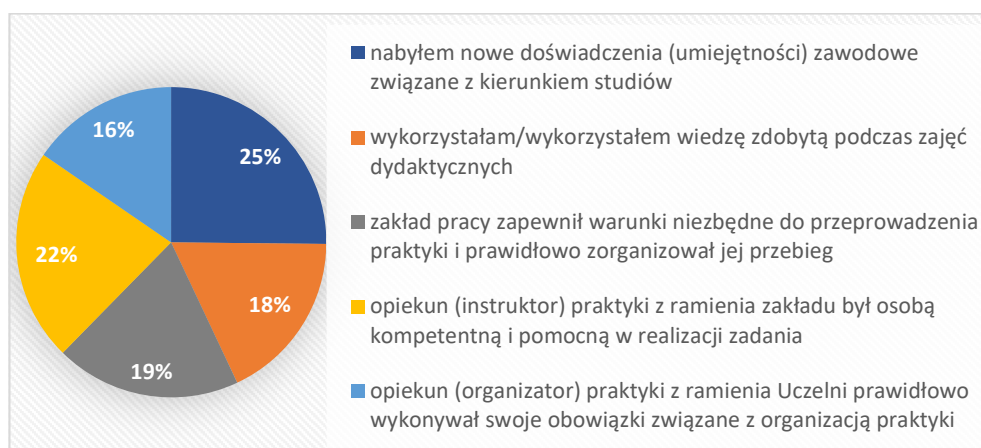
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród pracodawców współpracujących z PWSZ w Nowym Sączu

Ankieta została skonstruowana w taki sposób, aby przy pomocy kilku następujących pytań uszczegółowić informacje uzyskane w odpowiedzi na pierwsze pytanie. Wynika z nich, że w przeświadczeniu 85% respondentów praktykanci mogli wykonywać takie same zadania jak etatowi pracownicy. Co więcej, aż 85% spośród badanych wykazała, że studenci muszą dysponować szeroką wiedzą teoretyczną. Jednocześnie zdecydowana większość badanych zauważyła, że musi to być połączone z umiejętnością wykorzystywania wiedzy w praktyce. Oprócz tego przedsiębiorcy oczekują od studentów, że będą potrafili pracować w grupie oraz wykazywali się samodzielnością w podejmowaniu decyzji. Również oczekuje się, że praktykanci będą posiadać zdolności analityczne. Tym samym biorący udział w badaniu przedsiębiorcy dobrze oceniają to, że studenci posiadają dużą wiedzę teoretyczną. Wbrew wielu opiniom nie wymagają jakiegoś określonego doświadczenia. Jednak w zamian oczekują, że wiedza ta będzie wykorzystywana praktycznie. Z tego powodu oczekują od studentów zdolności analitycznych czy też umiejętności pracy w grupie.

Ocena praktyk z perspektywy studentów PWSZ w Nowym Sączu

Poznanie jedynie perspektywy przedsiębiorców jest niewystarczające, jeśli chce się obiektywnie ocenić współpracę na linii biznes – Akademia w Nowym Sączu. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2022 roku, kiedy to funkcjonowały instytuty dawnej PWSZ. Najwięcej osób biorących udział w badaniu uczyło się na dawnych wydziałach Instytutu Pedagogicznego (26%) oraz Instytutu Ekonomicznego (30%). Wśród 336 osób biorących udział w badaniu 78% to kobiety. Taka dysproporcja nie powinna dziwić, ponieważ większość kierunków, jakie ma

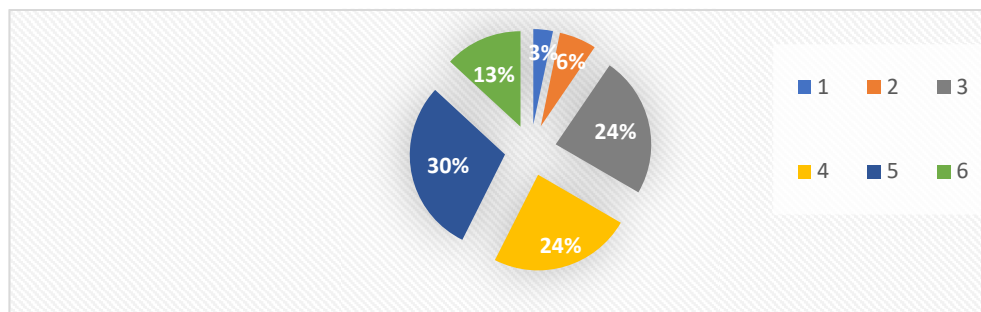
Akademia, cieszy się większym zainteresowaniem wśród pań. Dodać należy, że aż 76% wśród respondentów uczyła się na studiach I stopnia. Co ciekawe, aż 67% wśród badanych to osoby wywodzące się ze wsi. Jest to istotna informacja, ponieważ wpływa to na ich sposób postrzegania świata, inny niż osób pochodzących z miast. Dla 93% respondentów liczba godzin na praktyki była odpowiednia. Jedyne 3% badanych przyznało się do tego, że nie wykazało zaangażowania w trakcie odbywania praktyk. Wiele opinii zawartych w literaturze przedmiotu oraz dostępne tam dane odnoszące się do wrażeń studentów po odbyciu praktyk wskazują na to, że praktykobiorcy są zazwyczaj rozczarowani. Rozczarowanie to wynika z braku możliwości nabycia odpowiedniego doświadczenia zawodowego w trakcie praktyki. Z tego też względu zapytano respondentów o to, czy praktyki, jakie zostały zaoferowane przez Akademię, spełniły ich oczekiwania. Otrzymane informacje zostały przedstawione na rysunku 8.2.



Rysunek 8.2. Ocena rodzajów umiejętności zdobytych przez studentów w trakcie praktyk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród pracodawców współpracujących z PWSZ w Nowym Sączu

W tym pytaniu respondenci mogli udzielić kilku różnych odpowiedzi. Z danych zawartych na powyższym rysunku wynika, że 25% studentów uważa, że zdobyli doświadczenie związane ze swoim kierunkiem studiów, 22% dobrze ocenia opiekuna praktyk, a 19% badanych wydaje pozytywną opinię o przygotowaniu zakładu do przyjęcia studentów. Zatem wyniki wskazują na to, że wiele z problemów przedstawianych w literaturze przedmiotu nie występuje w przypadku praktyk zorganizowanych przez uczelnie w Nowym Sączu. Należy sądzić, że z jednej strony wynika to z tego, że Akademia prowadzi zajęcia o profilu praktycznym, co kształtuje w studentach lepsze nastawienie się i oczekiwania w stosunku do przedsiębiorców. Z drugiej strony świadczy to o tym, że podmioty oferujące praktyki dobrze zrozumiały swoją rolę i przygotowały się do niesienia pomocy studentom. W związku z powyższym należy poznać opinię respondentów na temat tego, czy odbyte praktyki pozwolą im się odnaleźć się na rynku pracy.



Przy czym: 1 jest oceną niską, zaś 6 to ocena wskazująca na duże zadowolenie

Rysunek 8.3. Ocena zadowolenia studentów z odbytych praktyk

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród pracodawców współpracujących z PWSZ w Nowym Sączu

Największa grupa (30%) to osoby zadowolone z praktyk, oceniające je na 5. Ocenę 4 i 3 przyznało po 24% ankietowanych. Bardzo wysoko, przyznając im ocenę 6, oceniło praktyki 13% respondentów. Z kolei 3% badanych oceniło praktyki na 1, zaś 6% na 2. Na tej podstawie należy stwierdzić, że większość studentów odbywających praktyki była z nich co najmniej umiarkowanie zadowolona.

Podsumowanie

Celem rozdziału było wskazanie, w jaki sposób układa się współpraca pomiędzy Akademią w Nowym Sączu a biznesem w zakresie przeprowadzania praktyk studenckich. W literaturze przedmiotu tematyka związana z oceną praktyk zarówno przez studentów, jak i przedsiębiorców wskazuje na stosunkowo duże rozbieżności oczekiwań i wymagań obu stron. Studenci skarżą się, że praktyki nie są przystosowane do ich kierunku, dostają najprostsze prace, czasem ich rola sprowadza się do stanowienia darmowej siły roboczej. Natomiast przedsiębiorcy uważają, że studenci nie posiadają umiejętności pozwalających na wykonywanie praktycznych obowiązków. Dysponują wprawdzie dużą wiedzą teoretyczną, jednak zazwyczaj w praktyce nie ma możliwości jej wykorzystania. Badania przeprowadzone wśród studentów dawnej PWSZ w Nowym Sączu oraz współpracujących z uczelnią firmami wykazały całkowicie inną perspektywę. Okazuje się, że przedsiębiorcy oczekują dużej wiedzy teoretycznej, jednak to studenci muszą potrafić ją wykorzystać w praktyce, a oprócz tego posiadać zdolności analityczne, umieć pracować w grupie oraz samodzielnie podejmować decyzje. Natomiast nowosądeccy studenci wykazują zadowolenie z odbytych praktyk. Wynika to z ich dobrego przygotowania w firmach, które zapewniły studentom wsparcie ze strony opiekuna praktyk. Liczyło się również to, że program praktyk był, w ocenie studentów, zgodny z programem ich studiów. Tym samym należy wywnioskować, że współpraca pomiędzy uczelnią w Nowym Sączu a biznesem w zakresie praktyk studenckich bardzo dobrze się układa. Bez wątpienia jest to współpraca, jaka jest oczekiwana zarówno przez instytucje UE, jak i władze Polski.

Literatura

1. Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, <https://www.ans-ns.edu.pl/> (dostęp: 19.10.2023).
2. Czyżewska D. (2016), *Cele i narzędzia współpracy biznes – nauka w dokumentach strategicznych UE i Polski*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 271, s. 55-65.
3. Farnicka M., Koch A. (2020), *Praktyki studenckie jako pierwszy krok w rozwoju zawodowym – refleksje nad doświadczeniami młodych pedagogów*, „Dyskursy Młodych Pedagogów”, 21, s. 165-175.
4. Grabus M., Rembarz K. (2014), *Studenckie staże zawodowe – analiza procesu kwalifikacji w kontekście dopasowania człowieka – organizacja*, „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo”, 6/2, s. 21-37.
5. Kulawik-Dutkowska J. (2015), *Uwzględnianie czynników wspierających i utrudniających współpracę biznesu i nauki w perspektywie finansowej 2014-2020*, [w:] Brzozowska A., Kłobukowski P. (red.), *Przedsiębiorczość. Technologia i ludzie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
6. Klimiewicz K. (2015), *Rola praktyk studenckich w doskonaleniu praktycznego aspektu kształcenia studentów uczelni wyższych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 225, s. 93-101.
7. Lis-Lemańska I. (2013), *Studenckie praktyki zawodowe odpowiedzią na oczekiwania przyszłych tłumaczy*, „Społeczeństwo. Edukacja. Język”, 1, s. 107-116.
8. Olszewski M. (2021), *Współpraca przedsiębiorstw turystycznych z uczelniami – wyniki badania empirycznego*, „E-mentor”, 2, 89, s. 34-43.
9. *Regulamin studenckich praktyk zawodowych w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu* (2019), Załącznik do Zarządzenia Nr 95/2019 Rektora PWSZ w Nowym Sączu z dnia 22 listopada 2019 roku.
10. Rydzewska-Włodarczyk M. (2012), *Studenckie praktyki zawodowe a efekty kształcenia. Wyniki badań*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Steinensis. Oeconomica”, 294, 67, s. 209-218.
11. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.).

THE UNIVERSITY AND ENTERPRISES – COOPERATION IN THE FIELD OF WORK PLACEMENTS

Abstract: Work placements are an inherent element of students' education both during licentiate and graduate studies. The proper choice of employers is important to accomplish them in the right way. It is also crucial to prepare the students for this accomplishment. The way this form of class is assessed both by work placement givers and takers became the main research issue of the present chapter. Its aim is to present the mutual relations between the university and its stakeholders – enterprises / employers. In order to accomplish the aim, field research has been conducted. It was done by the method of diagnostic survey among 336 students (graduates) of 4 Institutes of State University of Applied Sciences in Nowy Sącz (currently: University of Applied Sciences) and 20 enterprises / employers cooperating within the confines of agreements with the University. The results, among others, are: 65% of the examined graduates assess the place of the work placement in a positive way and would like to get employed there. 74% of the employers describe the time of the work placement accomplishment as optimal.

Keywords: work placements, employer, stakeholder, university

THE CIVILISATIONAL IMPORTANCE OF TRANSPORT DEVELOPMENT IN THE INDUSTRIALISATION PROCESS IN THE 18TH AND 19TH CENTURY

Robert Janik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Abstract: The process of industrialisation in the 18th and 19th century brought a number of changes in the life of mankind. One of the most important one was the development of means of transportation. The use of innovative technologies connected with the steam drive resulted in mass travels and in the creation of more and more effective logistics systems. This was facilitated by the development of railways and new sea routes related, among others, to the construction of the Suez Canal in 1869. Although contacts between peoples living in different ways of living were not always peaceful, they enabled cultural circles to better understand their specifics and differences. Linking transport with the development of technology, as well as manufacturing, trade and the transfer of ideas, including ideological concepts, determined its civilisational importance in the long term of time.

The development of transport, which began during industrialisation in the 18th and 19th century, laid the foundations of many modern patterns in this regard. Considering the role played by the exchange of material and intellectual goods nowadays, it is difficult to overestimate its civilisational aspect in this respect.

Keywords: industrialisation, railways, road infrastructure, ships, steam engine, transport

Introduction

The Industrial Revolution in Western countries was a complex phenomenon that covered all areas of science, technic, economy, medicine, etc (Hirst 2009, pp. 151-165). Noteworthy is the development of agriculture that occurred at that time, related to the introduction of artificial fertilisers. Related changes in the sphere of politics were extremely important, which, in many countries, led to the abolition of feudalism restrictions, allowed the formation of national states and the fulfilment of the conditions for obtaining personal freedom and the right of movement.

Also, communication began to play an important role, and the symbol of its development may be the cable laid under the Ocean Atlantic in 1866, enabling the flow of information by the telegraph. Progress found its application in the development of the new types of weapons, which encouraged many countries to actively articulate their demands on others. This led to new tensions between states, wars and the 'arms race' on an industrial scale unprecedented in the history of mankind. However, it would not

be possible without the simultaneous development of transport. Owing to that, the Industrial Revolution opened new opportunities for people to join forces and communicate with each other. As a result of its rapid development of transport, the relations of time and space with which people had dealt so far began to change.

Previously impossible undertakings became possible, and activities aimed at literally 'reaching every place on Earth' were undertaken, in which ships were found to be particularly useful. These contacts allowed, regardless of their, often controversial, nature, the establishment of relationships between groups of people who had been far apart until then. Although not always peaceful and harmonious (Cole 2004, pp. 184-189; compare: Murray 2017, pp. 162-171) they contributed, in the long term, to a better understanding of 'others', becoming one of the essential aspects of the process referred to, in retrospect, as 'globalization' (Löw 2008, pp. 82-103).

Wheeled Transport and Road Infrastructure

At the beginning of industrialisation, 'on the roads' in many European countries, pack animals, especially horses and vehicles towed by them, for example, landau and stagecoach, were visible (Hancock 1984, pp. 22-24). Traveling on the streets of that time required appropriate surfaces, whose condition was generally badly then (Cooley 1894, pp. 20-30).

In Western and Southern Europe, above all, in today's Great Britain, France, Italy and partly in Germany, a significant role was played by the Romans' 'logistic heritage', i.e., by the roads which were built by the Imperium Romanum in antiquity. In these areas, there was often a longer tradition of using these routes and repairing their surface.

Attempts to improve the condition of roads were made in various areas in the Middle Ages and the beginning of the modern era. One of them was an ordinance issued by Queen Mary Tudor in England, obliging parish organisations to maintain roads. Charging for the use of roads was found to be an idea that contributed to the improvement of their state in the British Isles; the first legislation to this effect was passed in 1663.

With the development of technology, new solutions appeared, mainly for economic reasons. Improvements concerned springs, wheels and axles as well as the shape of the vehicles.

During the early Industrial Revolution, changes in road engineering were associated mainly with the names of 3 people (persons): Pierre-Marie-Jérôme Trésaguet (1716-1796), Thomas Telford (1757-1834) and John Loudon McAdam (1756-1836); the latter one is especially credited with a 'technical revolution in the creation of a network of usable roads'. The changes that occurred as a result of their activities consisted, in the most general sense, in the application of layers of various materials, allowing water to flow off the roads as well as in resignation from large stones on the surface, owing to which the streets became resistant to rain and difficult weather conditions. They also made it possible to drive vehicles more efficiently and transport, albeit in limited quantities, people and goods.

Improved vehicles reached higher speeds, which was also dependent on the state of routes, with the possibility of changing horses and providing drivers and travellers with places for rest. It was related to the organisation of carrier companies, which operated in accordance with timetables and teams professional coach drivers. Stagecoaches, having better suspension, were able to move more efficiently; by the end of the 18th century, while fulfilling their transport goals, they had started operating according to their own timetables. Organisations dealing with the transport were established; for example, in 1784, the Royal Mail, which transported both mail and people, was founded.

Despite the progress made in Great Britain and other countries like France or Germany, which included the coverage of the country with a network of connections and good organisation of stagecoach travel (including timetables), it was only a speed of approximately 15 km/h that was reached by horse-drawn vehicles. No sooner than when Carl Benz developed a prototype of a car equipped with an internal combustion engine, which was presented in public in 1886, did vehicles become capable of travelling faster.

The Development of Railway Lines

The concept of using rails to facilitate the transport of goods is relatively old, having been used in mining before the 17th century. Initially, these types of constructions as well as the wheels used on them were made of wood. The situation began to change during the development of iron and steel production as well as a result of the use of propulsion provided by the steam engine (Teusen 2005, pp. 64-70). The idea that one can propel wagons on the tracks with a power of steam was found to be brilliant, being at the heart of the invention of the railways. It was used in 1804 by Richard Trevithick (1771-1833). A very important attempt in this area was made by George Stephenson (1781-1848), who built the 'Blucher' steam engine in 1814, and, in 1823, organised a locomotive factory in Newcastle, the first in the world; he was also became the constructor of the famous 'Rocket' steam engine, which reached a speed of approximately 48 km/h in 1829. In 1840, the railway network created with the help of Stephenson grew to approximately 3,500 km in Great Britain. The appearance of the railway transport and the development of the road network were of great importance in local traffic. From 1830 on, railways in European countries and the United States began to develop rapidly. Particularly noteworthy is the Transcontinental Railroad in the USA, which was created between 1863 and 1869. A similar phenomenon could be observed in Russia, and the Trans-Siberian Railway, built between 1891 and 1904, may be a symbol of the role of railway connections. Development of the railway network during the Industrial Revolution can be illustrated by the fact that, between 1840 and 1870, the length of the railway line in Great Britain increased from 1,348 km to 24,999 km, and, across Europe, a growth from 2,925 to 104,919 km was seen in the same period (Ebeling, Birkenfeld 1972, p. 148). The development of the railway network, which enabled the use of steam as a drive source, was unparalleled in the history of mankind so far. This was related to the almost tangible 'shrinking of the world', a *sui generis* revolution in the area of 'time and space'. An interesting phenomenon was the fact that the location on the railway route often determined the 'civilisational

success' of a given town related to rail access. Often the prosperity of a given town was determined by the fact that a train passed through it. This was related to the possibilities of investing in such an area and the creation of production plants to which necessary goods as well as workforce could be transported. The creation of the railway contributed, to a considerable degree, to the development of tourism. A *sui generis* new quality was the emergence of tourism, basically, in a form unknown so far. It can be claimed that there were similarities between this phenomenon with the pilgrimage movement; indeed, the beginnings of tourism are related to a religious movement, based on preventing alcohol consumption initiated by Thomas Cook (1808-1892) in 1841. Although there are indications that this type of activity may have been undertaken earlier, the fact is that it was Cook who was to transform it into organised activities with clear structures.

The Use of Waterways for Transport

The use of canals was associated with the need to search for cheap ways to transport coal and then other goods. It was connected with the fact that the development of industry increased demand for coal as the main source of energy. It was possible to reduce the expense required to purchase this raw material by reducing the costs associated with its transport. It was not easy because the traditional forms of delivering coal from mines in the 18th century were tedious, labour-intensive and ineffective due to the poor infrastructure and the primitive technical condition of vehicles used for this purpose. It was probably for this reason that canals became a significant innovation in the field of coal transport (Marshall 2016, pp. XIII-XVI). The breakthrough in transporting coal on canals was made by self-taught engineer James Brindley, who built an aqueduct over the Irwel River (Bridgewater Canal) in 1759-1761. The use of this type of transport was commissioned by the duke of Bridgewater, wanting to reduce the cost of transporting coal mined in his own mine to the place of sale in Manchester. Although the use of canals for this purpose was nothing new (technical solutions in this regard were related to the use of locks), Brindley managed to develop innovative solutions in this respect, achieving a significant reduction in the number of them, which, in turn, enabled a drastic reduction in costs of transport. The canal mentioned above was opened in 1761, and delivering coal from Bridgewater to Manchester *via* it proved to be a considerable financial success. The measure of its effectiveness can be the fact that it was only in 1894 that it was replaced (only in 1894) by a swing aqueduct. The scope of the use of channels has expanded over time, e.g., by sending transports from other production sectors such as textile industry products on them.

Canal transport was an effective use of water resources using engineering thought and met the criteria of economy well (Graeber 2014, pp. 307-325). Another great step forward revolutionising transport was the development of steam-powered ships. In this case, the steam engine and the development of metallurgy played a decisive role. Owing to them, there were successive waves of progress, and steam-powered vessels began to become more and more widespread, first in the British fleet, and then also in other countries. Steamboats and, afterward, steamships began to develop the transport possibilities of mankind much more effectively than before (Livi-Bacci 2012, pp. 46-57).

Having the right technical equipment, merchant fleet enabled the transport of huge amounts of raw materials and goods. This was related to the development of the art of navigation, which became more and more sophisticated. It is often forgotten that the invention did not mean, however, that the navy would automatically switch to this new technology and, *nomen omen*, jettison the old one. Initially, problems with steam engines were feared, the more so because their use in the initial period of their existence was associated with a certain risk, like in almost all cases of introducing new technical solutions. An intermediate solution was used, allowing the use of both the wind power and the operation of the steam engine. Thus, sailing steamers, steamships with additional sails were brought to life. The vessels of this type were gradually modernised as new technical solutions such as the screw propeller or compound engine appeared. Yet, it does not mean that sailing ships disappeared immediately; they were still in use for a long time, as evidenced by the HMS Beagle, on which Darwin made his famous voyage in the years 1831-1836.

The eradication of various diseases, including those that hindered sea travel, was found to be an important achievement. The most important of them was scurvy, which was eliminated owing to a proper diet. Among the negative aspects of uncontrolled contacts between large groups of people was the possibility of contracting diseases; however, the threat from this side was significantly reduced by the improvement of hygiene, rational eating, the development of vaccines and the invention of better and better medications. The development of the navy and improving health opportunities for long ship travel contributed to another series of geographical discoveries as ships began to reach places previously inaccessible to them. They played a leading role in the development of colonial possessions, making it possible to set new routes, which significantly shortened the time of transporting people and goods (Acemoglu, Robinson 2013, pp. 245-258). However, it did not stop there; bold projects began to be implemented at that time to influence the possibilities of transport by transforming areas; one of them was the construction of the Suez Canal, connecting the Mediterranean Sea to the Red Sea began in 1859; the commissioning of it 10 years later (in 1869) began a new era in the history of intercontinental travel.

Changes in the Military Area

The 18th and 19th centuries were a time of important changes in the military sector. Industrialisation brought with it the development of the hitherto-unknown types of weapons. First of all, black powder was discovered and implemented, and ranged firearms were developed; such types of them like rifles, pistols, machine guns, heavy machine guns, modern artillery (cannons, mortars) *etc.* appeared, reaching further targets than before (Morris 2015, pp. 165-232). Also, their accuracy increased significantly. An important attribute of new weapons was their large-scale production. Technical and economic achievements led to a breakthrough in the art of warfare, which was accompanied by socio-political changes. At the same time, population growth and the disintegration of the feudal system made it possible to create mass armies.

The countries with overseas colonies, of which the UK may be a classic example, were concerned not only about the land army, but also the navy, which enabled a far-reaching change in war tactics, in which the logistical aspects of military operations played an increasingly important role. This resulted in a shift from traditional 'colonialism' to 'imperialism'.

Changes in the various types of transport and the use of modern weapons soon transformed battlefields around the world. During the Austro-Prussian War (1866), it was shown in a vivid way: the Prussian army reached the front lines by train, while the Austrian troops on foot or on horseback. A similar situation took place in the United States during the Civil War (1861-1865) when the Union troops were transported by train, and the Confederates travelled 'traditionally'. Better transport was usually associated with better weapons; in the examples discussed, those using the railway could also claim superior fire power and accuracy of firearms.

An interesting feature of the development of new types of weapons in the period in question was the fact that most of them were invented in Europe; this was especially visible in the case of heavy artillery. Another leader in this field was in the United States; for example, in this country, the Colt revolver, Winchester rifle and machine gun were all created. The Civil War (1861-1865) also witnessed the development of a naval warfare technique in the form of the construction and use (although unsuccessful) of a U-boat prototype.

It is worth pointing out the innovations that began to develop although initially they had no strictly military use. This group includes, among others, balloons (Lot 1972, pp. 84-85) and pipelines. The originator of the latter was Ludvig Immanuel Nobel (1831-1888), the brother of the famous Alfred, supervising extracting oil from the Baku oil fields of his company, who also developed a prototype of oil tankers to transport petroleum by sea.

The New Political, Social and Economic Order of the World

The changes resulting from the Industrial Revolution influenced the shape of the international order. It is associated with imperialism, mainly with the Western one. An example of this can be the 2 'opium wars' waged by Great Britain with China in the years 1839-1842 and 1856-60.

The Monroe Doctrine of 1823 may be considered the official declaration of the existence of the US sphere of influence, which expressed the country's will to play a key role on the American continent; by no means it amounted to this country having renounced its ambitions in other parts of the world. The latter can be evidenced by the 'gunboat policy' of commodore Matthew Perry against Japan, who, at the head of a fleet of two steamers and two sailing vessels, forced the Land of the Rising Sun by a demonstration of strength to open their market to American products in 1853. It is worth emphasising at this point that most of the actions of an imperial nature were possible owing to the development of means of transport and logistics (Harari 2011, pp. 210-232).

Regardless of initial weakness, Japan managed to get rid of the Western 'fetters of coercion' and began, following their example, to pursue its own aggressive imperial policy, the effectiveness of which was painfully experienced by, among others,

Russia, which lost with this country a war for influence in the Far East (1904-1905). Attention should be paid to the different forms of slavery, which were very serious. This led to a fight between the supporters of forcing enslaved people to hard work with the opponents of such a solution. Gradually, however, more and more countries, especially the European ones, renounced this practice. Despite this, the humanitarian situation of slaves and the poor did not improve quickly (Williams 1943, pp. 164-206; Elkins 1976, pp. 154-196; Flaig 2009, pp. 179-180). However, when slavery was banned in some European countries, as was, for example, in the case of Great Britain, people from other colonies began to be used in this place as cheap labour force.

A significant role in the Western world was played by the exchange of ideas and experiences of a scientific nature. Moreover, it was possible to notice an ever-widening flow of thought both because of the increasing possibilities of printing books, newspapers, etc. and a larger number of people who could read and write. Also, the role of education grew; schools were established all over the world although, of course, the 'better' among them served mainly privileged groups.

Religious groups played a significant role in the process of mutual understanding, exchanging information about their teachings and practices. An example of this would be the meetings of different religions, initiated at the conference in Chicago, and held in 1893, on the occasion of the World's Columbian Exposition, also known as 'The Chicago World's Fair'.

The time of the Industrial Revolution was also the period of the creation of organisations. They appeared as a response to the series of 'new phenomena', and society reacted to them by forming groups and organisations which struggled to meet the following goals:

reducing war atrocities

suffragettes' fight

or

opposition to the inhumane treatment of the inhabitants of the colony.

As a result, various organisations, for example, the Red Cross, were created, conventions limiting wars bestiality were drawn up and signed as well as the peace movement was born and human rights initiatives were forming. It is also hard not to notice the fact that sport began to play a special socialising role, teaching 'fair play' behaviour. The revival of the Olympic idea, in which Pierre de Coubertin (1863-1937) played a significant role, was very helpful.

Unfortunately, during this time, it was also new threats that emerged, among others, the destruction of the environment, which is a process that continues to this day, was triggered by the Industrial Revolution.

Conclusions

The 18th and 19th centuries brought numerous changes. Although the Industrial Revolution was associated with many positive aspects such as the development of medicine, hygiene or the invention and dissemination of artificial fertilisers there were serious negative aspects of it as well. Technological progress was accompanied by gloomy phenomena like the brutal exploitation of workers and even continuing, in

more disguised forms, slavery. The latter phenomenon, although gradually abolished, opened the gates for other forms of exploitation based on racism and brutal violence. The extraordinary pace of change often caused also frustration among participants in social, economic and cultural processes.

The development of means of transport was found to be one of the most characteristic features of this period. Significant technical achievements have been applied in the economics, because of which Western countries have gained an advantage over other less developed regions of the world. The transport was found to be a varied phenomenon, ranging through the use of canals, railways or steam powered ships.

During the Industrial Revolution, logistics developed, without which today's achievements in the field of production and trade would not be possible. Transport was found to be an important element of economic development, enabling the delivery of raw materials to the place of production and the export of finished goods and their delivery to the point of sale.

Through it, human mobility became possible and previously unknown contacts between people established. Within them, interpersonal relations were formed and there was a civilisational rapprochement between groups of human beings from different parts of the world. An important role was played by individual cultural circles getting to know each other's civilisation achievements; although these times were not conducive to treating each other 'equally', it initiated a later dialogue between different cultural circles, which also continues in modern times (Allport 1979, pp. 48-65).

Interesting data were also obtained while analysing travel experiences. In their case, we can talk about the beginnings of transport sociology and travel psychology. Its mass forms allowed travellers to make themselves acquainted with other people's ways of life, which, despite the fact that it was not always conflict-free, contributed to the establishment of cooperation by individual human groups and the elimination of prejudices and stereotypes.

The development of transport during the 18th and 19th centuries was found to be strongly connected with both technology and economics as well as with the human side of the Industrial Revolution. Regardless of the darker side of this period, it contributed significantly to the establishment of contacts by both states as well as enterprises and individual people, in which transport played an important role (Janik 2017, pp. 16-21). The creation of this 'global network' was an extremely important step towards the advanced process of globalization faced by mankind nowadays.

Literature

1. Acemoglu D., Robinson J.A. (2013), *Why Nations Fail*, Profile Books, London.
2. Allport G.W. (1979), *The Nature of Prejudice*, Basic Books, New York.
3. Cole R. (2004), *Germany*, The Windrush Press Book, London.
4. Cooley C.H. (1894), *The Theory of Transportation*, American Economic Association, Michigan.
5. Ebeling H., Birkenfeld W. (1972), *Die Reise in die Vergangenheit*, 3, Westermann, Braunschweig.
6. Elkins S.M. (1976), *Slavery*, The University of Chicago Press, Chicago.
7. Flaig E. (2009), *Weltgeschichte der Sklaverei*, Verlag C.H. Beck, München.
8. Graeber D. (2014), *Debt*, Melville House, Brooklyn, London.

9. Hancock R. (1984), *The Science of Movement*, MacMillan, Hong Kong.
10. Harari Y.N. (2011), *Sapiens. A Brief History of Humankind*, Vintage, London.
11. Hirst J. (2009), *The Shortest History of Europe*, Old Street Publishing, Brecon.
12. Janik R. (2017), *Political, Economic and Managerial Reflections on the Globalization Process*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Livi-Bacci M. (2012), *A Short History of Migration*, Ipsen C. (transl.), Polity Press, Cambridge.
14. Lot F. (1972), *Les grandes inventions*, Les Beaux Livres Hachette, Paris.
15. Löw M. (2008), *The Sociology of Space*, Goodwin D. (transl.), Palgrave Macmillan, New York.
16. Marshall T. (2016), *Prisoners of Geography*, Elliott and Thompson Limited, London.
17. Morris I. (2015), *War*, Profile Books, London.
18. Murray D. (2017), *The Strange Death of Europe*, Bloomsbury, London.
19. Teusen G. (2005), *Warum bewegt sich das*, Bassermann, München.
20. Williams E. (1943), *Capitalism and Slavery*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill.

CYWILIZACYJNE ZNACZENIE ROZWOJU TRANSPORTU W PROCESIE INDUSTRIALIZACJI W XVIII I XIX WIEKU

Streszczenie: Proces industrializacji w XVIII i XIX wieku przyniósł szereg zmian w życiu ludzkości. Jedną z najważniejszych był rozwój środków transportu. Zastosowanie innowacyjnych technologii związanych z napędem parowym zaowocowało masowymi podróżami i tworzeniem coraz bardziej efektywnych systemów logistycznych. Sprzyjał temu rozwój kolei i nowych szlaków morskich, związany m.in. z budową Kanału Sueskiego w 1869 roku. Choć kontakty między narodami żyjącymi odmiennie nie zawsze przebiegały pokojowo, umożliwiły one różnym kręgom kulturowym lepsze wzajemne poznanie i zrozumienie. Powiązanie transportu z rozwojem technologii, a także produkcją towarów, handlem i transferem idei, w dłuższej perspektywie przesądziło o jego znaczeniu cywilizacyjnym. Intensywny rozwój transportu, który rozpoczął się w okresie industrializacji w XVIII i XIX wieku, położył podwaliny pod procesy, które trwają do dzisiaj.

Słowa kluczowe: industrializacja, infrastruktura drogowa, kolej, maszyna parowa, statki, transport

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE ROZWIĄZYWANIA SPORÓW ZBIOROWYCH

Leszek Cichobłaziński

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem prezentowanego rozdziału jest wykazanie, na ile procedura mediacji w sporach zbiorowych może wspomagać zarządzanie konfliktem organizacyjnym w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Przedmiotem analizy są mediacje w sporach zbiorowych powstałych w polskich oddziałach międzynarodowych korporacji. W badaniach zastosowano metodę studium przypadku. Analiza wyników badań jakościowych wykazała, jakie problemy pojawiają się w dziedzinie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i jak można je rozwiązać.

Słowa kluczowe: mediacje, spory zbiorowe, zarządzanie konfliktem organizacyjnym

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego rozdziału są mediacje prowadzone przez autora w sporach zbiorowych w międzynarodowych spółkach mających swoje oddziały w Polsce. Zbiorowe stosunki pracy regulowane są przez zbiorowe prawo pracy. Nie istnieje prawna definicja zbiorowych stosunków pracy. Definiując rzecz najogólniej, chodzi w nich o zbiorowe, a nie indywidualne reprezentowanie interesów pracowniczych. Podmiotami zbiorowego prawa pracy są przede wszystkim związki zawodowe oraz pracodawcy. W obydwu przypadkach podmiotami są osoby prawne, a nie fizyczne, nawet jeżeli pracodawcą jest konkretna osoba będąca np. właścicielem firmy.

Co jest przedmiotem zbiorowego prawa pracy? Przede wszystkim reguluje ono działalność związków zawodowych oraz uprawnienia załogi zakładu pracy. Prawo to reguluje także funkcjonowanie organizacji pracodawców, rozwiązywanie sporów zbiorowych oraz tworzenie autonomicznych norm prawa pracy, takich jak np. układy zbiorowe pracy, regulaminy wynagradzania, regulaminy pracy etc. Normy te nazywane są autonomicznymi, ponieważ nie są tworzone przez ustawodawcze organy państwa, lecz bezpośrednio przez strony stosunku pracy, których interesy reprezentowane są zbiorowo.

Ogólną ideą zbiorowego prawa pracy jest zbiorowa reprezentacja interesów pracowniczych. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż zakład pracy jest systemem społecznym i wiele aspektów jego funkcjonowania ma charakter grupowy, po drugie

pozycja przetargowa pracodawcy w relacji z indywidualnym pracownikiem jest zwykle dużo silniejsza. Nierównowagę tę zmniejsza właśnie zbiorowa reprezentacja interesów pracowniczych, do czego uprawnione są wyłącznie związki zawodowe.

Przegląd literatury

Przedmiotem niniejszego rozdziału są mediacje w sporach zbiorowych, które są procedurą rozwiązywania konfliktów pracowniczych wprowadzoną przez Ustawę z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, określającą zarówno, kto może być podmiotem sporu, jak również jego zakres³. „Termin »spory zbiorowe« jest ściśle związany ze zjawiskiem konfliktu pracowniczego. Podobnie jak inne konflikty społeczne wynika ze świadomości przeciwieństwa interesów i pozycji społecznych. Jego uczestnicy mają jednak poczucie swego rodzaju »wspólnoty« – łączy ich społeczny podział pracy i świadomość konieczności kooperacji. Jest konfliktem fragmentarycznym, ograniczonym ramami sfery ekonomicznej, najczęściej występuje w obrębie organizacji (przedsiębiorstwa, koncernu itp.)” (Gilejko, Towalski 2002, s. 77).

Spór zbiorowy zaliczyć więc można do szerszej kategorii konfliktu organizacyjnego, który rozumiany będzie jako specyficzny rodzaj niedostosowanych zachowań, sprzeczności i antagonistycznych interakcji. Konflikt w organizacji obejmuje następujące zachowania:

- jedna strona konfliktu sprzeciwia się drugiej stronie,
- jedna strona próbuje przeszkodzić drugiej w osiągnięciu jej celów.

Najistotniejsze elementy konfliktu to wzajemna zależność stron oraz niedostosowanie celów. Warto zwrócić uwagę na dwa ostatnie warunki, które są wobec siebie komplementarne. Chodzi mianowicie o to, że w konflikcie organizacyjnym strony muszą pozostawać we wzajemnej zależności, inaczej konflikt doprowadziłby do natychmiastowej dezintegracji systemu. Uwarunkowanie to w zasadzie musi być spełnione we wszystkich konfliktach. Jednak w konflikcie organizacyjnym interakcje mają charakter wybitnie rzeczowy, a zależności są natury hierarchicznej, zwłaszcza w przypadku relacji między pracodawcami i pracownikami.

Zarządzanie konfliktem jest obecnie jednym z ważniejszych zagadnień w teorii i praktyce zarządzania organizacją. Efektywność przedsiębiorstwa, jak i innych organizacji w znacznej mierze zależy od zdolności godzenia różnorodnych interesów jednostkowych i grupowych z interesem organizacji jako całości. Znalezienie satysfakcjonującego kompromisu między aktorami konfliktu organizacyjnego staje się głównym zadaniem dla menedżerów wszystkich szczebli, a umiejętność rozwiązywania i kierowania konfliktem jest podstawowym elementem kultury organizacyjnej w warunkach gwałtownych zmian systemowych, z istoty swojej mających funkcję konfliktogenną. Twórcze podejście do sytuacji konfliktowych jest też jednym z głównych elementów kompetencji społecznych, niezbędnych tak w przedsiębiorstwie, jak i w organizacjach innego typu: instytucjach publicznych i pozarządowych.

³ Art. 1. Spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych. Art. 2.1. Prawa i interesy zbiorowe pracowników wskazane w art. 1 są reprezentowane przez związki zawodowe. 2.2. Prawa i interesy pracodawców w sporach zbiorowych mogą być reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców.

Podstawową formą instytucjonalizującą konflikt między pracodawcą i pracownikami na gruncie polskiego prawodawstwa jest spór zbiorowy, wprowadzony przez polskie ustawodawstwo na początku okresu transformacji systemowej (1991). Instytucja ta ma regulować konflikty pracownicze powstałe między pracodawcą i pracownikami reprezentowanymi przez związki zawodowe, dzięki czemu przebieg konfliktu może być kontrolowany i kierowany. Przewidziana prawem procedura sporu zbiorowego składa się z kilku etapów. Jednym z nich są mediacje, do których strony sporu są ustawowo zobligowane, jeśli wcześniej samodzielnie nie osiągną porozumienia. Tak więc konieczność wszczęcia procedury mediacyjnej pojawia się wtedy, gdy wcześniejsze próby rozwiązania konfliktu nie przyniosły rezultatów (Cichobłaziński 2019).

Przedmiot i metoda analizy

W niniejszym rozdziale zaprezentowano następujące studia przypadków:

1. Mediacje we włoskiej spółce działającej w branży motoryzacyjnej.
2. Mediacje w amerykańskiej firmie działającej w branży motoryzacyjnej (przemysł).
3. Mediacje w niemieckiej spółce działającej w branży energetycznej (budowa i remonty maszyn i instalacji energetycznych).

Sesje odbywały się w latach 2006-2012. Wszystkie powyższe firmy działają na rynku globalnym i posiadają oddziały na wszystkich kontynentach z wyjątkiem Australii. Celem analizy nie jest przedstawienie całego przebiegu sporu zbiorowego ani rozważania roli mediacji w tych konfliktach. Autor skoncentruje się na tych aspektach rozwiązywania konfliktów, które dotyczą procesów globalizacji.

Przypadek I

Mediacje we włoskiej firmie produkującej podzespoły samochodowe zatrudniającej w dwóch polskich fabrykach około 1000 osób. Powstały konflikt dotyczył żądania podwyżki płac zgłoszonego przez operatorów CNC (*Computerised Numerical Control*). Menedżer HR jest Polakiem, podczas gdy pozostali menedżerowie to Włosi. Główny negocjator z zarządu spółki przybył do Polski z Włoch.

Podkreślić należy, że firma była w dobrej kondycji finansowej. Operatorzy CNC chcieli sprawiedliwego (ich zdaniem) podziału zysków osiągniętych przez firmę. Pracodawca twierdził natomiast, że produkcja może zostać przeniesiona do Chin, gdyby żądania związku były zbyt wysokie (w ocenie pracodawcy). Pracodawca posłużył się tym argumentem, przedstawiając swoją BATNA (Najlepszą Alternatywę) dla negocjowanej porozumienia. Korzystna BATNA jest oznaką przewagi w negocjacjach i w negocjacjach służy do wywierania wpływu. Framing i BATNA to kluczowe elementy strategii i taktyki negocjacji. Możliwość przeniesienia produkcji do miejsc, gdzie można znaleźć tańszą siłę roboczą, to jedna z głównych cech zglobalizowanego rynku pracy. Jest to argument regularnie wykorzystywany przez pracodawców w negocjacjach ze związkami zawodowymi i często jest skuteczny. W tym przypadku członkowie związku również znali swoją BATNA. Okazało się, że dzięki zdobytemu doświadczeniu podczas szkoleń we Włoszech oraz kontaktom ze związkami zawodowymi działającymi w zachodnich oddziałach firmy, związkowcy posiadali

ważne informacje, które mogliby z dobrym skutkiem wykorzystać w negocjacjach z pracodawcą. Autor pragnie zwrócić uwagę na elementy, jakie zaprezentowali związkowcy:

1. Wysoki poziom samooceny polskich pracowników wynikający z faktu, że mieli oni okazję porównać się z włoskimi pracownikami podczas stażu w siedzibie firmy. Dotyczy to przede wszystkim wszechstronności polskich pracowników. Włoscy pracownicy byli przyzwyczajeni do postępowania ściśle według procedur, co oznaczało np., że będą czekać na specjalistyczny serwis nawet przy najmniejszych usterekach. Polscy pracownicy w tym czasie byli w stanie samodzielnie usunąć wiele drobnych usterek. Potrafili także docenić umiejętności, które nabyli w Polsce, a które nie były niższe od tych, które posiadali pracownicy z zachodnich oddziałów firmy. Oznaczało to, że argumenty takie jak „zarabiacie mniej niż pracownicy na Zachodzie, ponieważ nie jesteście tak dobrzy jak oni” nie były przekonujące. Polscy pracownicy widzieli, że przewyższali swoich zachodnich kolegów pod względem wykształcenia i precyzji, i że byli znacznie lepiej przygotowani, jeśli chodzi o kreatywność i rozwiązywanie problemów. Ta świadomość bardzo im pomogła w negocjacjach z włoskim pracodawcą.
2. Polscy pracownicy byli dobrze poinformowani o problemach, jakie firma miała z niską jakością produkcji w swoich fabrykach w Chinach. Produkowane tam wadliwe komponenty nie były największym problemem, ponieważ straty z tym związane były równoważone przez niskie koszty pracy. Głównym problem były częste awarie urządzeń i oprzyrządowania – zwłaszcza obrabiarek CNC. Te straty nigdy nie zostały zniwelowane przez niskie koszty pracy.
3. Kolejnym elementem, który związki wykorzystały w negocjacjach, był fakt, iż firma rozpoczęła budowę nowej hali produkcyjnej w Polsce, która sąsiadowała bezpośrednio z już istniejącą. Związki argumentowały, że jeśli firma naprawdę chciałaby przenieść produkcję do Chin, to nie inwestowałaby w Polsce. Argumenty te umożliwiły związkowi zmianę perspektywy o konflikcie i możliwych sposobach jego rozwiązania. W języku negocjacji procedura ta znana jest jako przeformułowanie. Informacja o ewentualnym przeniesieniu produkcji z Polski do Chin była blefem. Ten przykład pokazuje, jak procesy globalne wpływają na znalezione rozwiązania problemów lokalnych, co w tym przypadku było sporem pracowniczym w stosunkowo niewielkim polskim oddziale z globalną firmą. Strony sporu ostatecznie doszły do porozumienia. Pracodawca był przygotowany na polubowne rozwiązanie i groźba przeniesienia produkcji szybko okazała się taktyką negocjacyjną.

Przypadek II

Kolejne studium dotyczy dużej firmy amerykańskiej, która również prowadzi działalność w branży motoryzacyjnej. Posiada cztery oddziały w Polsce. Oddział, w którym toczył się spór, zatrudniał około 600 pracowników. Omawiany element sporu nie został zgłoszony jako główny – tym była podwyżka płac. Problem ten wyglądał bardzo prozaicznie, chodziło bowiem o to, czy pracownicy mogą sami przygotować sobie kawę i herbatę podczas wyznaczonych przerw w pracy. Pracownicy mieli dostęp do czajników elektrycznych i mogli przynieść do pracy własną kawę i herbatę. Jednakże

w jednym z oddziałów firmy po drugiej stronie globu zdarzył się wypadek. Jeden z pracowników przez przypadek sam oblał się wrzątkiem podczas parzenia kawy i pozwał firmę do sądu z żądaniem odszkodowania. W obawie przed podobnymi procesami firma wycofała czajniki elektryczne ze wszystkich swoich oddziałów na całym świecie, które zastąpione zostały automatami dozującymi kawę i herbatę. W ten sposób koncern starał się zminimalizować ryzyko podobnych wypadków. Sprawa wydaje się banalna, a jednak polscy pracownicy uznali zmianę polityki globalnej firmy za niezrozumiałą. Zinterpretowali to jako próbę ograniczenia przez firmę ich wolności – teraz jedynym źródłem herbaty i kawy były automaty. Pracownicy nie mogli zrozumieć, dlaczego muszą być poddawani tak daleko idącemu ograniczeniu, sięgającemu nawet ingerencji w czas przerwy na lunch. W kraju, w którym żywa jest pamięć o systemie centralnie sterowanym, tego typu działania kojarzą się z totalitaryzmem. Fakt, że jedna osoba na drugim końcu świata nieudolnie korzystała z czajnika, a następnie pozwała pracodawcę, nie był dla polskich pracowników żadnym wyjaśnieniem. W Polsce pracownik, który uległby wypadkowi z własnej przyczyny, zostałby po prostu wyśmiany, a o pozwaniu firmy do sądu w takiej sytuacji nikt nawet by nie pomyślał.

Ten przypadek pokazuje, jak ważne jest uwzględnienie wymiaru lokalnego przy rozwiązywaniu problemów w skali globalnej i jakie mogą być skutki, jeśli ten aspekt zostanie zaniedbany. Taka postawa też może być źródłem zupełnie niepotrzebnych konfliktów. Wzajemne oddziaływanie pomiędzy tym, co globalne, i tym, co lokalne pokazuje, że różnice kulturowe mogą mieć wpływ na rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy. Czynniki kulturowe zyskują na znaczeniu w zglobalizowanych rynkach (Capell i in. 1994), zwłaszcza w zakresie komunikacji organizacyjnej (Goh 2005).

Przypadek III

Trzeci przypadek dotyczy niemieckiej firmy działającej w sektorze energetycznym (budowa i remonty maszyn i instalacji energetycznych), która posiada dwa oddziały w Polsce. W oddziale tej firmy zatrudnionych jest ok. 200 osób. Przyczyną sporu zbiorowego była podwyżka wynagrodzeń. Największym problemem w tych mediacjach było to, iż polski zarząd, który reprezentował spółkę w sporze, musiał konsultować wszystkie decyzje ze swoją centralą mającą siedzibę za granicą. Głównym problemem był zatem brak decyzyjności zarządu polskiego oddziału spółki. Pracodawca próbował wywierać presję na pracowników, stwierdzając, że spór musiał zostać zakończony przed ważnym spotkaniem z najwyższą kadrami kierowniczą całej korporacji. To był rzadki przypadek, w której pracodawca był skłonny szybko zakończyć mediację – nawet jeśli to oznaczało brak porozumienia. Najczęściej pracodawcy starają się przedłużać spory, by jak najdłużej oddalić od siebie ryzyko strajku. W tym przypadku związkowcy uznali, że nie wszystkie kwestie zostały wyjaśnione i że w związku z tym nie było powodu do zakończenia mediacji. W pierwszym przypadku omówionym w niniejszym opracowaniu menedżerowie albo przyjechali do Polski z Włoch z upoważnieniem do podejmowania decyzji, albo brali udział w mediacji w formie zdalnej. W przypadku niemieckiej spółki energetycznej pracodawca jednak nie zgodził się na rozwiązanie. Z tego powodu nie udało się ustalić, w jakim stopniu presja na szybkie

osiągnięcie porozumienia była uzasadniona jedynie względami taktycznymi. Ten przypadek pokazał, jak złożone jest zarządzanie firmami międzynarodowymi. Skomplikowane struktury dużych międzynarodowych korporacji mogą mieć negatywny wpływ na rozwiązywanie sporów zbiorowych. Zgodnie z polskim prawem menedżer oddziału w Polsce jest pracodawcą, jednak osoby posiadające uprawnienia do podejmowania decyzji w istotnych sprawach będących przedmiotem sporu zbiorowego (np. płac) mają siedzibę poza granicą Polski. Pracodawcy mogą próbować wykorzystać tę podwójną strukturę władzy, by opóźnić podjęcie decyzji.

Dyskusja

Zarządzanie zasobami ludzkimi w zglobalizowanej gospodarce napotyka poważne trudności wynikające z różnorodności kulturowych (Nogalski, Szpitter 2012). Można je pokonać na wiele sposobów. Najczęstszym rozwiązaniem jest narzucenie kultury organizacyjnej przez centralę. Najlepszy przykład tego rodzaju mechanizmu został zaprezentowany w studium przypadku opisującym funkcjonowanie amerykańskiej firmy, która w swoich oddziałach na całym świecie wprowadziła rozwiązanie, które można nazwać *Pax Americana*. Przypadki takie zdarzają we wszelkiego typu korporacjach niezależnie od kraju pochodzenia. Rozwiązania takie stosują firmy z Dalekiego Wschodu, które stosują *Pax Asiana* zamiast *Pax Americana*.

W zamian należy skoncentrować się na polityce zarządzania różnorodnością. Pojęcie to można zdefiniować w następujący sposób: „Zarządzanie różnorodnością odnosi się do dobrowolnych działań, które mają na celu zapewnienie większej integracji pracowników z różnych środowisk w ramach formalnych i nieformalnych struktur organizacyjnych przez stosowanie przemyślanej polityki” (Mor Barak 2011, s. 235). Zaprezentowany przypadek amerykański, a także znane z literatury przypadki koreańskie są dokładnym zaprzeczeniem tej tezy. Z kolei przypadek włoskiej firmy ilustruje potencjalne korzyści płynące z przeniesienia pewnych elementów kultury organizacyjnej jednego kraju do innego. Na przykład włoski pracodawca miał lepsze relacje ze związkami zawodowymi w porównaniu z polskimi menedżerami, którzy mieli do nich niechętnie nastawienie. Można to wytłumaczyć dłuższą historią gospodarki rynkowej we Włoszech i innych krajach zachodnich niż w krajach Europy Środkowej, która weszła na tę drogę dużo później.

Przypadek niemieckiej firmy ujawnił mechanizmy, dzięki którym złożone struktury właścicielskie i organizacyjne utrudniają podejmowanie decyzji w lokalnych oddziałach. Globalizacja rynków pracy, towarów i usług wyprzedziła globalizację organizacyjną, której głównym elementem jest prawna unifikacja. Globalizacja ma szczególnie konsekwencje z perspektywy zarządzania konfliktami. Może ona powodować poważne napięcia, ponieważ liczba problemów multiplikuje się w wyniku różnic kulturowych, różnych systemów wartości i zwyczajów.

Przechodząc ze skali makro do skali mikro, czyli od stosunków międzynarodowych do poziomu przedsiębiorstw, należy zauważyć, że wpływ globalizacji jest tak samo złożony jak w przypadku relacji międzynarodowych. W tym konkretnym przypadku należy rozróżnić dwa poziomy analizy. Pierwszym z nich jest poziom konfliktów interesów, które są najczęściej przyczyną sporów zbiorowych w spółkach. Drugim

jest sfera kulturowa, w której występują konflikty, co ilustruje przypadek Daewoo, lub pozornie nieistotny problem „filiżanki herbaty”. Są znacznie trudniejsze do rozwiązania. Różnice kulturowe dla związków zawodowych mogą odgrywać poważną rolę na obu poziomach (Pulignano, Doerflinger 2013). Większość sporów zbiorowych dotyczy jednak konfliktów interesów, które są łatwiejsze do rozwiązania niż konflikty wartości. Wyjaśnił to dobrze Ch. Moore w swoim modelu zwanym kołem konfliktu (1996, s. 60-61).

Podsumowanie

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na następujące kwestie w sporach zbiorowych prowadzonych w spółkach międzynarodowych:

1. Konflikty pomiędzy związkami zawodowymi a pracownikami mogą być intensywne, ale jeśli firma ma zasoby do dystrybucji, różnice kulturowe schodzą na plan drugi.
2. Jeśli menedżerowie uwzględnią lokalną specyfikę kulturową i systemy wartości, to mogą uchronić firmę przed niepotrzebnymi konfliktami. Nawet konflikty powstające wyłącznie w wyniku rozbieżności interesów są łatwiejsze do rozwiązania, jeśli menedżerowie doceniają wymiar kulturowy.
3. Wydłużenie łańcucha decyzyjnego ze względu na położenie geograficzne centrali względem oddziałów lokalnych może być źródłem dodatkowych konfliktów. Menedżerowie mogą stosować pewne techniki negocjacyjne, które pozwalają im przenieść odpowiedzialność za podjęcie decyzji na kierownictwo firmy.
4. Efekt globalizacji dotyczy zarówno pracodawców, jak i pracowników. Związki działające w różnych branżach komunikują się ze sobą i dzielą się informacjami. Oznacza to, że postrzeganie konfliktów przez związkowców jest szersze niż mogłoby się wydawać pracodawcom.
5. Wiedza o funkcjonowaniu innych branż i to na całym świecie znacznie się wśród związkowców poprawia, zwiększając ich siłę przetargową, czego „pracodawcy często nie doceniają.

Literatura

1. Capell B., Canhilal K.S., Alas R., Sommer L., Ossenkop C. (1994), *Mapping Values in Old vs New Members of the European Union: A Comparative Analysis of Public Sector Cultures*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 20, 4, s. 503-527, <http://dx.doi.org/10.1108/CCM-02-2013-0030> (dostęp: 12.10.2023).
2. Cichobłaziński L. (2019), *Mediacje w sporach zbiorowych jako instrument rozwiązywania konfliktu przemysłowego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. Gilejko L., Towalski R. (2002), *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa.
4. Goh B.C. (2005), *Ideas of Peace and Cross-cultural Dispute Resolution*, „Bond Law Review”, 17, 1, <http://epublications.bond.edu.au/blr/vol17/iss1/3> (dostęp: 19.03.2023).
5. Mor Barak M.E. (2011), *Managing Diversity*, Toward a Globally Inclusive Workplace, Sage Publication, Los Angeles.
6. Moore Ch.W. (1996), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

7. Nogalski B., Szpitter A. (2012), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
8. Pulignano V., Doerflinger N. (2013), *A Head with Two Tales: Trade Unions' Influence on Temporary Agency Work in Belgian and German Workplaces*, „The International Journal of Human Resources Management”, 24, 22, s. 4149-4165, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.845446> (dostęp: 01.10.2023).
9. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236).

CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION BASED ON THE COLLECTIVE DISPUTES RESOLUTION

Abstract: The aim of the presented chapter is to demonstrate to what extent the mediation procedure in collective disputes can support the management of organizational conflict in international enterprises? The subject of the analysis is mediation in collective disputes arising in Polish branches of international corporations. The case study method was used in the research based on real cases of collective disputes. The analysis of the results of qualitative research showed what problems arise in the field of international human resources management and how they can be solved.

Keywords: mediation, collective disputes, organizational conflict management

CZĘŚĆ III.

**UWARUNKOWANIA PSYCHOSPOŁECZNE
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

WPŁYW CECH OSOBOWOŚCI ZAWARTYCH W CIEMNEJ TRIADZIE NA POZYCJĘ W HIERARCHII ORGANIZACJI

Tomasz Walkiewicz

Collegium Humanum w Warszawie

Streszczenie: Celem badania jest wykazanie relacji między cechami osobowości, które zostały zawarte w ciemnej triadzie, a pozycją w hierarchii organizacji. Powodem, dla którego został wybrany ten temat, jest fakt, iż nie został on wystarczająco zgłębniony. W przeszłości pojawiały się liczne prace badające wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na poszczególne aspekty życia społecznego, lecz owa koncepcja w połączeniu z zagadnieniem hierarchii organizacyjnej nie została jeszcze opracowana. Badanie odbyło się za pomocą narzędzia Google Forms, dzięki któremu udało się uzyskać odpowiedzi od 57 respondentów. Kwestionariusz składał się z 18 pytań. Grupa została dobrana w sposób losowy prosty. W składzie grupy znajdowały się osoby dorosłe, aktywne zawodowo. Normalność wyników została obliczona testem Kolmogorova-Smirnova, a korelacja testem Spearmana oraz Pearsona. Na podstawie przeprowadzonej analizy danych stwierdzono, iż nie ma istotnych statystycznie korelacji pomiędzy cechami osobowości zawartymi w ciemnej triadzie a pozycją w hierarchii organizacji.

Słowa kluczowe: ciemna triada, hierarchia, makiawelizm, narcyzm, psychopatia

Wprowadzenie

Przedmiotem badania jest wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na pozycję w hierarchii organizacji. Autor za cel postawił sobie weryfikację, czy owe cechy mają istotny wpływ na aktualnie zajmowaną pozycję w hierarchii. Na podstawie problemu badawczego zostały wyodrębnione trzy problemy szczegółowe, brzmiały one następująco:

- Czy psychopatia jako cecha osobowości ma wpływ na pozycję w hierarchii organizacji?
- Czy narcyzm jako cecha osobowości ma wpływ na pozycję w hierarchii organizacji?
- Czy makiawelizm jako cecha osobowości ma wpływ na pozycję w hierarchii organizacji?

Adekwatnie do postawionych problemów badawczych zostały ułożone hipotezy badawcze.

Ciemna triada osobowości

Definicje osobowości

Jedną z pierwszych teorii, która funkcjonuje w pewnym ujęciu do dzisiaj, jest podejście Hipokratesa, który sklasyfikował ludzi przez pryzmat „soków”, które mają w sobie, a mianowicie: sangwinik, melancholik, choleryk, flegmatyk. Następnie teoria Hipokratesa została zmodyfikowana przez ojca psychologii eksperymentalnej W. Wundta, który to naniósł owe cechy na schemat: silne i słabe emocje, wolne zmiany i gwałtowne zmiany (Gasiul 2020). Współczesna psychologia jest praktykowana w kilku ujęciach klinicznych. Każde z nich patrzy na osobowość trochę pod innym kątem. Pewne kwestie się zazębiają, pewne są ze sobą sprzeczne, ale przede wszystkim wzajemnie od siebie czerpią to, co wartościowe i się uzupełniają. Jako fundamentalne różnice możemy wskazać metody badawcze oraz determinanty zachowania jednostki w życiu społecznym (Strelau, Doliński 2008). Jeden z czołowych psychologów współczesnych czasów Ph. Zimbardo definiuje osobowość jako „złożony zbiór właściwości psychicznych, wpływających na charakterystyczny wzór zachowań jednostki, niezmienny w różnych sytuacjach na przestrzeni czasu” (Zimbardo, Gerring 2012). Teorie psychodynamiczne przede wszystkim charakteryzują się przykładaniem dużej wagi do naszego dzieciństwa. W tym podejściu spektrum zainteresowania stanowią wewnętrzne, nieświadome konflikty, które toczą się w każdym z nas. Psychodynamika wyrosła z psychoanalizy, której ojcem jest S. Freud. Przedstawiał on trójczęściową strukturę osobowości składającej się z: id, ego i superego, które – połączone – tworzą mozaikę, zwaną osobowością. Teorie humanistyczne kładą nacisk na perspektywę człowieka, na subiektywne doświadczanie otaczającej nas rzeczywistości. Wagę przykładają do wyznawanych wartości oraz wrodzonej chęci samodoskonalenia się. W przeciwieństwie do teorii psychodynamicznych, psycholodzy humanistyczni uważają, iż osobowość jest kształtowana nie poprzez wewnętrzne konflikty, ale przez wrodzoną chęć samodoskonalenia się oraz potrzebę dostosowania do grupy. Źródło zaburzeń osobowości jest upatrywane w toksycznych sytuacjach, na które musieliśmy w dany sposób zareagować, by się zaadaptować. Jeden z głównych psychologów humanistycznych A. Maslow nazywa ów paradygmat „trzecią falą”, ze względu na swoje odmienne poglądy niż dotychczas górujące podejścia psychodynamiczne i behawioralne. Teorie społeczno-poznawcze opierają swoje założenia m.in. na teorii społecznego uczenia się, która zakłada, iż nasza osobowość kształtuje się poprzez obserwacje oraz modelowanie. Według teorii A. Bandury jesteśmy w stanie wykonywać aktywności, ku którym nie widzimy racjonalnego podłoża, ale zachowujemy się w dany sposób, ponieważ w przeszłości obserwowaliśmy, jak osoby trzecie reagują w danej sytuacji. Reasumując, według A. Bandury osobowość jest niczym innym jak zbiorem zachowań wyuczonych poprzez obserwację modeli, czyli innych ludzi (Zimbardo, Johnson, McCann 2017).

Badacze tworzący klasyfikacje cech osobowości w celu ustrukturyzowania pewnych koncepcji wskazują jej „jasne” i „ciemne” strony. Czasem samych cech nie są w stanie ocenić jako dobre czy złe, gdyż bardzo wiele zależy od kontekstu. Tak pojawił się podział, który według badań wskazuje, iż występowanie pewnych cech istotnie zwiększa ryzyko wykluczenia społecznego poprzez ich antyspołeczną naturę, jak np. ciemna triada.

Ciemna triada

W historii było wiele prób ujęcia cech osobowości, które są niepożądane społecznie, lecz w kontekście organizacji i psychologii pracy badania są prowadzone od przeszło dwudziestu lat. Najczęściej występującym zagadnieniem została ciemna triada, nad którą badania zostały oparte na jednostkach klinicznych (Sanecka 2020). Pojęcie „ciemnej triady” zostało opracowane po raz pierwszy w 2002 roku przez amerykańskich psychologów D. Paulhusa i K. Williamsa. Za tym sformułowaniem kryją się trzy cechy osobowości, a mianowicie: psychopatia, narcyzm oraz makiawelizm. Wykonane przez nich badania wykazują, iż współwystępowanie owych cech nie jest równomierne i mogą występować w różnym nasileniu (Paulhus, Williams 2002). Występowanie co najmniej jednej z tych cech osobowości jest społecznie niepożądane, mimo iż stanowią przejaw normalnej zmienności osobowości. Kontinuum, którym jest ciemna triada, ukazuje zespół cech, których wspólnym mianownikiem jest dążenie do dominacji w kontaktach społecznych czy to poprzez status finansowy, klasowy czy poprzez oddziaływania na tle emocjonalnym (Pilch 2014). Wszystkie trzy cechy osobowości wchodzące w skład ciemnej triady posiadają wspólne fundamenty, a są nimi: manipulacja, egoizm oraz powszechnie rozumiana nieczułość i brak empatii. Osoba, która posiada wysokie nasilenie cech ciemnej triady, może stanowić dużą trudność dla otoczenia, ponieważ charakterystyczne dla niej jest bycie lojalnym, gdy ma coś do zyskania, bycie nadmiernie kontrolującym, a w relacjach romantycznych nie jest w stanie wykazać dużego zainteresowania. Mimo szeregu negatywnych aspektów, jakie niesie ze sobą ciemna triada, nie są one jedyne. Taki zespół cech może być bowiem pomocny w sytuacji, gdy dana jednostka obierze zawód, który sam w sobie ją gratyfikuje za to, jaka jest. Przykładowo niektóre badania wykazują, iż takie osoby są bardzo efektywnymi liderami (Lyons 2019).

Psychopatia

Psychopatia dorobiła się bardzo medialnej otoczki. Często można zaobserwować takie sformułowanie w tytułach książek czy filmów. Nie ma co się tutaj dziwić, ponieważ sama w sobie psychopatia stała się pewnego rodzaju synonimem zachowań antyspołecznych (Pastwa-Wojciechowska, Kaźmierczak 2018). Psychopatia niewątpliwie odgrywa istotną rolę jako czynnik kryminologiczny, bowiem stanowi on często podłoże przestępczości (Nelken 1989). Psychopatia, mimo iż jest znana naukowcom od dekad, pozostaje bardzo ciężka do zbadania. Dotychczas była ona badana pod kątem zachowań przestępczych oraz psychologii kryminalno-śledczej, jednak osoby aktualnie zainteresowane ową tematyką starają się zwrócić uwagę na to, ile osoby psychopatyczne są w stanie osiągnąć i jakie wyniki już osiągają na drodze kariery zawodowej, i to bez zachowań przestępczych. Jedne z pierwszych prób ujęcia cech psychopatycznych zostały podjęte przez H.M. Cleckleya w 1950 roku na podstawie przeglądu prac oraz systematyzacji objawów, które występowały w różnych nasileniach. Badania wyodrębniły konkretne cechy osoby psychopatycznej, a są nimi:

- brak możliwości korzystania z uprzednich doświadczeń,
- konsekwentne powtarzanie zachowania, nawet gdy wiąże się ono z karą,
- brak możliwości planowania życia,
- bardzo spłycone odczuwanie poczucia winy oraz lęku,
- brak odpowiedzialności – nie można na niej polegać,

- nieadekwatna motywacja do antyspołecznych zachowań,
- nieprzestrzeganie dyscypliny,
- brak umiejętności wyzbycia się doraźnych przyjemności,
- ubogie stosunki emocjonalne,
- ubogie życie seksualne,
- trudności w interakcjach społecznych,
- impulsywne reagowanie na wszelakie sytuacje,
- łatwość wzbudzania zaufania do siebie u innych,
- podatność na alkohol,
- brak wyrzutów sumienia,
- niska szansa na popełnienie samobójstwa.

Mimo iż praca *The Mask of Sanity* została wydana przez H.M. Cleckleya w 1950 roku, ma wciąż istotny wpływ na badania nad psychopatią (Pastwa-Wojciechowska, Kaźmierczak 2018). W aktualnej klasyfikacji chorób ICD-10 psychopatia jest postrzegana jako dys socjalne zaburzenie osobowości, o którym można mówić tylko w przypadku, gdy współwystępuje co najmniej trzy z sześciu cech, a są nimi: nieliczenie się z uczuciami innych, trwała i wyraźna postawa charakteryzująca się brakiem odpowiedzialności, lekceważenie społecznych norm, niezdolność do utrzymywania trwałych związków, słaba tolerancja frustracji, niski próg agresji, brak poczucia winy oraz niezdolność do wyciągania wniosków, również z negatywnych doświadczeń (Leśniak 2021).

Narcyzm

W mowie potocznej łatwo sobie zasłużyć na miano „narcyza”, osoby nadmiernie skupionej na sobie. Fakt, iż żyjemy w czasach zdominowanych przez media społecznościowe, również dokłada swoją cegiełkę, ponieważ w większości panuje tam kultura promująca zachowania narcystyczne. W dobie indywidualizmu, gdy większość ludzi patrzy głównie na swój sukces, coraz mniejszą wagę przykładają do działań zgodnych z normami etyki społecznej. Samo pojęcie „narcyizmu” wywodzi się z greckiego mitu o Narcyzie, młodym mężczyźnie, który zakochał się w sobie po ujrzaniu własnego odbicia w tafli wody. Sama koncepcja narcyzmu zyskała pierwszy raz na popularności w publikacji S. Freuda *On Narcissism* z 1914 roku (Lyons 2019). Jednostki cechujące się istotnym nasileniem cech narcystycznych odczuwają dużą potrzebę ciągłego osiągnięcia czegoś w życiu, ciągłej rywalizacji, w której będą mogli wygrać i wzmacniać swoje przekonania (Wenta, Łątkowska 2017). Szacuje się, iż na narcystyczne zaburzenie osobowości cierpi od jednego do dwóch procent ludzi, z czego wyniki te są zależne od miejsca wykonywania badania. Przyczyny tego zjawiska dopatruje się w różnicach kulturowych oraz zróżnicowanym postrzeganiu samego ujęcia narcystycznego zaburzenia osobowości (Człowiek Absurdalny 2022). Narcyzm w ujęciu ciemnej triady występuje w postaci cechy osobowości, lecz może on również przybrać formę całościowego zaburzenia osobowości, do którego głównymi kryteriami diagnostycznymi są: wielkościowe poczucie własnej wyjątkowości, nadmierne odwoływanie się do innych w celu wzmocnienia swojej samooceny, aprobata jako determinanta w wyborze celów, upośledzona zdolność rozumienia emocji, powierzchowność relacji (American Psychiatric Association 2013).

Makiawelizm

Makiawelizm jest pojęciem, które zostało wprowadzone do psychologii przez R. Christiego. Cecha ta charakteryzuje się przede wszystkim tendencją do manipulowania innymi ludźmi, instrumentalnym traktowaniu innych w celu uzyskania własnych korzyści, chłodem emocjonalnym, powściągliwością emocjonalną, egoizmem oraz szczególnym zwracaniem uwagi na swój wizerunek (Brewer, Abell 2017). Samo pojęcie „makiawelizmu” wywodzi się już z XVI wieku od dyplomaty i filozofa Niccolò Machiavellego, który twierdził, że chcąc osiągnąć zamierzony sukces, trzeba kłamać (Lyons 2019). Badania, które zostały przeprowadzone w kontekście technik negocjacyjnych wykazują, iż wśród makiawelistów jest dużo większe przyzwolenie na zachowania nieetyczne (Al-Khatib i in. 2008). Osoby makiawelistyczne traktują życie społeczne jak niekończące się pole walki i rywalizacji z innymi ludźmi, tym samym odbierając innych jako gorszych (Pilch 2013). Makiawelizm, tak samo jak inne cechy osobowości zawarte w ciemnej triadzie, w istotnej części determinowany jest genetycznie, jednak w tym przypadku występuje duża rola czynnika środowiskowego, czyli rodziny (Pilch 2014). Osoby, które można opisać jako makiawelistyczne określa się jako bardzo elastyczne, ponieważ są w stanie dopasować się do praktycznie każdego środowiska, jeśli tylko widzą w nim korzyść. Jednostki te są bardzo ukierunkowane na potencjalny zysk. Z tej racji osoby te potrafią bardzo dobrze znajdować i wytwarzać sobie okazje, w których mają dużo do zyskania, odnajdują się one niezwykle dobrze w polityce (Lyons 2019).

Hierarchia w organizacji

Znaczenie struktury organizacyjnej dla pracownika i organizacji

Coraz więcej organizacji we współczesnym świecie zaczyna postrzegać pracownika nie tylko jako podmiot, który ma wykonywać pewne polecenia i zadania, lecz jako oddzielną istotę, która może mieć realny wpływ na rozwój firmy. Człowiek stanowi podstawowy kapitał organizacji, dlatego z perspektywy pracodawcy istotne jest zapewnienie pracownikowi optymalnych warunków do rozwoju, aby w ten sposób u efektywnie jego osiągnięcia uzyskiwane poprzez wykorzystanie wrodzonych cech osobowości (Błaszczuk 2005). Na etapie tworzenia struktury organizacji powinno się uwzględnić sposób motywowania pracowników i sposób ich gratyfikacji. W aktualnych czasach, bazując na statystykach podanych przez amerykańską firmę doradczą McKinsey & Co, można wywnioskować, iż osoby szukające pracy coraz mniej kierują się w wyborze kwestiami stricte materialnymi, ale bardziej podążają za wartościami, jakie dana organizacja reprezentuje (Akberdiyeva 2018). W przypadku organizacji turkusowych mamy kontakt ze strukturą bazującą na zasobach własnych pracownika, a firma zapewnia osobie środowisko optymalne do rozwoju, m.in. poprzez zadbanie o *work-life balance*, spersonalizowane zadania, brak presji na wyniki. Oczywiście za tymi pozytywami kryją się również zagrożenia. Niebagatelnym plusem takiego systemu jest stawianie pracownika na pierwszym miejscu, lecz w przypadku, gdy dana osoba nie jest zwolennikiem turkusów, może to prowadzić do częstych nieporozumień spowodowanych konfliktem interesów. Jedna strona stawia na spokój,

spełnianie się oraz balans, a druga za wszelką cenę na wyniki, dlatego tak ważne jest uważne tworzenie zespołów (Dębowski 2016). Warto tu zaprezentować ciekawy przypadek organizacji Semco Partners. W 2012 roku przeszła ona całkowitą restrukturyzację, w wyniku której zostało zwolnionych 60% pracowników najwyższego szczebla oraz 75% pracowników korporacyjnych. Zasadniczym celem tych ruchów była demokratyzacja organizacji, która miała zostać uzyskana dzięki odwróceniu systemu decyzyjności poprzez zrzucenie jej ze szczebla najwyższego na najniższy. W tym przypadku długoterminowe wdrożenie hierarchii turkusowej poskutkowało IRR w wysokości 46,5%, co jest dowodem na to, że ten model przynosi większą skuteczność (Akberdiyeva 2018).

Metody

Metody, techniki i narzędzia badawcze

Badanie zostało przeprowadzone metodą kwestionariuszową za pomocą narzędzia Google Forms. Kwestionariusz składa się z osiemnastu pytań, z czego sześć należy do części metryczkowej, a dwanaście do empirycznej. Autor podzielił pytania części empirycznej na trzy grupy po cztery pytania. Kategorie pytań dotyczyły badanych cech osobowości, czyli psychopatii, narcyzmu i makiawelizmu. Pytania zostały skonstruowane na podstawie wiodącej literatury z zakresu zaburzeń osobowości oraz różnic indywidualnych, tzn. takich pozycji jak *Mask of Sanity* autorstwa H.M. Cleckleya czy *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora* Ireny Pilch. Narzędzie, jakim jest kwestionariusz ankiety, zostało wykorzystane w celu przeprowadzenia badania ilościowego.

Organizacja i przebieg pracy

Główną grupą docelową, do której autor skierował ów kwestionariusz, były osoby aktywne zawodowo powyżej osiemnastego roku życia. Takie zmienne jak wiek czy wykształcenie nie były brane pod uwagę w kontekście doboru grupy.

Badanie odbyło się za pośrednictwem narzędzia Google Forms, w którym respondenci udzielili odpowiedzi na łącznie osiemnaście pytań zamkniętych. Sześć pytań było metryczkowych, a dwanaście dotyczyło problematyki pracy. Kwestionariusz był otwarty do wypełnienia od 12 do 15 grudnia 2022 roku. W tym czasie uzyskano 57 odpowiedzi od osób aktywnych zawodowo (22 kobiet, 34 mężczyzn, 1 osoba wstrzymała się od odpowiedzi).

Analiza wyników

Opis użytych testów

Do analizy wyników posłużono się testem Kolmogorova-Smirnova. Jest to test nieparametryczny, sprawdzający pochodzenie danych z rozkładu normalnego. Hipotezą zerową tego testu jest założenie, iż dane pochodzą z rozkładu normalnego, natomiast hipotezą alternatywną jest ich brak przynależności do tego rozkładu. Badacz użył istotności wynoszącej 5%. W przypadku gdy wynik ww. testu był wyższy niż

5%, stwierdzono, iż wyniki dla analizowanego parametru nie pochodziły z rozkładu normalnego. Autor zdecydował się na zastosowanie tego testu, ponieważ analizie została poddana próba licząca ponad pięćdziesiąt osób.

Dla danych obalających hipotezę zerową zastosowano test Spearmana, w celu identyfikacji, czy twierdzenie jest skorelowane z aktualnie deklarowaną pozycją w hierarchii organizacji. Jest to test nieparametryczny, który mierzy stopień powiązania między dwoma zmiennymi na podstawie ich rang. Dla tego testu również został wybrany poziom istotności wynoszący 5%.

Dla danych pochodzących z rozkładu normalnego do zmierzenia korelacji użyto testu Pearsona dla pomiarów niesparowanych, również na poziomie istotności 5%.

Analiza

Autor zestawiał ze sobą wyniki wszystkich twierdzeń części właściwej ze wszystkimi deklarowanymi aktualnie zajmowanymi stanowiskami w strukturze organizacji. Wyniki z żadnego twierdzenia z części empirycznej nie pochodziły z rozkładu normalnego, gdyż wartości p przekraczały wartość krytyczną wynoszącą 0,180 dla przyjętego poziomu istotności 0,05. Ten sam test wykazał, iż wyniki pytania dotyczącego statusu w hierarchii z części metryczkowej pochodziły z rozkładu normalnego ($p = 0,156$). Analiza statystyczna wykazała, iż wyniki każdego z twierdzeń nie korelowały z deklarowaną pozycją w hierarchii.

Wnioski

Głównym założeniem badania była weryfikacja, czy cechy osobowości zawarte w ciemnej triadzie mają istotny wpływ na pozycję w hierarchii organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy danych stwierdzono, iż nie ma istotnych statystycznie korelacji pomiędzy cechami osobowości zawartymi w ciemnej triadzie a pozycją w hierarchii organizacji. Oznacza to, iż żadna z trzech hipotez roboczych nie została potwierdzona. Należy podkreślić, iż uzyskane wyniki z tego badania nie są reprezentatywne, ponieważ rozkład osób badanych na poszczególnych stanowiskach nie jest równomierny, co mogło znacznie zaburzyć wyniki. Warto też zwrócić uwagę na charakterystykę zjawiska, które zostaje zbadane, bowiem osoby posiadające cechy wchodzące w skład ciemnej triady mogą podejść do badania nieszczerze i odpowiadać w sposób zakrzywiony do realnego, bądź też mogą mieć zaburzoną percepcję, przez co ich odpowiedzi mogą być niemiarodajne. W przyszłych badaniach warto rozpatrzyć przeprowadzenie analizy badań nie w sposób szczegółowy, odnośnie do każdej pozycji w strukturze, tylko pogrupować na stanowiska wyższego i niższego szczebla.

Podsumowanie

Celem przeprowadzenia badania było sprawdzenie, czy istnieje istotny wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie osobowości na pozycję w hierarchii organizacji. Temat ten jest szczególnie ważny, ponieważ aktualnie żyjemy w czasach, w których dla wielu ludzi nieustanny rozwój kariery jest szczególnie ważny. Badanie, które zostało przeprowadzone, może być szczególnie cenne z perspektywy osób prowadzących swoją działalność, ponieważ świadomość tego, jakie indywidualne cechy

osobowości mają wpływ na dynamikę kariery pracownika, umożliwia pracodawcy zapewnienie lepszych warunków rozwojowych dla danej jednostki. Badanie jest szczególnie istotne, ponieważ jego konsekwencją może być wzrost świadomości pracodawców na temat różnic indywidualnych ich pracowników, a także zagrożeń i szans z tym związanych. Na poziomie projektowania badania zostały wyprowadzone trzy hipotezy robocze:

- Zakłada się, iż psychopatia ma istotny wpływ na wyższą pozycję w hierarchii organizacji.
- Przypuszcza się, że narcyzm jest istotnym czynnikiem wpływającym na wyższą pozycję w hierarchii organizacji.
- Sądzi się, iż makiawelizm ma istotny wpływ na wyższą pozycję w hierarchii organizacji.

Z perspektywy przeprowadzonego już badania można wywnioskować, iż zarówno psychopatia, postrzegana w ujęciu cechy osobowości, jak i narcyzm czy makiawelizm nie mają istotnego wpływu na pozycję w hierarchii organizacji. Hipotezy więc zostały obalone. Aspekt, który należałoby poprawić w przypadku przyszłych replikacji badania, to definitywnie poświęcenie szczególnej uwagi równomiernemu zróżnicowaniu osób badanych ze względu na kryterium aktualnie zajmowanego stanowiska w organizacji. Warto również przemyśleć wykonanie bardziej rozbudowanego kwestionariusza, który miałby za zadanie dogłębnierze przebadanie cech bądź chociażby rysów cech osobowości, które są aktualnie badane. Niestety w kwestionariuszu użytym do tego badania badacz nie jest w stanie pozwolić sobie na zadanie większej liczby nieprecyzyjnych pytań, przez co te, które widnieją w ankiecie, mogą być dla badanych oczywistym polem do zakłamania wyniku. W przypadku, gdy pytania są kierowane do potencjalnych osób z pewnym nasileniem cech z ciemnej triady, wynik może zostać znacząco zaburzony ze względu na naturę osób m.in. psychopatycznych, którzy mają tendencję do naginania rzeczywistości, czy osób narcystycznych, posiadających zniekształconą perspektywę na własne „ja”.

Literatura

1. Akberdiyeva A. (2018), *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 543, s. 9-23, <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/141756/edition/73139> (dostęp: 12.01.2023)
2. Al-Khatib J.A., Malshe A., AbdulKader M. (2008), *Perception of Unethical Negotiation Tactics: A Comparative Study of US and Saudi Managers*, „International Business Review”, 17, 1, s. 78-102, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.12.004> (dostęp: 12.01.2023).
3. American Psychiatric Association (2013), *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, American Psychiatric Publishing, Arlington.
4. Błaszczuk W. (red.) (2005), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Brewer G., Abell L. (2017), *Machiavellianism, Relationship Satisfaction, and Romantic Relationship Quality*, „Europe’s Journal of Psychology”, 13, 3, s. 491-502, <https://doi.org/10.5964/ejop.v13i3.1217> (dostęp: 12.01.2023).
6. Dębowski A. (2016), *Zagrożenia turkusowych organizacji – cienie turkus*, „Benefit”, 12(58), s. 18-19.
7. Sanecka E. (2020), *Ciemna triada osobowości w miejscu pracy. Perspektywa interakcyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

8. Gasiul H. (2020), *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Wydawnictwo Engram, Warszawa.
9. Strelau J., Doliński D. (2008), *Psychologia akademicka*, 1, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
10. Leśniak J. (2021), *Psychopatia – specyficzne zaburzenie osobowości – kryteria diagnostyczne i ujęcie teoretyczne*, „Resocjalizacja Polska”, 21, s. 113-128, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1041722> (dostęp: 12.01.2023).
11. Lyons M. (2019), *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy in Everyday Life*, Elsevier Academic Press.
12. Nelken J. (1989), *Zagadnienia psychopatii i resocjalizacji przestępców-psychopatów w dziejach polskiej myśli kryminologicznej*, „Archiwum Kryminologii”, 16, s. 245-276, <https://bibliotekana-uki.pl/articles/699322> (dostęp: 12.01.2023).
13. Pastwa-Wojciechowska B., Kaźmierczak M. (2018), *Między empatią a psychopatią, czyli moralni nieskuteczni czy skuteczni niemoralni*, „Nauka”, 1, s. 105-127, <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/126570/edition/110459/content/miedzy-empatia-a-psychopatia-czyli-moralni-nieskuteczni-czy-skuteczni-niemoralni-pastwa-wojciechowska-beata-kazmierczak-maria?language=pl> (dostęp: 12.01.2023).
14. Paulhus D., Williams K. (2002), *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*, „Journal of Research in Personality”, 36, 6, s. 556-563, [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6) (dostęp: 12.01.2023).
15. Zimbardo Ph., Gerring R. (2012), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
16. Zimbardo Ph., Johnson R.L., McCann V. (2017), *Psychologia osobowości. Psychologia. Kluczowe koncepcje*, 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Pilch I. (2014), *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanja osobowości eksploatatora*, „Chowanna”, 43, s. 165-181, https://www.researchgate.net/publication/273459531_Makiawelizm_narcyzm_psychopatia_ciemna_triada_jako_proba_opisanja_osobowosci_eksploatatora (dostęp: 12.01.2023).
18. Pilch I. (2013), *Makiawelizm a nieetyczne zachowanie*, [w:] Chudzicka-Czupała A. (red.), *Człowiek wobec wartości etycznych: badania i praktyka*, s. 139-154, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, <https://rebus.us.edu.pl/handle/20.500.12128/2271> (dostęp: 12.01.2023).
19. Wenta A., Łątkowska N. (2017), *Osobowość narcystyczna i psychopatyczna jako przejawy psychopatologii społecznej*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”, 18(1), s. 175-194, https://www.researchgate.net/publication/319154758_Osobowosc_narcystyczna_i_psychopatyczna_jako_przejawy_psychopatologii_spolecznej (dostęp: 12.01.2023).

THE INFLUENCE OF PERSONALITY TRAITS INCLUDED IN THE DARK TRIAD ON WORK ORGANIZATION'S HIERARCHY

Abstract: The goal of experiment was to shown relation between a workplace's hierarchy and personality's traits which are included in the dark triad. The reason why this topic was chosen is because it hasn't been adequately explored yet. Plenty of research about the dark triad in the topic of influence on many aspects of our social life has been already shown into daylight, but in the topic of workplace, nothing has been done yet. The experiment was taken by the tool named Google Forms which gathered 57 respondents. The questionnaire was made up of 18 questions. The author didn't influence the group of respondents. The questionnaire was filled by adults who were working at the time of filling the form. Normality of the data was counted by Kolmogorov-Smirnov's test, correlation by Spearman's and Pearson's. According to the result of the experiment, there is no significant correlation between personality traits included in the dark triad on work organization's hierarchy.

Keywords: dark triad, hierarchy, machiavellianism, narcissism, psychopathy

ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM SREBRNEGO POKOLENIA

Anna Albrychiewicz-Słocińska, Aleksandra Czarnecka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Obserwowane przemiany na płaszczyźnie demograficznej i społecznej skłoniły autorki do podjęcia tematu zarządzania potencjałem pracowników w wieku 50+. Ta grupa społeczna zyskuje na znaczeniu ze względu na jej rosnący udział w strukturze społecznej, a w konsekwencji jej wpływ na tendencje konsumenckie, rynek pracy i potencjał pracy. Pracownicy tej grupy wiekowej cechują się specyficznym, korzystnym dla pracodawcy stosunkiem do pracy, opartym na lojalności i zaangażowaniu, oraz niekwestionowanym doświadczeniem zawodowym. Celem niniejszego rozdziału jest zwrócenie uwagi na potencjał wiedzy i doświadczenia drzemiący w przedstawicielach tzw. „srebrnego pokolenia” i rekomendacje dla pracodawców w zakresie ich dalszego zatrudniania. Prezentowane opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu literatury oraz raportów dotyczących tendencji na rynku pracy. Ujawniają one trendy w zakresie gotowości pracowników 50+ do kontynuacji aktywności zawodowej oraz obalają stereotypowe postrzeganie tej grupy.

Słowa kluczowe: pokolenie silver, rynek pracy, zarządzanie międzypokoleniowe

Wprowadzenie

Problem podjęty w niniejszym rozdziale dotyczy procesów demograficznych zachodzących na rynku pracy nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach Europy. Obserwowane starzenie się społeczeństwa powodowane obniżaniem śmiertelności i przedłużaniem życia zmienia układy sił zarówno na rynku pracy (Hu, Huang 2023), jak i rynku konsumenckim (Butt i in. 2021). Rosnąca grupa seniorów zmienia perspektywy w zakresie rozkładu potrzeb społecznych. „Wzrasta zainteresowanie zagadnieniami i terminami takimi jak: »Silver Economy«, »Silver Generation«, »Silver Market«, »Silver Marketing«, »Senior Economy«, »Senior Generation«, »Senior Market« lub »Senior Marketing«” (Marcucci i in. 2021). W Polsce obserwować można tendencje w zakresie przesuwania granicy momentu przejścia na emeryturę na korzyść pracowników, z jednoczesnym względnym obniżaniem świadczeń emerytalnych i trendem podejmowania przez tychże pracowników dalszego zatrudnienia.

Zagadnienia aktywizacji seniorów bądź też podtrzymania ich aktywności rozpatrywać można również z punktu widzenia ogólnych korzyści dla społeczeństwa. Podkreślić należy przy tym kwestię posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia.

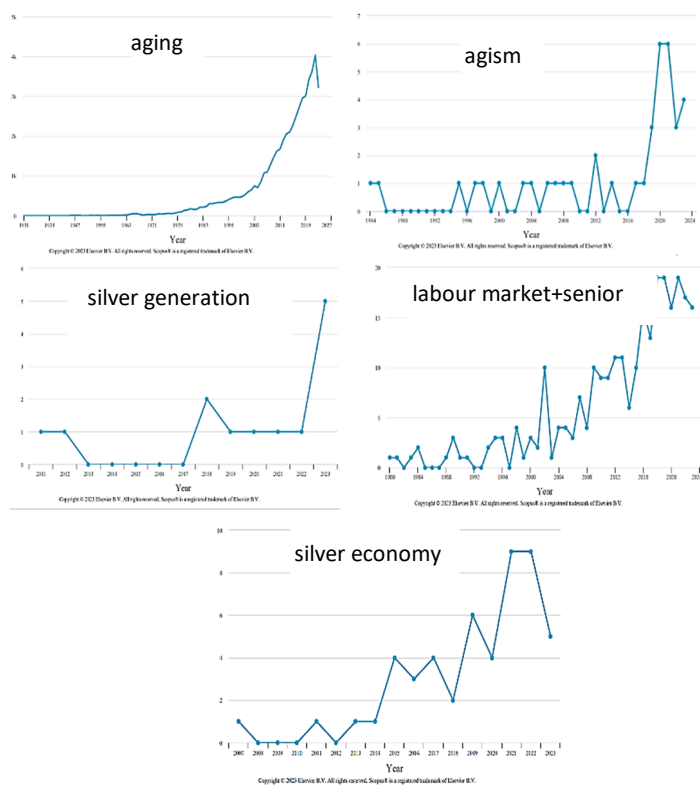
Poprzez dzielenie się wiedzą mogą oni zachowywać i umacniać pozycję społeczną oraz poczucie własnej wartości. Natomiast bierność zawodowa osób starszych przynosi przede wszystkim koszty dla społeczeństwa. Zjawisko to niesie znaczące zmiany nie tylko w skali ogólnospołecznej, ale również na płaszczyźnie funkcjonowania organizacji (Kukowska, Skolik 2019, s. 74).

Celem niniejszego rozdziału jest zwrócenie uwagi na potencjał wiedzy i doświadczenia drzemiący w przedstawicielach tzw. „srebrnego pokolenia” oraz rekomendacje dla pracodawców w zakresie ich dalszego zatrudniania.

„Pokolenie silver” – znaczenie problematyki

W literaturze przedmiotu termin „srebrne pokolenie” (z ang. *silver generation*) pojawia się relatywnie niedawno i wydaje się kontynuacją publikacji naukowych dotyczących problematyki agingu (starzenie się) oraz ageizmu, czyli dyskryminacji ze względu na wiek. Za twórcę tego pojęcia uznaje się Roberta Butlera, szefa Instytutu ds. Starości i Starzenia, który w 1969 roku właśnie w ten sposób określił postępujący proces tworzenia stereotypów i dyskryminowania ludzi z tego powodu, że są starzy (Bengtson, Whittington 2014). Nowym aspektem poruszonym w tej dyskusji jest obecnie wątek nie tyle związany z dyskryminacją, co raczej z niewykorzystaniem potencjału drzemiącego w tej grupie społecznej. Problematiczne wydaje się również zdefiniowanie grupy, o której mowa w niniejszym rozdziale. W świetle niektórych publikacji należą do niej osoby w wieku 50+ (Butt i in. 2021; *Srebrne talenty...* 2023), w świetle innych 60+ (Emerson i in. 2022) lub 65+ (Sanchis i in. 2021). To, co odróżnia w analizach pokolenie silver od innych seniorów, np. przedstawicieli tzw. „cichego pokolenia”, jest niewątpliwie ich odmienność kompetencyjna (Lissitsa, Zychlinski, Kagan 2022).

Rosnące znaczenie tematyką pokolenia silver można również obserwować na tle analiz bibliometrycznych dotyczących agingu, ageizmu, labour market + senior i samego terminu „silver generation”. Dla potrzeb niniejszego rozdziału przeprowadzono taką analizę z wykorzystaniem wykresów wygenerowanych przez bazę publikacji Scopus (<https://www.scopus.com/>). W zakresie niniejszej analizy nie zawężano przedziału czasowego publikacji, a jedynie skupiono się na publikacjach z obszaru nauk społecznych do roku 2023. Zestawienie publikacyjne przedstawiające tendencje w zakresie zainteresowania badaczy omawianą problematyką ukazuje rysunek 12.1. Na podstawie danych możemy obserwować stale rosnące zainteresowanie naukowców problematyką starzenia się społeczeństwa (52 696 publikacji), raczej skokowe zainteresowanie problematyką agizmu (39), pokoleniem silver (13) i silver economy (50) w ostatniej dekadzie. Jednak liczba publikacji na temat ostatnich trzech zagadnień nie jest raczej imponująca. Natomiast znacząco na tym tle wybija się lista publikacji dotyczących seniorów na rynku pracy (263), których liczba w ostatniej dekadzie również znacząco się powiększyła. Podobne rozkłady publikacji odnoszących się do wspomnianych terminów można odnaleźć w bazach Elsevier i Web of Science.



Rysunek 12.1. Zestawienie publikacji uwzględniających w słowach kluczowych terminy: *aging, ageism, labour market + senior, silver economy i silver generation*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy Scopus

Wszystkie te bazy wskazują jednak na rosnące zainteresowanie naukowców kwestiami osób starszych lub, co brzmi znacznie lepiej, w „srebrnym” wieku w odniesieniu do ich funkcjonowania na rynku pracy i w organizacjach. Rynek pracy obecnie musi mierzyć się z wieloma niekorzystnymi zjawiskami społecznymi. Najważniejszymi z nich są starzejące się społeczeństwo oraz niż demograficzny. Zarówno w kontekście gospodarczym, jak i organizacyjnym w tym zakresie obserwuje się znaczące niedostosowanie i brak systemowych rozwiązań. Jedną z odpowiedzi na te wyzwania powinna stać się zrównoważona polityka zatrudnienia osób po 50. roku życia.

Jaka jest sylwetka zawodowa współczesnego silversa? Przede wszystkim są to osoby bardzo dobrze wykształcone. Jedna trzecia może pochwalić się wyższym wykształceniem, a nawet tytułem doktorskim czy studiami podyplomowymi. Wbrew panującym stereotypom przedstawiciele tej generacji nadążają za trendami technologicznymi, korzystają masowo z mediów społecznościowych, nie obce im są narzędzia komunikacji cyfrowej, realizowanie zakupów online czy płacenie BLIKIEM. Są przygotowani do funkcjonowania we współczesnym zdigitalizowanym świecie. To, co wyróżnia ich jako pracowników, to duże doświadczenie zawodowe, lojalność i pracowitość, często związane z poświęceniem życia rodzinnego na rzecz rozwoju zawodowego, oraz ciągła gotowość do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Silversi są

nie tylko cennym dla innych członków zespołu źródłem wiedzy i doświadczenia, ale też wzorem dyscypliny i zaangażowania. Wspierają też nowym, świeżym, innym spojrzeniem (*Srebrne talenty...* 2023).

Silvers na rynku pracy

Podstawą przygotowania tej części rozdziału jest raport OLX pt. *Srebrne talenty: wykorzystanie potencjału pokolenia Silver* z września 2023 roku. Jak wskazują dane zawarte w raporcie, wśród osób, które nabyły już prawa do emerytury, aktywnych zawodowo pozostaje 28% badanych. Są to częściej kobiety (31%) niż mężczyźni (24%). Zwykle pracują na umowę o pracę w niepełnym wymiarze godzin lub na umowę zlecenie (łącznie 49%), rzadziej na pełny etat (31%).

Respondenci w wieku przedemerytalnym w większości deklarują kontynuowanie aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego (66%). Wśród nich 50% chce zdecydować się przejść na emeryturę, ale jeszcze pracować np. w niepełnym wymiarze godzin, a 16% chce nadal pracować jak do tej pory, a przejście na emeryturę odroczyć. Tylko 19% deklaruje przejść na emeryturę i już w ogóle nie pracować. Zaledwie 15% badanych odpowiedziało: „nie wiem co zrobię, nie myślałem/łam jeszcze o emeryturze”. Respondenci deklarujący dłuższą aktywność zawodową w większości chcieliby pracować w dotychczasowym miejscu (35% – „zamierzam pracować w tym samym miejscu, co teraz”; 32% – „chciał/abym pracować w tym miejscu, co teraz, ale nie wiem, czy będzie to możliwe”), a 13% zamierza zmienić miejsce pracy/zawód. Aż 19% nie jest jeszcze w tej kwestii zdecydowana. Z opcji odroczenia emerytury najczęściej chcą korzystać mieszkańcy największych miejscowości (24%) oraz z wykształceniem wyższym (23%).

Najczęstsze motywacje do planów kontynuowania pracy dotyczą kwestii finansowych – 51% badanych odpowiedziało, że chce jeszcze zarobić, by mieć wyższą emeryturę lub chce dorobić do emerytury. Pozostałe argumenty to: 43% – „chcę być wśród ludzi”; 33% – „lubię swoją pracę”; 32% – „w domu by mi się nudziło”; 29% – „mam wystarczająco siły i zdrowia, by dalej pracować”.

Respondenci, którzy myślą o zaprzestaniu pracy, wskazują następujące argumenty: 42% – „chcę robić rzeczy, na które dotąd brakowało czasu”; 32% – „ze względu na zdrowie”; 31% – „chcę odpocząć”; 22% – „będę »za stary« na nowe wyzwania”; 21% – „chcę się poświęcić rodzinie”.

Jak wskazuje przywołany raport, ponad połowa osób (54%) obecnie niepracujących zdecydowałaby się podjąć pracę, gdyby otrzymała taką możliwość – taką odpowiedź najczęściej wskazywały osoby w wieku przedemerytalnym (71% przed okresem chronionym i 56% w okresie chronionym). Jednocześnie warto podkreślić, że aż 43% osób w wieku emerytalnym również zdecydowałoby się na przyjęcie oferty pracy, najlepiej na niecały etat (50% odpowiedzi).

Respondenci wskazują, iż zainteresowanie zatrudnianiem pracowników 50+ jest uzależnione rodzajem branży. Z jednej strony chodzi o zawody specjalistyczne, gdzie duże doświadczenie przemawia na korzyść pracownika (np. prawnik, lekarz czy księgowy), a z drugiej o te branże, gdzie występuje deficyt pracowników (np. szkolnictwo, logistyka, zawodowi kierowcy czy pielęgniarstwo).

Ważne są także korzyści dla pracodawców w związku z zatrudnianiem silversów. Najistotniejszym jest zapobieganie powstawaniu „luki kompetencyjnej”, ale także ulgi czy dotacje na zatrudnianie osób 50+ (brak składek na fundusz pracy, dotacje, zasiłek chorobowy z ZUS wypłacany już po 14 dniach). Pracodawcy mówią także o cennych dla ich organizacji cechach charakterystycznych pokolenia silvers, takich jak: doświadczenie, obowiązkowość, lojalność czy stabilność i przewidywalność.

Wykorzystanie potencjału silversów przez organizacje

Funkcjonowanie osób lub pracowników pokolenia silver w organizacjach należy rozpatrywać w kontekście koncepcji zarządzania różnorodnością (Nkomo, Hoobler 2014; Ganji i in. 2021, s. 2; Manoharan i in. 2021) i zarządzania międzypokoleniowego (Arsenault 2004; Murray, Toulson, Legg 2011). Podejmowane są różnego rodzaju próby kierunkowania perspektywy analiz międzygeneracyjnych, jedną z nich jest propozycja Michaela Northa, profesora w Stern School of Business na Uniwersytecie Nowojorskim, który zajmuje się problemem multigeneracyjności w miejscu pracy i od lat zachęca do korzystania z akronimu GATE (Abril 2023). Każda z liter tego akronimu ma pomagać w niuansowaniu dyskusji i poszukiwaniu wyjaśnienia postaw i zachowań odnoszących się do reprezentantów różnych grup wiekowych w organizacji, ponieważ nic w tej kwestii nie jest ani oczywiste, ani jednoznaczne (North, Nagy 2021). Akronim GATE pochodzi od pierwszych liter słów:

- G** – *generation* – to perspektywa opisująca pracownika przez pryzmat pokolenia;
- A** – *age* – to perspektywa opisująca pracownika ze względu na wiek (30- i 40-letni milenials to przecież nie te same osoby);
- T** – *tenure* – to perspektywa opisująca pracownika pod kątem stażu w organizacji (dobrze wiemy, że inne postawy prezentują ci, którzy w firmie są od zawsze, i ci, którzy dopiero do niej dołączyli);
- E** – *experience* – to perspektywa zwracająca uwagę na doświadczenie pracownika (doświadczenie na konkretnym stanowisku lub w danej roli może być niewielkie, nawet dla osoby z długim stażem w organizacji).

Można tu dostrzec podobieństwa i odwołania do koncepcji zarządzania sytuacyjnego K.H. Blancharda (Blanchard, Zigarmi, Nelson 1993; Thompson, Vecchio 2009).

Wiele z problemów zarządzania międzypokoleniowego można w organizacji regulować za pomocą firmowego kontraktu społecznego (Congleton 2020), zaplanowanych procesów intermentoringu (Broniewska 2014) czy też przewodników opisujących poszczególne pokolenia i wskazujących na odmienne postrzeganie pojęć, wartości lub form zachowań (Chen, Beveridge, Fu 2018). Takie praktyki prowadzić mogą do zintensyfikowania (Baran, Kłós 2014; Gojny-Zbierowska 2014; Hapsari, Stoffers, Gunawan 2019; Sitko-Lutek, Jakubiak 2020; Qiao i in. 2023):

- wymiany wiedzy i doświadczeń między dwoma osobami, co może przynieść korzyści obu stronom;
- efektywniejszego nauczania – np. intermentoring sprawia, że uczestnicy są bardziej skłonni do nauki, gdy nauczają innych; ma to szczególne znaczenie dla pokoleń młodszych, które nie chcą cały czas być uczone, ponieważ młodzi mają poczucie, że sami też mogą nauczyć innych nowych rzeczy, których w organizacji jeszcze nie ma;

- relacji między uczestnikami opartych na zaufaniu;
- redukcji kosztów szkolenia lub konsultacji.

Niektóre z badań wskazują również na szkodliwość stereotypowego postrzegania i opisywania poszczególnych generacji oraz ich wzajemnych relacji (Troger 2022). Na przykład według raportu Pracuj.pl z badania „Nowe prawa rekrutacji” 77% ogółu respondentów uważa, że osoby dopiero wchodzące na rynek mogą sporo uzyskać, jeśli trafią na dobrych, doświadczonych mentorów (Co łączy... 2023). Jak wskazano w raporcie, posiadanie starszego i bardziej doświadczonego przewodnika może być kluczowe z wielu powodów, m.in. dzięki przekazywaniu wiedzy zawodowej, a także poprzez zapewnienie wsparcia emocjonalnego i tworzenie pozytywnego środowiska pracy. Jak wynika z raportu, 61% przedstawicieli silver generation uważa, że pokolenie Z to osoby, które szybko się uczą, 43% dodaje, że „zetki” są ambitne, 37% docenia ich kreatywność, 23% ocenia najmłodszych jako osoby o elastycznym podejściu, a 21% podkreśla ich innowacyjność. Z kolei najmłodszy pracownicy u najstarszych najbardziej doceniają: doświadczenie (62%), wiedzę (53%), lojalność (37%), opanowanie (33%), empatię (20%) i pracowitość (17%). W świetle tych wyników można wnioskować, że te dwa skrajne pokolenia są tak różne, że stanowią niemal idealne uzupełnienie w procesie budowania interesującego środowiska pracy.

Podsumowanie

Powyższe rozważania mogą okazać się cennymi wskazówkami dla pracodawców, gdyż nie ma wątpliwości, że sytuacja demograficzna wymusi na rynku pracy dostosowanie się do oczekiwań silversów. Jak wskazują statystyki, obecnie co czwarty Polak jest w wieku poprodukcyjnym, a wkrótce będzie to już jedna trzecia społeczeństwa. Biorąc pod uwagę potrzeby pracodawców, a także systemu ubezpieczeń społecznych, należy tę grupę społeczną zachęcać do kontynuowania aktywności zawodowej. Zatem należałoby oferować im bardziej elastyczne formy zatrudnienia, a także stworzyć przyjazne środowiska pracy, które wykorzystają ich bogate doświadczenie. Silwersi cechują się interesującym zestawem kompetencji i doświadczeń, które w zderzeniu ze świeżością pokoleń młodszych dają organizacjom szanse na efektywne wykorzystanie walorów każdej z tych grup pracowników.

Literatura

1. Abril D. (2023), *8 Ways to Combat Ageism in Your Job Search*, „Washington Post”, <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/10/02/ageism-workplace-job-search/> (dostęp: 24.10.2023).
2. Arsenault P.M. (2004), *Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and leadership Issue*, „Leadership & Organization Development Journal”, 25, 2, s. 124-141.
3. Baran M., Kłos M. (2014), *Managing an Intergenerational Workforce as a Factor of Company Competitiveness*, „Journal of International Studies”, 7, 1, s. 94-101.
4. Bengtson V.L., Whittington F.J. (2014), *From Ageism to the Longevity Revolution: Robert Butler, Pioneer*, „The Gerontologist”, 54, 6, s. 1064-1069.
5. Blanchard K.H., Zigarmi D., Nelson R.B. (1993), *Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective*, „Journal of Leadership Studies”, 1, 1, s. 21-36.
6. Broniewska G. (2014), *Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

7. Butt S.A., Elhadjamor E.A., Pappel I., Öunapuu E., Draheim D. (2021), *A Knowledge Map for ICT Integration in the Silver Economy*, „Procedia Computer Science”, 181, s. 693-701.
8. Chen X., Beveridge A.J., Fu P. (2018), *Put Yourself in Others' Age: How Age Simulation Facilitates Intergenerational Cooperation*, 78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018.
9. *Co łączy skrajne pokolenia na rynku pracy?* (2023), Raport z badania Pracuj.pl „Nowe prawa rekrutacji”, <https://media.pracuj.pl/264483-co-laczy-skrajne-pokolenia-na-ryнку-pracy-badanie-pracujpl> (dostęp: 24.10.2023).
10. Congleton R.D. (2020), *The Institutions of international Treaty Organizations as Evidence for Social Contract Theory*, „European Journal of Political Economy”, 63, 101891.
11. Emerson E.J., Ford R.C., Simsek K.D. (2022), *The Influence of Baby Boomers' Perceptions of Well-Being on Their Plan to Age-In-Place Post-Retirement*, „International Journal of Hospitality Management”, 107, 103295.
12. Ganji S.F.G., Rahimnia F., Ahanchian M.R., Syed J. (2021), *Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment*, „Iranian Journal of Management Studies”, 14, 3, s. 649-667.
13. Gojny-Zbierowska M. (2014), *Intermentoring międzypokoleniowy jako metoda zarządzania wiedzą i potencjałem zespołów zróżnicowanych wiekowo*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 4, 304, <https://www.czasopisma.uni.lodz.pl/foe/article/view/240> (dostęp: 24.10.2023).
14. Hapsari C., Stoffers J., Gunawan A. (2019), *The Influence of Generational Diversity Management and Leader – Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement*, „Journal of Asia-Pacific Business”, 20, 2, s. 125-139.
15. Hu Y., Huang J. (2023), *Delineating and Comparing Local Labor Market Geographies of Millennials, Generation Xers, and Baby Boomers*, „Travel Behaviour and Society”, 30, s. 325-334.
16. Kukowska K., Skolik S. (2019), *Przedsiębiorczość seniorów w firmach rodzinnych. Studium przypadku*, [w:] Sułkowski Ł., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – problemy poznawcze*, Studia i Monografie nr 93, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
17. Lissitsa S., Zychlinski E., Kagan M. (2022), *The Silent Generation vs Baby Boomers: Socio-demographic and psychological predictors of the “gray” digital inequalities*, „Computers in Human Behavior”, 128, 107098.
18. Manoharan A., Madera J.M., Singal M. (2021), *Walking the Talk in Diversity Management: Exploring Links Between Strategic Statements, Management Practices, and External Recognition*, „International Journal of Hospitality Management”, 94, 102864.
19. Marcucci G., Ciarapica F., Poler R., Sanchis R. (2021), *A Bibliometric Analysis of the Emerging Trends in Silver Economy*, „IFAC-PapersOnLine”, 54, 1, s. 936-941.
20. Murray K., Toulson P., Legg S. (2011), *Generational Cohorts' Expectations in the Workplace: A Study of New Zealanders*, „Asia Pacific Journal of Human Resources”, 49, 4, s. 476-493.
21. Nkomo S., Hoobler J.M. (2014), *A Historical Perspective on Diversity Ideologies in the United States: Reflections on Human Resource Management Research and Practice*, „Human Resource Management Review”, 24, 3, s. 245-257.
22. North M., Nagy N. (2021), *Opinion: Making the Case for 'Subjective Age' in the Multigenerational Workforce*, <https://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/making-case-subjective-age-multigenerational-workforce> (dostęp: 25.10.2023)
23. Qiao X., Mahmood F., Ahmad B., Bashir M., Bari M.W. (2023), *Workplace Conflicts and knowledge Hiding: Mediating Role of Relational Psychological Contract Breach*, „Heliyon”, 9(7), e17683. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17683>.
24. Sanchis R., Mula J., Marcucci G., Bevilacqua M. (2021), *A Framework Proposal for Research into Silver Labour from a Resilient Perspective*, „IFAC-PapersOnLine”, 54, 1), s. 930-935.
25. Sitko-Lutek A., Jakubiak M. (2020), *Methods of Employee Development in the Context of Diversity*, „International Journal of Innovation and Learning”, 27, 2, s. 197-211.
26. *Srebrne talenty: wykorzystanie potencjału pokolenia silver* (2023), Raport OLX, wrzesień, <https://zawodowo.olx.pl/raporty/raport-olx-praca-srebrne-talenty-na-ryнку-pracy.pdf> (dostęp: 15.09.2023).
27. Thompson G., Vecchio R.P. (2009), *Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions*, „The Leadership Quarterly”, 20, 5, s. 837-848.
28. Troger H. (2022), *A New Generational Contract*, „Management for Professionals”, Part F374, s. 117-135.

MANAGING THE POTENTIAL OF THE SILVER GENERATION

Abstract: The observed changes on the demographic and social level prompted the authors to take up the topic of managing the potential of employees aged 50+. This social group is gaining importance due to its increasing participation in the social structure and, consequently, its impact on consumer trends, the labour market and labour potential. Employees in this age group are characterized by a specific, employer-friendly attitude to work, based on loyalty and commitment, as well as unquestionable professional experience. The aim of this chapter is to draw attention to the potential of the knowledge and experience of the representatives of the so-called 'silver generation' and make recommendations for employers in the field of their further employment. The presented chapter was prepared on the basis of a review of literature and reports on trends in the labour market. They reveal trends in the readiness of 50+ employees to continue their professional activity and refute stereotypical perceptions of this group.

Keywords: generation silver, labour market, intergenerational management

ROLA WSPÓŁDZIAŁANIA W PROCESACH ZARZĄDZANIA NA RZECZ ADAPTACJI PRACOWNIKÓW RÓŻNORODNYCH POKOLENIOWO

Lesław H. Haber

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości
w Krakowie

Streszczenie. Pełne wykorzystanie technologii informatycznej IT oraz rozwój sztucznej inteligencji wnoszą nowe rozwiązania w zakresie organizacji pracy i zarządzania firmą. Podstawą jest zmiana dotychczasowego trybu pracy z charakteru stacjonarnego na hybrydowy lub online. Wpływa to na nową jakość współdziałania w procesie pracy i zarządzania grup pracowniczych różnorodnych pokoleniowo. Formę, poprzez którą można dążyć do unifikacji uniwersalnych zachowań różnorodnych pokoleniowo pracowników, mogą stanowić działania adaptacyjne, których celem jest stabilizacja i dobrostan pracowników niezależnie od wieku. Stąd celem rozdziału będzie analiza możliwości adaptacyjnych w pracach zespołowych poprzez procesy współdziałania pracowników różnorodnych pokoleniowo: młodych, w średnim wieku i starszych. Wynikające wnioski mogą stanowić podstawę do działań adaptacyjnych pracowników przez działy HR zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: współdziałanie, procesy zarządzania i pracy, różnorodność pokoleniowa, adaptacja do środowiska pracy, stabilizacja, dobrostan

Wprowadzenie

Zespoły pracowników są nieodłącznym elementem struktury współczesnych organizacji niezależnie od ich wielkości: korporacje międzynarodowe czy small biznes; zakresu działań: produkcja, usługi, handel, projektowanie itd., czy systemów zarządzania. Praca zespołowa tworzy wartość dodaną firmy i zapewnia przewagę konkurencyjną, a także jest czynnikiem obserwowanym w organizacjach odnoszących sukces. Współdziałanie przedstawicieli różnych generacji nie jest zjawiskiem nowym, niemniej różnorodność pokoleniowa aktywna na rynku pracy nigdy nie była tak widoczna, jak obecnie. Współcześnie generacje zmieniają się znacznie szybciej niż dawniej. Wcześniej te zmiany zachodziły co 25-30 lat, obecnie nawet co 10 lat (Smolbik-Jęczmień, Paleń-Tondel 2021, s. 307). Wskutek tych przemian na rynku pracy w firmie funkcjonują obok siebie pracownicy różnorodni pokoleniowo w trzech, a nawet czterech generacjach. Aktualnie w literaturze, jak też w licznych badaniach empirycznych wydziela się występowanie pokoleń w znaczeniu kohorty, jak:

- baby boomers (1947-1963) – pokolenie powojenne PRL,
- pokolenie X (1964-1979) – lata 70., okres kryzysu,
- pokolenie Y milenium (1980-1994) – era globalizacji i dostępu do Internetu,
- pokolenie Z-C (1995-2010) – pełne kompetencje cyfrowe.

Głównym powodem różnorodności pokoleniowej jest cyfrowa transformacja, która podzieliła pracowników nie tylko pod względem stosunku do nowoczesnej technologii i umiejętności korzystania z niej, ale wpłynęła na zmianę ich oczekiwań względem pracy i zarządzania firmą. Dokonała również transformacji pozycji wartości związanych z życiem i pracą, stąd celem rozdziału będzie próba analizy znaczenia różnorodności pokoleniowej w systemie zarządzania firmą i roli procesów adaptacyjnych w procesie współdziałania tych grup w środowisku pracy.

Różnorodność pokoleniowa w środowisku pracy

W literaturze pokolenie określa się jako zbiór jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo (Marshall 2006, s. 240).

W analizie tego pojęcia wyróżnia się dwa stanowiska: socjologiczne i oparte na kohorcie. W ujęciu socjologicznym eksponuje się dziedzictwo kulturowe, które jest przekazywane z pokolenia na pokolenie. W znaczeniu kohorty pokolenia określa się jako możliwą do zidentyfikowania grupę (kohortę), którą dzielą lata urodzenia, położenie społeczne i znaczące wydarzenia życiowe (Smolbik-Jęczyński, Paleń-Tondel 2021, s. 308). Z tą drugą orientacją łączy się przyjęty podział na: baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y milenium, pokolenie Z i C, który to podział został również przyjęty w niniejszym rozdziale.

Różnorodność w organizacji dotyczy wszelkich aspektów, w których pracownicy różnią się między sobą. Będą to zarówno cechy widoczne, jak i niewidoczne. Różnice te w istotny sposób wpływają na zachowania i postawy, a te z kolei na współdziałania w środowisku pracy, a także na jakość i wyniki w pracy (Walczak 2011, s. 11).

Wiek obok płci, rasy, niepełnosprawności, pochodzenia etnicznego i orientacji seksualnej jest jednym z sześciu podstawowych wymiarów różnorodności. Z punktu widzenia środowiska pracy, procesów zarządzania i adaptacji wiek pracownika jest elementem centralnym w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, który musi być uwzględniany w całości działań firmy, tak w wymiarze codziennym, jak i perspektywicznym.

Każde pokolenie występujące na rynku pracy ma swoje mocne i słabe strony. Zaobserwować można podobieństwa pomiędzy poszczególnymi pokoleniami, jednakże na pierwszy rzut oka zauważalne są również liczne różnice w wielu obszarach pracy czy życia. Zaprezentowana tabela 13.1 wskazuje różnorodność pokoleniową pomiędzy charakterystycznymi pokoleniami jak baby boomers, pokoleniem X, milenialsami oraz pokoleniem Z-C z uwzględnieniem wybranych parametrów środowiska pracy.

Tabela 13.1. Różnorodność pokoleniowa a wybrane parametry środowiska pracy

Lp.	Parametry środowiska pracy	Baby boomers	Pokolenie X	Milenias i pokolenie Y	Pokolenie Z-C
1.	Stosunek do pracy	pracuje, żeby przetrwać	żyje, aby pracować	pracuje, aby żyć	pracuje, aby żyć
2.	Lojalność wobec firmy i pracodawcy	bardzo duża	duża	mała	mała
3.	Ocena autorytetu menedżera	bardzo duża	duża	średnia	mała
4.	Łatwość zmiany firmy	bardzo mała	mała	duża	bardzo duża
5.	Stosunek do wykonywanych zadań służbowych	rutyna lub powtarzalność	wymaga szczegółowych instrukcji	zaangażowanie w interesujące prace, otwartość	podejście twórcze, gotowość na nowe zmiany
6.	Stosowanie nowoczesnej technologii (IT)	brak dobrej znajomości obsługi	potrafią korzystać	bardzo dobra znajomość technologii teleinformatycznej	nie widzą życia bez nowoczesnej technologii, duże kompetencje cyfrowe
7.	Komunikacja interpersonalna – osobista	wysoki poziom	wysoki poziom	występują trudności, ale wolą online	bardzo ograniczona akceptacja, preferują wyłącznie online
8.	Cenione wartości w pracy	pewność zatrudnienia, poczucie stabilizacji zawodowej	rozwój i niezależność	rozwój oraz utrzymanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym	niezależność, twórczy charakter zadania, innowacyjność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Walków 2019)

Analizując powyższą tabelę, odnieść można wrażenie, iż przedstawiciele starszych pokoleń mają więcej wspólnego ze sobą. Podobnie jest w przypadku młodszych pokoleń Z-C na rynku pracy. Pokolenie Z, podobnie jak mileniałsi, pracuje, aby żyć, jednakże znacznie częściej zmienia miejsce zatrudnienia, nie uznaje autorytetu swojego pracodawcy i nie jest lojalne. Przedstawiciele tego pokolenia poszukują miejsca pracy, w którym nie doświadczą nudy, będą ciągle się rozwijać i wykonywać urozmaicone zadania. Cenią sobie niezależność, są twórczy oraz kreatywni. W związku z tym, że większość ich komunikacji odbywa się w Internecie, ich komunikacja werbalna jest na bardzo niskim poziomie. Mileniałsi również przejawiają wysokie zdolności obsługi nowoczesnych technologii, mają jednak mniejsze trudności w kontakcie interpersonalnym. Zależy im na rozwoju, poszerzaniu kompetencji i zachowywaniu balansu między pracą a życiem prywatnym. Cechuje ich otwartość, zaangażowanie w pracę, która wiąże się z ich zainteresowaniami. Nie przeszkadza im zmiana pracy. Gdy pojawi się na horyzoncie lepsza oferta zatrudnienia, chętnie z niej korzystają,

ponieważ z reguły nie odczuwają lojalności względem pracodawcy. Pokolenie X, którego przedstawiciele byli wychowywani przez baby boomers, uznają autorytety i hierarchię. Są z reguły lojalni wobec pracodawcy, jednakże w mniejszym stopniu niż pokolenie ich rodziców. Charakterystyczną cechą tego pokolenia jest pesymizm i doza sceptycyzmu, bowiem wychowywani byli w trudnych czasach. Pomimo tego lubią współpracę z innymi, cenią sobie rozwój i niezależność. Potrafią korzystać z nowoczesnych technologii, ale raczej w miejscu pracy. Na co dzień preferują komunikację osobistą. Baby boomers spośród wszystkich pokoleń są najbardziej lojalni wobec pracodawcy, w największym stopniu uznają autorytety oraz najrzadziej zmieniają pracę. Są optymistycznie nastawieni, chętni do współpracy i pragną poczucia stabilizacji. Z reguły nie radzą sobie zbyt dobrze z nowoczesną technologią, natomiast nie mają problemów w komunikacją werbalną. Jednocześnie należy podkreślić współzależność systemów zarządzania środowiska pracy z określonymi pokoleniami pracowników. Wydzielając podział systemów zarządzania firm na funkcjonalny, procesowy i sieciowy, można zauważyć korelację z określonym typem pokolenia. W systemie funkcjonalnym będą się bardzo dobrze czuli pracownicy z pokolenia baby boomers i pokolenia X. Są to duże firmy o tradycjach industrialnych. Pokolenie milenialsów będzie preferował firmy o rozwiązaniach procesowych, preferujących wysokie kwalifikacje i dużą elastyczność w organizacji i systemie pracy. Będą to z reguły średniej wielkości firmy aspirujące do roli lidera rynku. Pokolenie Z-C znajdzie pełną satysfakcję, pracując w firmach o systemach zarządzania opartych na rozwiązaniach sieciowych z pełnym wykorzystaniem technologii informatycznej. Mogą do nich należeć niewielkie firmy na przykład startupy, firmy developerskie oparte na rozwiązaniach typu Agilia czy turkusowe organizacje itp. Praca w tych firmach w pełni zabezpiecza rozwój i aspiracje tego pokolenia w wykazaniu się kompetencjami cyfrowymi (Haber 2020, s. 175-186).

Należy jednak pamiętać, że w rzeczywistości społecznej w każdej firmie niezależnie od jej wielkości, rodzaju działalności itp. będą zawsze występowały wymienione różnorodności pokoleniowe w różnych proporcjach, stąd ważna jest analiza struktury wieku zatrudnionych i prowadzenie odpowiedniej polityki adaptacyjnej w stosunku do każdej z grup pokoleniowych, co powinno być jednym z celów zarządzania zasobami ludzkimi poprzez działy HR w firmie.

Adaptacja pracowników różnorodnych pokoleniowo do środowiska pracy

Kształtowanie procesów adaptacyjnych pracowników zróżnicowanych pokoleniowo należy do priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej firmie, bez względu na jej profil działalności, wielkość czy system zarządzania. Z reguły są to działania wdrożeniowe, często w postaci projektów, mające na celu uzyskanie stabilizacji personelu firmy i osiągnięcia dobrostanu pracowników w warunkach prac zespołowych i indywidualnych.

Ogólnie proces zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje takie działania, jak: rekrutacja, poradnictwo, selekcja, instruktaż szkolenia, wprowadzanie na stanowisko, wyznaczenie ścieżki kariery, adaptację i stabilizację pracownika w środowisku pracy.

Działania te w różnym stopniu dotyczą wszystkich pracowników: baby boomers, pokolenia X, milenialsów i pokolenia Z-C, z tym, że mogą to być współdziałania zróżnicowane, dostosowane do stażu pracy, doświadczenia zawodowego, posiadanych kwalifikacji specjalistycznych itp. Jednak ich wspólnym celem jest współdziałanie w celu zapewnienia pracownikowi możliwości adaptacji i stabilizacji w środowisku pracy.

Adaptacja łączy się z szeroko rozumianym przystosowaniem zachowania pracownika do środowiska pracy. Dotyczy to zarówno struktur formalnych: hierarchii, procedur, zakresów czynności, jak również relacji interpersonalnych występujących w grupach nieformalnych. Motorem działań pracowniczych jest realizacja własnego systemu wartości oraz możliwość realizacji wyznaczonych celów zawodowych i życiowych.

Występują trzy główne rodzaje adaptacji związane bezpośrednio z zajmowanym stanowiskiem: do funkcji czynności wykonywanej pracy, do warunków ekologicznych, fizyczno-chemicznych i do środowiska społecznego.

Adaptacja do funkcji czynności wykonywanej pracy obejmuje wymagania, jakie w całości kształcą procedur i czynności służbowych stawia zajmowane stanowisko służbowe. Bardzo często wyznacznikiem zachowań na stanowisku pracy jest obowiązujący zakres czynności służbowych obsługi stanowiska pracy. Określają one zadania, które wchodzi w zakres działalności pracownika, wykonywanie poleceń przełożonego, kompetencje, odpowiedzialność, przestrzeganie dyscypliny pracy, współdziałanie z zespołem itp. Prawidłowa adaptacja do wykonywanych funkcji zależeć będzie od predyspozycji psychicznych pracownika, przygotowania zawodowego i posiadanych kwalifikacji w zakresie sprawnego posługiwania się technologią IT oraz umiejętnego wykorzystania sztucznej inteligencji w ramach realizowanych zadań (Tadeusiewicz 2021, s. 9-10). Ważne jest również wykorzystanie w procesie pracy kompetencji cyfrowych, w ramach których można wydzielić kompetencje (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz 2023, s. 190-192):

- techniczne – dobra znajomość programów i biegłość w posługiwaniu się Internetem;
- kompetencje informacyjne – umiejętność wyszukiwania potrzebnych danych, dokonywanie ich selekcji;
- kompetencje funkcjonalne – zdolność komunikacji, negocjacji, odpowiedzialność itp.

Adaptacja stanowiska pracy do środowiska ekologicznego, w tym parametrów fizyczno-chemicznych środowiska pracy – otoczenia, uwzględnia specyfikę stanowiska w zakresie bezpieczeństwa wykonywanej pracy. Dotyczyć to może na przykład oświetlenia, hałasu, wentylacji itp. Stanowiskiem będzie biurko, pulpit komputera, obsługa punktu IT i różnorodna aparatura. Ważne, czy praca odbywa się w izolowanych pomieszczeniach jednoosobowych, czy jest w korporacjach w systemach open space, czyli biura w systemie otwartym – hale. Warunki pracy mogą być bardziej lub mniej bezpieczne czy szkodliwe dla zdrowia, adaptacja w tym wypadku będzie oznaczała przystosowanie się organizmu pracownika do fizyczno-chemicznego środowiska oraz na wyrobieniu nawyków bezpiecznej pracy w ekologicznych warunkach pracy.

Adaptacja do społecznego środowiska pracy związana będzie głównie z procesami współdziałania różnorodnych pokoleniowo grup pracowników w ramach określonego systemu zarządzania w firmie. Będzie to między innymi związane z akceptacją stylu kierowania managementu, relacji osobistych z pracownikami w ramach struktur formalnych i grup nieformalnych, akceptacji polityki HR w firmie, jak: przestrzeganie

dyscypliny, oceny pracownicze, kryteria nagród i wyróżnień, okres poznanie ścieżki awansu i kariery itp. Pracownik w wyniku współdziałania ze społecznym środowiskiem pracy winien wnieść do pracy pozytywne i twórcze nastawienie związane z jego kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością. Wnosząc własne wartości związane z pracą, pracownik wzmacnia kulturę organizacyjną firmy, jak również jej wartość konkurencyjną na lokalnym rynku pracy.

Odwołując się do typologii procesów adaptacyjnych w systemie zarządzania firmą, istotne jest wydzielenie znaczenia i ważności danego procesu dla pracowników różnorodnych pokoleniowo według wieku oraz doświadczenia zawodowego, wyniesionego z określonego procesu zarządzania firmą.

Dla pracowników starszych – baby boomers i pokolenia X w przedziale wieku od 50 do 60 lat, którzy mają duży staż pracy oraz znaczne doświadczenie zawodowe zdobyte w funkcjonalnych systemach zarządzania, np. naukowej organizacji pracy, zarządzania administracyjnego i kultury organizacyjnej, adaptacja do parametrów ekologicznych czy społecznego środowiska pracy staje się rutyną zawodową. Posiadają również doświadczenie w zakresie kształtowania relacji interpersonalnych w wymiarze formalnym i nieformalnym, akceptują hierarchię i oficjalność relacji z managementem. Natomiast mogą wystąpić u nich braki w adaptacji do wykonywania tych funkcji, szczególnie w umiejętnym wykorzystaniu technologii IT, sztucznej inteligencji, nowych systemów komunikacji typu online, posiadają ograniczoną znajomość języków obcych. W tym wypadku dla tej grupy pracowników dział HR w procesie adaptacji powinny opracować specjalny system szkoleń, stażów, praktyk w celu polepszenia ich kwalifikacji i umiejętności, zrównując z wysokimi umiejętnościami w tym zakresie pracowników Y i Z-C. Pracownicy z pokolenia Y milenium, o średnim wieku w granicach 35 do 40 lat, swoje doświadczenie zawodowe zdobywali w firmach o procesowych systemach zarządzania, jak m.in.: benchmarking, reengineering, outsourcing itp. Management tych firm od swoich pracowników wymagał innowacyjności, przedsiębiorczości, dobrej znajomości języków obcych oraz biegłości w obsłudze technologii IT. Stąd duża łatwość adaptacyjna do funkcji czynności związanych z zajmowanym stanowiskiem i wykonywaną pracą (Dolińska-Weryńska 2016, s. 40-43). Ich główne oczekiwania związane są z adaptacją do społecznego środowiska pracy poprzez (Robak 2017, s. 73):

- kształtowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji i zaufaniu oraz budowaniu dobrej atmosfery pracy zespołowej;
- dostarczanie pracownikom częstych informacji zwrotnych i docenianie ich osiągnięć przez przełożonych;
- wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego poprzez tworzenie okazji do współpracy z doświadczonymi pracownikami o wysokich kompetencjach profesjonalnych;
- tworzenie inspirującego środowiska pracy umożliwiającego realizację ciekawych wyzwań do pracy w zespołach projektowych.

Działy HR, realizując procesy adaptacyjne pokolenia Y (ale nie tylko), winny szczególną uwagę zwracać np. poprzez badania ankietowe i projekty analityczne na ocenę relacji interpersonalnych między managementem a podległymi pracownikami. Poddawać je ewaluacji z punktu widzenia racjonalności i poprawności tych stosunków, np. według wcześniej wymienionych działań na rzecz ich adaptacji do społecznego środowiska pracy.

Dla pracowników młodych stażem z pokolenia Z-C, których średnia wieku kształtuje się w przedziale 25 do 30 lat, w większości pierwszym miejscem pracy były firmy o sieciowym systemie zarządzania cechujące się pełną digitalizacją procesów pracy, jak: internetowe, klastry wirtualne, organizacje turkusowe itp. Często były to duże korporacje lub firmy zaliczane do small biznesu. Pracownicy tego pokolenia nie znają świata bez Internetu. Potrafią odnaleźć się zarówno w świecie wirtualnym, jak i rzeczywistym, umiejętnie przechodząc z jednej płaszczyzny do drugiej (Żarczyńska-Dobiesz, Chomałowska 2014, s. 410).

Przedstawiciele pokolenia Z-C uważają środowisko zawodowe za ważny etap w swoim rozwoju, przywiązują duże znaczenie do procesów adaptacyjnych występujących w firmie. Nie będą mieli specjalnych trudności w zakresie realizacji procesów adaptacji do wykonywanych funkcji – czynności związanych z posiadanym stanowiskiem ze względu na wysokie kompetencje cyfrowe: posługiwanie się technologią IT, sztuczną inteligencją i informacją. Przywiązują również duże znaczenie do procesów adaptacyjnych związanych z warunkami ekologicznymi stanowiska pracy poprzez jego bezpieczeństwo i komfort pracy, jak również utrzymanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. W adaptacji do społecznego środowiska pracy ważne jest dla nich poczucie autonomii, a także zachowanie poprawnych relacji z przełożonym, którego traktują jako mentora. Cenią dobrą atmosferę w pracy i koleżeńskie relacje ze współpracownikami (Robak 2019, s. 54-55).

Działy HR w wypadku pokolenia Z-C winny być nastawione na stałą współpracę z tą grupą pracowników w zakresie możliwości ich dalszego rozwoju poprzez system szkoleń, kursów, różnorodnych projektów, które będą w stanie ich zainteresować. Ważne jest również uwzględnienie komfortu pracy z punktu widzenia parametrów fizyczno-chemicznych. Należy również pamiętać, że ograniczone możliwości w spełnieniu oczekiwań pracowników z tego pokolenia będą czynnikiem decydującym o ich szybkiej decyzji zwolnienia się.

Szeroko rozumiana adaptacja do środowiska pracy pracowników różnorodnych pokoleniowo, niezależnie od analizowanego pokolenia, obejmuje swoim działaniem wszystkich pracowników firmy. Dotyczy to adaptacji do funkcji czynności pracy, adaptacji do środowiska ekologicznego, parametrów fizyczno-chemicznych i adaptacji do społecznego środowiska pracy, realizowanych przez działy HR danej firmy. Należy jednak zaznaczyć, że pracownicy różnorodni pokoleniowo, jak: baby boomers, pokolenie X, milenialsi, pokolenie Z-C, ze względu na swój wiek i staż pracy, mają różne doświadczenia związane z parametrami systemów zarządzania, tak funkcjonalnego i procesowego, jak i sieciowego. Dlatego w zarządzaniu zasobami ludzkimi danej firmy należy dążyć do niwelowania tych różnic poprzez określone programy adaptacyjne, skierowane na unifikację różnorodnych pokoleniowo grup, w celu tworzenia wspólnot pracowniczych opartych na zasadach współdziałania.

Podsumowanie

Efektom współdziałania działów HR na rzecz adaptacji pracowników różnorodnych pokoleniowo winien być pozytywny wynik dla systemu zarządzania w postaci stabilizacji pracowników w firmie. Z tymi działaniami łączy się jednocześnie pozytywny wynik dla samego pracownika w postaci jego dobrostanu.

Stabilizacja pracowników różnorodnych pokoleniowo będzie oznaczała dla firmy pewność i stałość ich zatrudnienia, szczególnie w sytuacjach kryzysowych dla firmy. Stanowi wartość dodaną firmę na konkurencyjnym rynku pracy i stwarza możliwości w zajęciu pozycji lidera rynku. Wśród charakterystycznych działań stabilizujących pracownika można m.in. wymienić (Haber 2017, s. 10-14):

- transfer wiedzy, innowacji, kapitału nowych technologii;
- doskonalenia systemów zarządzania, np. przechodzenie od systemów analogowych do digitalnych, czyli od systemu funkcjonalnego, procesowego do sieciowego;
- rozwój innowacyjności, kreatywności pracowników poprzez system kursów, szkoleń w nowych dziedzinach wiedzy i specjalności;
- traktowanie pracowników w kategoriach kapitału intelektualnego poprzez ich udział w różnorodnych programach i projektach badawczych, w tym międzynarodowych;
- atrakcyjny system motywacji, w tym liczne benefity;
- wnoszenie nowych kultur organizacyjnych, mających na celu doskonalenie współpracy w ramach różnorodnych pokoleniowo grup pracowniczych poprzez ich współdziałanie w procesie pracy i zarządzania.

Należy zaznaczyć, że w aktualnych firmach, szczególnie w systemach zarządzania procesowego i sieciowego, wiele z tych punktów jest realizowanych zarówno przez management, jak i działy HR.

Drugim pozytywnym efektem działań adaptacyjnych w stosunku do różnorodnych pokoleniowo pracowników jest stan zadowolenia samego pracownika z szeroko rozumianych warunków pracy, określane w kategoriach dobrostanu.

Powszechnie uważa się, że dobrostan oznacza „stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności”. Stan ten został określony za pomocą modelu PERMA – oznaczającego (Sidor-Rzadkowaska, Sienkiewicz 2023, s. 200-201):

- P – pozytywne emocje (*positive emotions*),
- E – zaangażowanie (*engagement*),
- R – dobre relacje (*positive relationship*),
- M – poczucie sensu (*meaning*),
- A – osiągnięcia (*accomplishment*).

Dobrostan pracowników różnorodnych pokoleniowo jako efekt prawidłowo przeprowadzonego procesu adaptacji do środowiska pracy związany jest z poczuciem sensu tego, co się wykonuje, satysfakcją z pracy, pozytywnymi relacjami interpersonalnymi oraz komfortem otoczenia pracy. Przenosząc te założenia na praktykę działania managementu i HR, można stwierdzić, że dobrostan pracownika w środowisku pracy kształtują m.in. takie parametry, jak: partnerskie relacje z managementem, dobra atmosfera w zespole, interesująca praca, ciekawe projekty, elastyczny czas pracy, możliwość podnoszenia kwalifikacji przez kursy, szkolenia, dobre wynagrodzenie, możliwość awansów i kariery, system benefitów oraz równowaga między czasem pracy a życiem prywatnym (Haber 2017, s. 19).

Reasumując, należy zaznaczyć, że kryteria stabilizacji oraz dobrostanu dotyczą wszystkich pracowników różnorodnych pokoleniowo: baby boomers, pokolenia X, milenialsów i pokolenia Z-C, których współdziałanie wprowadza nową jakość do systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

1. Dolińska-Weryńska D. (2016), *Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia X w gospodarce opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 92, s. 40-43.
2. Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością*, Difin, Warszawa.
3. Haber L.H. (2017), *Nowa jakość w systemie zarządzania filiami korporacji transnarodowych w Polsce*, [w:] Partycki S., Sobiecki R. (red.), *Wartość i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*, s. 9-19, Wydawnictwo KUL, Lublin.
4. Haber L.H. (2020), *Menedżer XXI wieku w procesie współdziałania w zarządzaniu firmą*, [w:] Byłok F., Łapat M., Rędziński K. (red.), *Spółczeństwo – Kultura – Wychowanie*, s. 175-186, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza, Częstochowa.
5. Walków M. (2019), *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millenials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr> (dostęp: 15.06.2023).
6. Marshall G. (red.) (2006), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Puchalska-Kamińska M., Ładka-Barańska A. (2019), *Job Crafting*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Robak E. (2017), *Czynniki kształtujące współpracę pracowników z pokolenia Y*, [w:] Kukowska K., Skolik S. (red.), *Ludzie – Przedsiębiorstwa – Instytucje*, s. 65-75, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
9. Robak E. (2019), *Zarządzanie relacjami z pracownikami wobec przemian pokoleniowych na rynku pracy*, [w:] Kukowska K., Skiba M., Skolik S. (red.), *Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach społecznych, gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, s. 54-55, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Sidor-Rządkowska M., Sienkiewicz L. (2023), *Cyfrowy HR – organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Smolbik-Jęzmiień A., Paleń-Tondel P. (2021), *Propozycja wartości pracodawcy (EVP) z perspektywy przedstawicieli pokoleń współistniejących na polskim rynku pracy – refleksje z badań*, [w:] Mendryk I. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, s. 303-319, Difin, Warszawa.
12. Tadeusiewicz R. (2021), *Archipelag sztucznej inteligencji*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa.
13. Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, 3, 40, s. 11-19.
14. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 350, s. 405-415.

THE ROLE OF COOPERATION IN MANAGEMENT PROCESSES FOR THE ADAPTATION OF THE EMPLOYEES OF DIFFERENT GENERATIONS

Abstract: Full use of IT technology, the development of artificial intelligence brings new solutions in the field of work organization and company management. The basis is the change of the current mode of work from stationary to hybrid or online. This affects the new quality of cooperation in the process of work and management of employee of different generations. A form that can be used to unify the universal behaviors of employees of different generations can be adaptive actions aimed at stabilizing and well-being of employees, regardless of age.

Hence, the aim of the chapter will be to analyze the adaptation possibilities in teamwork through the processes of cooperation of employees of various generations: young, middle-aged, older. Conclusions can be the basis for adaptation activities of employees by HR departments and management.

Keywords: cooperation, management, work processes, generational diversity, adaptation to the work environment, stabilization, well-being

OCZEKIWANIA OSÓB Z POKOLENIA Z JAKO DETERMINANTA ICH MOTYWACJI DO PRACY

Agnieszka Kwiatek, Elżbieta Robak, Maja Skiba

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie oczekiwań młodych osób z pokolenia Z, wyznaczających ich motywację do pracy. Rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej omówiono teorię oczekiwań i motywacji. Druga część zawiera charakterystykę osób z pokolenia Z oraz przedstawia ich postawy i oczekiwania wyznaczające motywację do pracy.

Słowa kluczowe: oczekiwania, motywacja, pokolenie Z

Wprowadzenie

Dynamicznie zachodzące zmiany na rynku pracy wymuszają na zarządzających firmami znajomości nowych trendów i dostosowywania narzędzi do różnorodności istniejących zasobów ludzkich. W skład pracowników funkcjonujących na współczesnym rynku pracy wchodzi przedstawiciele różnych generacji, w tym także osoby z najmłodszego pokolenia Z (Grafton 2022). Co istotne, każde z tych pokoleń ma określone wartości, potrzeby i oczekiwania, które dotyczą sfery zawodowej. Rozbieżności między tymi generacjami obejmują wiele aspektów, takich jak wykorzystanie nowoczesnych technologii, metod pracy, sposobów komunikowania czy też wizja kariery.

W niniejszym rozdziale autorki podjęły próbę analizy wybranych czynników dotyczących motywacji do pracy w odniesieniu do pokolenia Z. Generacja ta, choć jeszcze mało reprezentowana na rynku pracy, stanowi już szczególne wyzwanie dla zarządzających zasobami ludzkimi. Należy przy tym podkreślić, iż równoległe z wejściem na rynek pracy tego pokolenia zachodzą dynamiczne przeobrażenia w samej sferze pracy. Dotyczy to zmian technicznych, technologicznych, organizacji czasu i miejsca pracy, warunków i form zatrudnienia, ale również kształtowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym i dobrostanem pracowników. Celem rozdziału jest przedstawienie problematyki oczekiwań jako determinanty motywacji do pracy osób z pokolenia Z. Analizowane zagadnienie zaprezentowano na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników raportów i opracowań badawczych.

Motywacja jako pochodna oczekiwań

Podłożem oczekiwań są działania człowieka, których wyniki zależą od określonych wyborów, decyzji, a to z kolei wiąże się z mniejszym lub większym ryzykiem. Według V. Vrooma w sytuacji, gdy jednostka decyduje się na poszczególne działania, których wyniki są niepewne, jej zachowanie jest warunkowane nie tylko własnymi preferencjami w zakresie danych wyników, ale również prawdopodobieństwem, z jakim jednostka spodziewa się je uzyskać. Prawdopodobieństwo uzyskania określonego wyniku działania, postrzegane przez człowieka, określane jest mianem oczekiwania (Vroom 1995, s. 20-21). Biorąc powyższe pod uwagę, oczekiwanie, jak pisze W. Golnau, dotyczy ścisłego związku pomiędzy działaniem a wynikiem (Golnau 2018, s. 79). Przykładowo działanie, które polega na pracy z odpowiednim zaangażowaniem i włożonym wysiłkiem prowadzi lub powinno prowadzić do oczekiwanego wyniku w postaci nie tylko wysokiej wydajności pracy, ale również wysokiego wynagrodzenia, pochwały przełożonego czy też uznania współpracowników.

W świetle teorii oczekiwań motywacja zależy od dwóch podstawowych czynników, a mianowicie od tego, jak silnie człowiek czegoś pragnie i od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia danego pragnienia. U podłoża zachowań ludzi w organizacji znajdują się założenia sformułowane przez V. Vrooma (Mazur 2013, s. 165):

- zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku;
- zachowania jednostki są wynikiem świadomych decyzji;
- jednostki mają odmienne potrzeby, cele i pragnienia – inne mają młodzi ludzie, a jeszcze inne starsze pokolenia;
- wybór danego zachowania zależy od oczekiwań uzyskania pożądanego wyniku tego zachowania.

Przedstawione założenia wskazują, że motywacja wymaga określonego wysiłku, który w połączeniu z możliwościami, zdolnościami pracownika i czynnikami znajdującymi się w otoczeniu doprowadza do uzyskania osiągnięć w pracy. Z kolei osiągnięcia dają różne wyniki, z którymi wiąże się jakaś wielkość, a dokładniej – wartość oczekiwana. Można zatem powiedzieć, że współzależność wyników o wartości oczekiwanej kształtuje motywację pracowników w organizacji. Współzależność instrumentalności wyników i wartości oczekiwanej oraz ich funkcji kształtuje, w myśl tej teorii, motywację pracowników (Griffin 2004, s. 528).

Ciekawą teorię oczekiwań pod kątem motywacji rozwinęli L.W. Porter i E. Lawler. Wychodzą oni z założenia, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy mogą być ze sobą powiązane, zależne od siebie. Zależność ta, a dokładniej jej kierunek, przedstawia się następująco: wyższe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia. Chodzi tu o to, że osiągnięcia w pracy dają pewien rezultat w postaci nagród zarówno zewnętrznych, np. wynagrodzenie, awans, jak i wewnętrznych, np. szacunek do samego siebie czy świadomość dokonań. W związku z tym pracownik może ocenić słuszność nagród związanych z włożonym wysiłkiem i uzyskanym poziomem osiągnięć. Jeżeli nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, to dany pracownik jest zadowolony (Kozioł 2002, s. 28).

Warto również podkreślić, że przedstawiona teoria oczekiwań w ujęciu L.W. Portera i E. Lawlera stanowi swoiste rozwinięcie przedstawionej wcześniej teorii V. Vrooma. W ich ujęciu fundamentem teorii oczekiwań jest prawdopodobieństwo otrzymania nagrody, co determinuje wykonanie określonej pracy. Bardzo dużą rolę odgrywa też sama wielkość tej nagrody i fakt, czy jest ona współmierna do określonego zadania (Rogowska 2021, s. 54). Można zauważyć, że wszystko tu zależy od wartości, jaką przedstawia dana nagroda dla pracownika i czy jest w jego mniemaniu sprawiedliwa. Należy w tym miejscu dodać, co jest bardzo istotne, że ową sprawiedliwość inaczej będą postrzegać osoby z różnych pokoleń.

Przedstawione zagadnienie oczekiwań jest ściśle związane z problematyką motywacji i motywowania do pracy. Motywacja i motywowanie to pojęcia nietożsame. Zdaniem A. Pietroń-Pyszczyk motywacja to intencja czegoś, by coś osiągnąć, przedstawia stan, ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego (Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10).

Motywacja według E.R. Hilgarda „to coś, co pobudza do działania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało wzbudzone. Istnieją dwa główne aspekty motywacyjnego zachowania: aspekt pobudzania (źródła energii) i aspekt kierunku działania” (Kacprzak-Biernacka 2014, s. 3). Jak twierdzi T. Listwan, motywacja jest zespołem czynników decydujących o podjęciu przez człowieka działania lub wstrzymaniu się od działania. Można mówić o rodzajach motywacji, które są pochodną źródła bodźców, tj. wewnętrzne i zewnętrzne. Tak więc motywacja zewnętrzna to angażowanie się w działanie na skutek bodźców płynących z zewnątrz, np. zakazów, nakazów, spodziewanych wymiernych korzyści lub chęci uniknięcia kary. Natomiast motywacja wewnętrzna zaistnieje wtedy, gdy czynnikiem skłaniającym do działania jest osobista wartość, jaką jednostka nadaje pojęciom lub elementom sytuacji. Przykładem motywatora wewnętrznego może być postawa wobec pracy lub satysfakcja, jaką daje poczucie dobrze spełnionego obowiązku (Listwan 2004, s. 385). Motywacją wewnętrzną są bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu (Armstrong 2001, s. 109). Motywowanie jest natomiast, jak wcześniej zaznaczono, procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy i postępowania ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego (Borkowska 1985, s. 11). Jest wykorzystaniem wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku, czyli w nieprzypadkowy sposób: stawiali sobie nieprzypadkowe cele, inicjowali nieprzypadkowe zachowania, kontynuowali te zachowania z nieprzypadkową siłą bądź wytrwałością oraz kończyli je w nieprzypadkowym momencie (Woźniak 2012, s. 22).

Istotny jest pogląd, iż natężenie motywacji zależy od trzech zmiennych:

- siły procesu motywacyjnego,
- wielkości,
- intensywności.

Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa. Motywacja do pracy kształtowana jest za pomocą identyfikacji i doboru instrumentów motywowania, po uwzględnieniu z jednej strony celów przedsiębiorstwa oraz cech osobowościowych, z drugiej natomiast osobowych systemów wartości i oczekiwań pracowników (Gableta 1999, s. 84).

Motywacja wewnętrzna pracownika wiąże się z bardzo indywidualnymi zadaniami i celami, które pracownik pragnie osiągnąć. To właśnie one są bezpośrednim czynnikiem motywującym go do tego, aby realizować się w pracy, jednocześnie przyjemnością z samego wykonywania powierzonych zadań. W procesie motywowania niezbędne jest posiadanie kluczowych informacji o pracownikach, ich potrzebach, oczekiwaniach i dążeniach, aby odpowiednio wpływać na motywację wewnętrzną pracowników. Badacze problematyki wyróżniają następujące poziomy zaangażowania w związku z motywowaniem (Kopertyńska 2008, s. 18):

- podporządkowanie – pracownik wykonuje to, co każe przełożony;
- identyfikacja z celem;
- zaangażowanie – pracownik uważa osiągnięty cel organizacji za swój własny.

Według A. Pocztowskiego czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu (Pocztowski 2003, s. 233-242). Jednocześnie czynniki motywacji powinny być elementami wywołującymi poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

W związku z tym naukowcy na przestrzeni lat tworzyli liczne teorie mające na celu identyfikację takich czynników, które w optymalny sposób miałyby wpływać na motywację pracowników. W literaturze przedmiotu zastosowano ich podział na teorie treści, teorie procesu oraz teorie wzmocnienia.

Do teorii treści, które koncentrują się na potrzebach człowieka jako głównych motywach zachowań ludzkich, zalicza się przede wszystkim:

- teorię hierarchii potrzeb A. Masłowa;
- teorię potrzeb ERG (E – *existence*, R – *relatedness*, G – *growth*) C.P. Alderfera;
- teorię dwuczynnikową F. Herzberga;
- teorię trychotomii potrzeb (*acquired needs theory*) D. McClellanda.

Teorie procesu wyjaśniają przyczyny, dla których pracownicy, zmierzający do zaspokojenia swoich potrzeb, wybierają określony typ zachowania oraz jak oceniają poziom zaspokojenia tych potrzeb (Karaś 2004, s. 13-15). Są to:

- teoria oczekiwań V. Vrooma;
- rozszerzony model oczekiwań E. Lawlera, L.W. Portera;
- teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa.

Teoria wzmocnienia (*reinforcement theory*) B.F. Skinnera zakłada, że zachowanie człowieka jest wyuczone, a proces nauki odbywa się przy okazji reakcji na bodźce płynące ze środowiska zewnętrznego (Gorman 2009, s. 35).

Oczekiwania i wynikające z nich czynniki motywujące do pracy stanowią współcześnie jedno z kluczowych wyzwań dla menedżerów zarządzających pracownikami z najmłodszego pokolenia na rynku pracy. W związku z tym w kolejnej części rozdziału zaprezentowano charakterystykę młodych osób z pokolenia Z.

Postawy i oczekiwania reprezentantów pokolenia Z jako predykatory motywacji do pracy

Na współczesnym rynku pracy funkcjonują przedstawiciele kilku generacji pracowników. Począwszy od wciąż aktywnych zawodowo pracowników pokolenia baby boomers, poprzez pokolenie X oraz pokolenie Y, aż po najmłodsze osoby reprezentujące pokolenie Z. W literaturze przedmiotu widoczne jest zróżnicowanie dotyczące zarówno terminologii związanej z nazewnictwem tych pokoleń, jak i podziałów pomiędzy poszczególnymi generacjami (por. Kmiotek 2012, s. 52; Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász 2016, s. 90-106; Bejtkovský 2016, s. 105-123).

Za pokolenie najczęściej przyjmuje się ludzi, którzy urodzili się w tym samym przedziale czasu i charakteryzują się podobnym postrzeganiem świata z uwagi na doświadczenie tych samych procesów społeczno-gospodarczych (Wątroba 2017, s. 32). Podkreślić należy, że przynależność pokoleniowa nie oznacza jedynie zbliżonego wieku osób zaliczanych do jednej generacji, ale wskazuje na doświadczenie wspólnych zjawisk społecznych, wydarzeń gospodarczych i zmian technologicznych, prowadzące do postrzegania świata w podobny sposób (Kmiotek 2012, s. 52; Rogozińska-Pawelczyk 2014). Dlatego podziały między poszczególnymi pokoleniami nie są precyzyjne, a zawarte w literaturze przedmiotu charakterystyki danej generacji nie są jednorodne. Jednak cechy charakterystyczne dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń, w tym także oczekiwania w odniesieniu do życia zawodowego, są na tyle odmiennie, że wymuszają uwzględnienie ich w kształtowaniu relacji pomiędzy pracownikami z danej generacji a pracodawcami.

W odniesieniu do pokolenia Z najczęściej przyjmuje się, że należą do niego osoby urodzone po 1995 roku, choć do jego reprezentantów badacze zaliczają czasem już urodzonych w 1990 roku, a w innych ujęciach dopiero tych, którzy przyszli na świat w 2000 roku (Dolot 2018, s. 44-50). Generacja Z określana bywa również jako pokolenie internetowe lub pokolenie multitasking, ponieważ w odróżnieniu od swoich poprzedników, którzy stopniowo wkraczali do cyfrowego świata, zetki dorastały już w otoczeniu nowoczesnych technologii. Ponadto przedstawiciele tego młodego pokolenia wykazują szczególną łatwość pracy nad kilkoma zadaniami w tym samym czasie, co jest wynikiem szerokiego dostępu do informacji i sieci społecznościowych (Sidorcuka, Chesnovicka 2017, s. 807-814).

Najmłodszą generację Z reprezentują w większości osoby, które kontynuują jeszcze edukację i dopiero wkraczają na rynek pracy, co powoduje mniejszą liczbę pracowni badawczych, które przedstawiają ich postawy pracownicze, niż takich, które dotyczą wcześniejszych pokoleń. Jednak wszyscy badacze analizujący funkcjonowanie pokolenia Z są zgodni, iż osoby wchodzące w jego skład nie znają świata bez komputera, telefonu, Internetu oraz wielu innych elektronicznych urządzeń. Na ich funkcjonowanie zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym bardzo duży wpływ ma stały dostęp do systemów bezprzewodowej komunikacji i inteligentne narzędzia elektroniczne, co stanowi wręcz wyznacznik przynależności do tego pokolenia. Przedstawiciele generacji Z oczekują zatem, że wszechobecna w ich życiu nowoczesna technologia będzie również dostępna w miejscu pracy, w interakcjach z przełożonymi, współpracownikami i klientami. W życiu zawodowym szukają oni przede wszystkim możliwości rozwoju i uczestnictwa w ciekawych projektach (Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska 2014, s. 405-415).

Istotne światło na funkcjonowanie zawodowe i oczekiwania pracowników z najmłodszych generacji na rynku pracy rzucają raporty obejmujące polskie i międzynarodowe analizy badawcze. Ich wyniki, zawierające m.in. opinie menedżerów na temat współpracy z młodymi pracownikami, wskazują, iż oczekują oni wsparcia przełożonych w postaci mentoringu lub coachingu połączonego z regularną informacją zwrotną. W opinii menedżerów brak wystarczającego doceniania pracy tych młodych osób, niezadawalające możliwości rozwoju, a także negatywne relacje w środowisku pracy są najczęstszą przyczyną ich odejścia z przedsiębiorstwa (Deloitte 2020, s. 81-82).

Przedstawiciele pokolenia Z charakteryzuje pewność siebie, optymistyczne patrznie na swoje przyszłe życie zawodowe, jak również przedsiębiorczość i kreatywność. Uważają oni, iż środowisko zawodowe jest niezwykle istotne w rozwoju. Od przełożonych oczekują pełnienia roli mentorów oraz wsparcia, ale także autonomii. Ponadto zetki cechują się potrzebą stałego rozwoju, zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a także silną potrzebą bezpieczeństwa, co odzwierciedla ich chęć posiadania odpowiedniego miejsca pracy oraz godnego wynagrodzenia. Reprezentanci pokolenia Z mają dużą wrażliwość na społeczne i ekologiczne konsekwencje podejmowanych decyzji i potrzebę dostrzegania sensu wykonywanej pracy. Środowisko społeczne jest dla tej generacji ważnym czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną związaną z dobrą atmosferą pracy i pozytywnymi relacjami pracowniczymi. Dodatkowo ważne dla nich jest spełnianie własnych marzeń i poczucie szczęścia. Jeśli nie mogą zrealizować powyższego celu, często rezygnują z pracy w danej firmie (Grzesik, Kwiecińska 2018, s. 517).

Relacje pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym mają szczególne znaczenie dla pokolenia Z. Pracownicy z tej generacji postrzegani są jako osoby przywiązuje duże wagę do swojego życia prywatnego, a w związku z tym oczekują oni swobody oraz elastyczności w pracy, zapewniającej utrzymanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i osobistym (Singh, Dangmei 2016, s. 1-5; Dolot 2018, s. 44-50). Co ważne, osoby te są nie tylko świadome swoich oczekiwań w zakresie priorytetów zawodowych i osobistych, ale także potrafią bronić granicy pomiędzy tymi dwoma obszarami życia.

W opisach charakteryzujących osoby z pokolenia Z najczęściej podkreśla się, że jego przedstawiciele mają technologię niejako we krwi, co pozwala im sprawnie funkcjonować w wirtualnym świecie i szybko pozyskiwać informacje. Ci młodzi ludzie lubią zmiany i uchodzą za pragmatyków, gdyż są świadomi nieuchronnych przeobrażeń w wielu sferach życia, w tym również na płaszczyźnie zawodowej. Do tego są ambitni, pewni siebie i głodni wiedzy. Szukają takiej pracy, która da im możliwości rozwoju. Ponadto potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego. Stały dostęp do Internetu i możliwość korzystania z wielu aplikacji, a przede wszystkim z portali społecznościowych, są dla nich niezbędne. Jednak w związku z tym mają oni trudności w komunikacji bezpośredniej i koncentrowaniu się dłużej na jednym zadaniu (O'Boyle, Atack, Monahan 2017).

Reprezentanci generacji Z potrzebują jasnych informacji o tym, czego się od nich oczekuje, oraz informacji zwrotnych o tym, jak wykonują swoje obowiązki. Tych młodych ludzi cechuje otwartość i bezpośredniość w wyrażaniu opinii oraz przyzwyczajenie do udzielania informacji zwrotnej, bowiem często szybko oceniają oni pozyskiwane informacje.

Przedstawiciele pokolenia Z mają wysokie poczucie własnej wartości, ale też świadomość dużej roli stałego rozwoju. Oczekują oni przede wszystkim możliwości kreowania ścieżek kariery i awansu, dostępności szkoleń, a także szans na długotrwały rozwój (Singh, Dangmei 2016, s. 1-5; Lazanyi, Bilan 2017, s. 78-93). Tym, co jednak odróżnia ich od pokolenia rodziców, jest nie tylko zamiłowanie do technologii, ale także asertywność. Swoje zaangażowanie w pracę uzależniają bowiem od podobnego podejścia ze strony pracodawcy.

Przedstawiony obraz oczekiwań pracowników z pokolenia Z dobrze uzupełniają rezultaty najnowszego badania przeprowadzanego przez Deloitte (2023). Jak wynika z opublikowanego raportu z badań, najważniejsze obawy społeczne, jakie zgłaszali respondenci z pokolenia Z, to koszty utrzymania, bezrobocie, zmiany klimatyczne i zdrowie psychiczne. Problemy te powodują, że swoją przyszłość postrzegają oni jako niepewną, co naraża ich dobrostan psychiczny na ciągłe obciążenie. Prawie połowa przedstawicieli pokolenia Z odczuwa stres lub niepokój przez cały czas lub przez większość czasu, przy czym częściej stres odczuwają kobiety. Respondenci twierdzą, że na poziom stresu i niepokoju wpływa wiele czynników związanych z pracą, takich jak duże obciążenie pracą, brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, niezdrowe środowisko pracy lub kultura pracy zespołowej i niemożność bycia autentycznym sobą w pracy. Badanie wskazuje również na pewne konkretne środki, które pracownicy chcieliby, aby zostały wbudowane w ich organizacje w celu promowania bardziej elastycznych sposobów pracy, wykraczających poza pracę zdalną lub hybrydową – ze skróconymi, czterodniowymi tygodniami pracy oraz zwiększonymi możliwościami i awansem zawodowym dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Przy czym osiągnięcie właściwej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pozostaje priorytetem dla wielu z nich. Chociaż niektóre czynniki wywołujące stres, takie jak nierówności społeczne i zmiany klimatyczne, nie znajdują się bezpośrednio pod kontrolą pracodawców, to jednak przedstawiciele pokolenia Z wierzą, że biznes ma obowiązek pomóc rozwiązać te problemy. Sytuacja ta oznacza dla organizacji konieczność podejmowania wysiłków w tym zakresie, bowiem firmy, które zaniechają takich działań, ryzykują utratę talentów, ponieważ młodzi pracownicy podejmują decyzje zawodowe, opierając się na wyznawanych przez siebie wartościach.

Podsumowanie

Motywacja do pracy odgrywa dużą rolę w życiu zawodowym. Należy jednak zauważyć, że aby była skuteczna, musi ona przybierać nie tylko zindywidualizowany charakter, ale także uwzględniać różnorodność oczekiwań poszczególnych pokoleń na rynku pracy. Aby efektywnie wpłynąć na motywację osób, które tworzą strukturę pracowniczą organizacji, często wykorzystuje się cały wachlarz różnorodnych narzędzi. Należy pamiętać, iż efektywne motywowanie w dużej mierze zależy od właściwego doboru narzędzi motywowania, które są dostosowane do polityki organizacji oraz aktualnych potrzeb firmy. Istotne jest również, aby zestaw narzędzi motywowania pracowników był silnie zindywidualizowany względem ich potrzeb i oczekiwań. Ponadto zauważyć można, że nowoczesne metody motywowania mogą przyczyniać

się i wspierać kadry zarządzające w kształtowaniu pożądanych postaw oraz sprostaniu oczekiwań, które będą przekładały się na wzrost motywacji u danych pracowników, co w efekcie przełoży się także na korzyści dla organizacji i realizację jej celów.

Biorąc powyższe pod uwagę, menedżerowie, znając oczekiwania osób z pokolenia Z, w ich motywowaniu do pracy powinni uwzględnić następujące kwestie:

- Przełożony powinien cechować się nie tylko doświadczeniem i wiedzą, którym dzieli się z podwładnymi, ale przede wszystkim wyrozumiałością, pomocną postawą, i – co szczególnie ważne – dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi.
- W relacjach z podwładnymi przełożony powinien być otwarty na ich pomysły, liczyć się z ich zdaniem i okazywać zaufanie, a także dbać o ich potrzeby rozwojowe, bowiem młodym ludziom zależy na takim środowisku pracy, w którym będą czuć się doceniani i mieć poczucie wpływu na dokonujące się zmiany.
- Przełożony powinien posiadać kompetencje społeczne, a w tym: umiejętności z zakresu aktywnego słuchania, wyrażania konstruktywnej krytyki, a także empatii i budowania współpracy zespołowej opartej na zaufaniu. Bezценne są również umiejętności z zakresu doceniania podwładnych i budowania u nich poczucia znaczenia w realizacji celów organizacyjnych.
- Pozyskanie przez przełożonych autorytetu oraz zbudowanie atmosfery współpracy w podległym zespole, opartej na zaufaniu i szacunku we wzajemnych kontaktach, wydają się kluczem do kształtowania dobrych relacji z przedstawicielami najmłodszych generacji na rynku pracy i skutecznej motywacji ich do pracy.

Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
2. Bejtkovský J. (2016), *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation*, „Journal of Competitiveness”, 8, 4, s. 105-123.
3. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness”, 8, 3, s. 90-106.
4. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Deloitte (2020), *Raport: Trendy HR 2020*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2020.html> (dostęp: 12.05.2023).
6. Deloitte (2023), *Mental Health Today. A Deep Dive Based on the 2023 Gen Z and Millennial Survey*, Deloitte Global.
7. Dolot A. (2018), *The Characteristic of Generation Z*, „E-mentor”, 2, 74, s. 44-50.
8. Gableta M. (red.) (1999), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
9. Golnau W. (2018), *Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wy-ników*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, 16, 1/2, s. 77-92.
10. Gorman T. (2009), *Motywacja: droga do skutecznych działań*, Helion, Gliwice.
11. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Grzesik K., Kwiecińska M. (2018), *Systemy wartości i modele mentalne pokolenia Z preferowane w miejscu pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 19, 8, s. 517-532.

13. Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziąła A., Kopański Z., Brukwicka I., Lishchynskyy Y., Mazurek M. (2014), *Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji*, „Journal of Clinical Healthcare”, 3, s. 2-39.
14. Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
15. Kmiotek K. (2012), *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, 19, 2, s. 51-59.
16. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
17. Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
18. Lazanyi K., Bilan Y. (2017), *Generation Z on the Labour Market – Do They Trust Others within Their Workplace?*, „Polish Journal of Management Studies”, 16, 1, s. 78-93.
19. Listwan T. (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
20. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne, Social Sciences” 2, 8, s. 156-182.
21. O’Boyle C., Atack J., Monahan K. (2017), *Generation Z Enters the Workforce. Generational and Technological Challenges in Entry-Level Jobs*, Deloitte Insights, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf (dostęp: 12.05.2023).
22. Pietroń-Pyszczek A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marona, Wrocław.
23. Grafton (2022), *Pokolenia na polskim rynku pracy*, <https://pl.grafton.com/pl/pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy> (dostęp: 14.05.2023).
24. Rogowska D. (2021), *Motywacja pracownicza w świetle wybranych perspektyw teoretycznych. Szkic problematyki*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy”, 39, 2, s. 49-64.
25. Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
26. Sidorcuka I., Chesnovicka A. (2017), *Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff*, International Conference of Central-Bohemia-University (CBUIC) – Innovations in Science and Education, s. 807-814, Prague, Czech Republic.
27. Singh A.P., Dangmei J. (2016), *Understanding the Generation Z: The Future Workforce*, „South Asia Journal of Multidisciplinary Studies” (SAJMS), 3, 3, s. 1-5.
28. Vroom V.H. (1995), *Work and Motivation*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
29. Wątroba W. (2017), *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
30. Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B. (2014), *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 350, s. 405-415.

EXPECTATIONS OF GENERATION Z AS A DETERMINANT OF THEIR MOTIVATION TO WORK

Abstract: The aim of this chapter is to present the expectations of young people from Generation Z that determine their motivation to work. The chapter consists of two parts. The first one discusses the theory of expectations and motivation. The second part contains the characteristics of Generation Z and presents their attitudes and expectations determining work motivation.

Keywords: expectations, motivation, generation Z

ASPEKTY UDZIAŁU KOBIEŃ W ZARZĄDZANIU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Tomasz Odzimek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Rządzenie od wieków spoczywało w rękach mężczyzn, z bardzo małymi wyjątkami udziału w nim kobiet. To samo dotyczy zarządzania w obszarze przedsiębiorczości od samych początków jej rozwoju, a więc już od kilkuset lat temu. Jednak współcześnie zmiany społeczne i gospodarcze kreują warunki większego współuczestniczenia kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwach. Wiele instytucji międzynarodowych, rządowych i pozarządowych podejmuje liczne działania i inicjatywy, by wspomóc ten proces. Nasuwa się więc pytanie, czy różne inicjatywy przyczyniły się do poprawy sytuacji kobiet w tym aspekcie. W celu odpowiedzi na to pytanie w rozdziale poddano analizie wyniki badań zarówno polskich i jak międzynarodowych dotyczących zarządzania kobiet w przedsiębiorstwach. Analiza odnosi się zarówno do udziału kobiet w najwyższych stanowiskach w biznesie, jak również w stanowiskach mniejszej rangi, jak dyrektor czy kierownik. Na podstawie wyników badań można również odpowiedzieć na pytanie o różnice kulturowe rzutujące na inne postrzeganie udziału kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: emancypacja w biznesie, kobiety w zarządzaniu w przedsiębiorstwie, kadra wyższa w biznesie

Wprowadzenie

We współczesnym świecie dość szybko zmienia się otoczenie społeczno-obyczajowe, gospodarcze, polityczne. Zmiany zachodzą przede wszystkim w sferze obyczajowej, a świadczy o tym m.in. zupełnie inne podejście do roli kobiet w społeczeństwie niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Wraz z tymi zmianami tworzy się sprzyjający klimat dla uczestnictwa kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwach oraz osiągnięciu przez nie coraz wyższych stanowisk. Relacje społeczne stwarzają sprzyjającą atmosferę i dają dobrą argumentację uzasadniającą konieczność większego uczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Można by zatem oczekiwać, że ich sytuacja ulegać będzie znaczącej poprawie. Statystyki i wyniki licznych badań potwierdzają jednak, że kobiety w nierównym stopniu uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji także we współczesnych społeczeństwach, które uznają się za demokratyczne, zarówno w świecie, jak i w Polsce.

W części teoretycznej rozdziału opisano osobowość zarządzającego organizacją, w tym przypadku przedsiębiorstwem. Część druga rozdziału to zaprezentowanie sytuacji kobiet w zarządzaniu w przedsiębiorstwach za pomocą metody badawczej badania dokumentów zawierających badania w tym obszarze. Na podstawie analizy tych badań zostanie pokazana sytuacja w tym zakresie zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami i sytuacja kobiet na tym tle

Współczesne przedsiębiorstwa odznaczają się płaską strukturą, charakteryzującą się szybkim przepływem informacji oraz elastycznością przejawiającą się w prędkości dostosowywania procesów zarówno do potrzeb klientów, jak i wyzwań stawianych przez konkurentów. Struktura organizacyjna niezmiennie określa rozkład władzy i funkcji decyzyjnych zgodnie z istniejącą hierarchią. Skrócenie niniejszej hierarchii oznacza redukcję liczby szczebli zarządzania, przez co zmniejsza się również liczba osób pełniących funkcje zarządcze. Samo zarządzanie definiować można jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Zarządzać, innymi słowy, znaczy planować, organizować realizację planów (ale również sam proces planowania), oddziaływać na jednostki oraz zespoły ludzkie, czyli motywować, jak również kontrolować i weryfikować podjęte działania w kontekście celów organizacji (Pierścionek 2011, s. 21).

Efektywne zarządzanie zależy od predyspozycji i umiejętności menedżera, które ulegają zmianom na skutek rozwoju gospodarczego oraz społeczno-kulturowego. Biorąc pod uwagę wyniki badań nad cechami determinującymi sukces menedżera/lidera, można wysnuć wnioski, że na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci wyraźnie inna kategoria kompetencji jest pożądana. W latach 80. prym wiodły kompetencje techniczne związane ze zdolnościami posługiwania się metodami, schematami, wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Na pierwszym miejscu plasowano wiedzę fachową, a w dalszej kolejności: umiejętność współpracy z ludźmi, talenty organizatorskie, konsekwencję w działaniu, upór, elastyczność i siłę przebiccia. W latach 90. za istotniejsze uznano kompetencje koncepcyjne (zdolności do koordynowania i integrowania działań organizacji), przejawiające się m.in. w sprawnym podejmowaniu szybkich decyzji, przedsiębiorczości, wiedzy specjalistycznej, doświadczeniu, wytrwałości i konsekwencji w działaniu (Januszek 1999, s. 158).

Przedsiębiorstwa coraz częściej realizują swą działalność w formie projektów charakteryzujących się określonym czasem trwania, powołują zespoły. Istnieje nieznacząca korelacja pomiędzy zbiorową inteligencją zespołu a ilorazem inteligencji (IQ) poszczególnych jego członków. Warto jednak podkreślić, że gdy w grupie jest więcej kobiet, zbiorowa inteligencja zespołu wzrasta. Przeprowadzony przez profesorów A. Woolley i T. Malone'a eksperyment dotyczący efektywności zespołów zadaniowych dowiódł, że to nie IQ determinowało wyższą efektywność, a liczba kobiet wchodzących w skład zespołu. Zespoły, w których było więcej kobiet, lepiej wypadły w ocenie. Istnieją przesłanki, które dowodzą, że ważna jest różnorodność w zespole

i dlatego do zespołu powinno powoływać się zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Dodatkowo badania donoszą, że kobiety charakteryzują się wyższą wrażliwością społeczną niż mężczyźni i to wydaje się najistotniejszym argumentem przemawiającym za potrzebą włączania kobiet do zespołów zadaniowych, gdyż wrażliwość społeczna przejawia się w zadowoleniu, spójności oraz motywacji zespołu (Woolley, Malone 2012, s. 6).

Dziś ważności nabiera nie tylko posiadana wiedza specjalistyczna, ale też empatia, pozwalająca na duże osiągnięcia w zarządzaniu zespołami składającymi się z indywidualności. Obecnie lider ma łączyć bycie ekspertem z przywództwem. W ostatnich latach wraz ze zmianą struktur organizacyjnych styl zarządzania zmienił się z autorytarnego na partnerski, a to pociągnęło za sobą zmianę roli przywódcy. Lider zajmuje się głównie definiowaniem problemów organizacyjnych, inicjowaniem zmian i ich koordynacją, angażując w procesy decyzyjne innych ludzi, czyniąc ich tym samym odpowiedzialnymi za realizację procesu. Taki stan rzeczy determinuje postawienie tezy, że obecnie najistotniejsze są kompetencje społeczne związane z jakością funkcjonowania interpersonalnego. Ponadto osoba przywódcy powinna charakteryzować się wysokim rozwojem osobistym, przejawiającym się m.in. w opanowaniu umiejętności samomotywacji (Baśkiewicz 2013, s. 29). Dzisiejszy menedżer (na każdym szczeblu hierarchii zarządczej) powinien posiadać przede wszystkim umiejętności interpersonalne: powinien umieć mobilizować ludzi i być dla nich katalizatorem, a gdy zajdzie taka potrzeba, agentem zmiany. Osoba taka musi przede wszystkim słuchać innych i szybko orientować się co jest istotne, a co nie w określonej kwestii. Na stanowisko menedżera nie nadaje się osoba, która uważa, że wszystko wie najlepiej, w sposób lekceważący podchodzi do pozostałych członków grupy, gdyż osoba taka tłumi w zarodku wszelką twórczość i innowacyjność determinującą konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Rozważając sytuację kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami, można posłużyć się wynikami amerykańskich badań w tym zakresie. Za kobietę sukcesu uznaje się tę, która osiągnęła relatywnie wysokie stanowisko / poziom zawodowy. W badaniu dokonano porównania definicji sukcesu formułowanych przez kobiety z definicjami sukcesu definiowanymi przez mężczyzn. Badania wykazały, że kobiety za sukces uważają równowagę, natomiast dla mężczyzn zdecydowanie większe znaczenie ma sukces materialny (Punnett i in. 2007, s. 372).

Wymaga uwzględnienia faktu, iż satysfakcja jako subiektywne odczucie nie może być obiektywnie zmierzona, jednak jej poziom wiąże się bezpośrednio z różnymi rodzajami zachowań: mniej zadowoleni z pracy częściej są nieobecni w pracy, częściej z niej odchodzą, częściej decydują o zmianie branży czy profesji. Dodatkowo niezadowolony z pracy wiąże się z podwyższonym poziomem stresu oraz wywołuje negatywne konsekwencje (Antonioni, Davidson, Cooper 2003, s. 48). Satysfakcja wydaje się bardzo istotna w kontekście rozważań o kobietach sukcesu. Międzyuniwersytecki projekt badawczy zrealizowany w 2003 roku potwierdził, że kobiety odczuwają wyższy poziom satysfakcji ze swojej kariery zawodowej niż mężczyźni. Wykazano, że kobiety są generalnie bardziej zadowolone i dużo częściej czują satysfakcję. Kobiety mające świadomość tego, że w pracy zajmują się zajęciami o niższym stopniu odpowiedzialności, mają mniejszą satysfakcję z wykonywanej pracy.

Sposób definiowania sukcesu zawodowego przez kobiety pełniące funkcje kierownicze ma wpływ na efektywność wykorzystania ich potencjału dla sukcesów organizacji. Jak pokazuje literatura przedmiotu, nierzadko mamy do czynienia z niepokojącym zjawiskiem odchodzenia z pracy zawodowej wysoko wykwalifikowanych kobiet. Wiele samodzielnych, dobrze sytuowanych kobiet podejmuje decyzje o zaprzestaniu prowadzenia dotychczasowej kariery. Niektóre z nich pozostają bez zajęcia, jednak zdecydowana większość zmienia profesję, bardzo często na gorzej płatną i o niższym statusie społecznym (Pinker 2009). Badanie przeprowadzone w klasie rocznika 1981 Uniwersytetu Stanford wykazało, że 57% absolwentek zrezygnowało z pracy zawodowej, a jedynie 38% byłych studentek Harvardzkiej Szkoły Biznesu pracuje w pełnym wymiarze godzin. Porównując grupę mężczyzn i kobiet mających taki sam tytuł MBA, jedna kobieta na trzy nie jest czynna zawodowo, gdzie u mężczyzn proporcja ta wynosi jeden do dwudziestu. Z raportu wynika, że 37% kobiet na pewnym etapie kariery zawodowej odchodzi dobrowolnie z pracy, a w grupie kobiet mających dzieci statystyki dochodzą nawet do 43%. Poza macierzyństwem kobiety rezygnują z pracy z innych względów, np. kiedy orientują się, że ich wyobrażenie osiągniętego sukcesu odbiega od rzeczywistości. Wśród czynników decydujących o odejściu znajdują się brak satysfakcji oraz małe znaczenie społeczne (niedocenywanie) wykonywanego zawodu (17%). Wydaje się, że brak perspektyw czy poczucie bycia niedocenywanym stają się większym problemem niż nadmiar pracy. Jedynie 6% kobiet zrezygnowało z pracy z powodu nadmiaru obowiązków (Hewlett, Buck Luce 2005, s. 43).

Pozycja kobiet w strukturach zarządzających w przedsiębiorstwach w świetle badań literatury

Istnieją liczne badania w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Głównym przedmiotem tych badań jest pozycja roli menedżera w przedsiębiorstwie, jego cechy osobowościowe, wpływ na personel, zachowania w sytuacjach kryzysowych itp. Istotną kwestią w tym obszarze jest także udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ich relacja do udziału mężczyzn, zmiany tej relacji, wzrost poziomu edukacji i kompetencji u kobiety, ich przyczyny itp. Bardzo ważnym aspektem jest tutaj również podejście ekonomiczne do tego tematu.

Wiele badań przeprowadzonych na całym świecie wskazuje na to, że dbanie o równouprawnienie w miejscu pracy wyraźnie opłaca się firmom. Dobrze zbalansowane i różnorodne zespoły mają dostęp do większej liczby doświadczeń i umiejętności, są otwarte na nowe pomysły i rozwiązania. Firmy, które zadbały o równość płci, są bardziej odporne na kryzysy, co jest coraz większą przewagą konkurencyjną. W takich firmach łatwiej jest budować długofalowe strategie rozwoju, ponieważ są oparte na szerszym spektrum wiedzy i kompetencji. Miejsce pracy przyjazne kobietom i przestrzegające zasad równości szansy rozwoju jest, w obliczu walki o talenty na rynku pracy, znacznie atrakcyjniejsze oraz sprzyjające łatwiejszemu budowaniu poczucia lojalności pracowników obu płci.

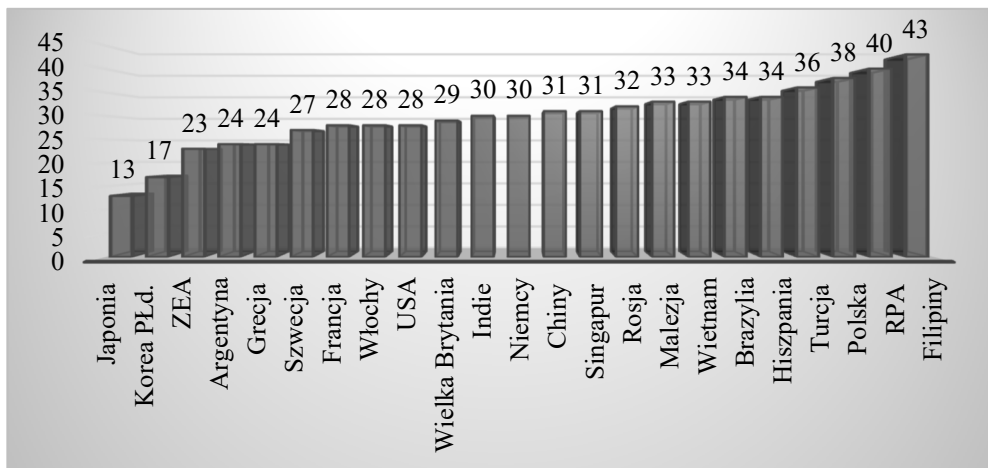
Z badań GUS (GUS 2023, s. 3) dotyczących 2022 roku wynika, że przeciętne wynagrodzenie mężczyzn było o 17,6% wyższe od wynagrodzenia kobiet. W październiku 2022 roku mężczyźni osiągnęli przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto

o 8,0% wyższe niż ogółem, a kobiety niższe o 8,2%. Tutaj należy przyznać, że na tle Europy i świata wypadamy dobrze – wskaźnik zróżnicowania wynagrodzeń kobiet i mężczyzn jest zdecydowanie niższy niż u naszych sąsiadów, w tym Niemiec, i jest jednym z najniższych w całej Unii Europejskiej.

Z międzynarodowych badań firmy Grant Thornton z 2020 roku mających na celu odpowiedź na pytanie, ile kobiet zajmuje najważniejsze stanowiska w firmach i w jaki sposób przedsiębiorcy dbają o zapewnienie równouprawnienia, można wysnuć ciekawe wnioski (Grant Thornton 2020). Okazuje się, że:

- 38% osób zasiadających w Polsce na kierowniczych stanowiskach to kobiety;
- tylko w 9% polskich firm na najwyższych stanowiskach nie zasiada żadna kobieta;
- 25% ekspertów cytowanych w polskich mediach ekonomicznych to kobiety, jest to wzrost o 5 pkt proc. w porównaniu z poprzednim rokiem;
- 21% prelegentów występujących na największych konferencjach biznesowych w Polsce to kobiety.

Sytuacja kobiet w strukturach zarządzających przedsiębiorstwami w Polsce na tle innych krajów całego świata pokazana jest w powyższym dokumencie firmy Grant Thornton. Na rysunku 15.1 przedstawiono, jak wygląda odsetek kobiet w wyższej kadrze kierowniczej.



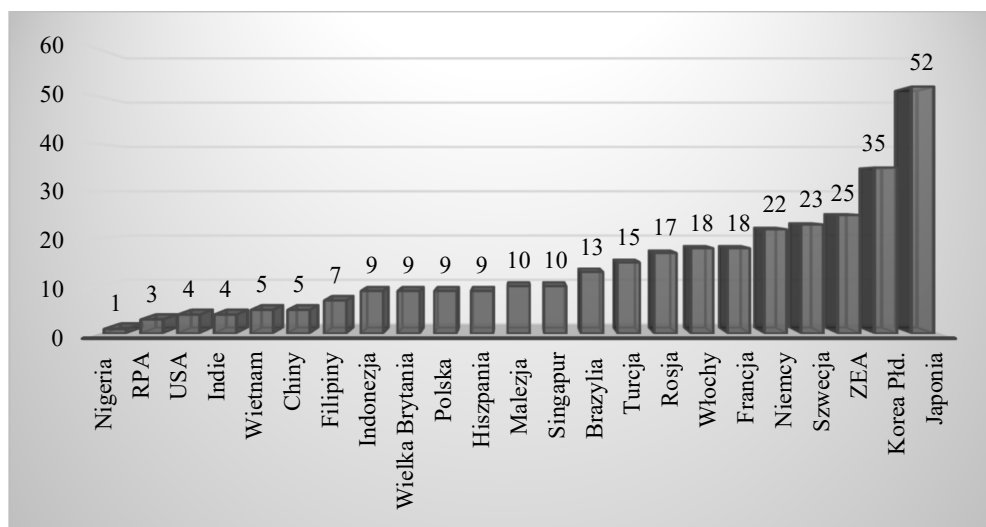
Rysunek 15.1. Odsetek kobiet w wyższej kadrze kierowniczej na świecie [w %]

Źródło: (Grant Thornton 2020)

Jak wynika z danych widocznych na rysunku 15.1, Polska klasyfikuje się w czołowie krajów świata, jeśli chodzi o udział kobiet na kierowniczych stanowiskach. Zaskakujące są wyniki krajów Zachodniej Europy, które na tle świata nie wyglądają wcale imponująco mimo faktu, że obiektywnie życie tam na co dzień jest jednym z najbardziej korzystnych dla kobiet. Udział kobiet na kierowniczych stanowiskach w takich krajach jak Włochy, Niemcy, Hiszpania czy Wielka Brytania jest sporo mniejszy niż w Polsce i oscyluje wokół 30%, a w Szwecji, znanej z walki o równouprawnienie płci, poziom 27% pozostawia wiele do życzenia. Pozytywnym zaskoczeniem są natomiast Filipiny i RPA z udziałem kobiet – odpowiednio – 40% i 43%.

Z drugiej strony dziwić mogą kraje takie jak Japonia i Korea Południowa, które w tych badaniach zajęły ostatnie miejsca, za krajami muzułmańskimi tradycyjnie postrzeganymi jako mało respektujące prawa kobiet. Poziom Japonii 13% i Korei Południowej 17% świadczy o bardzo tradycyjnym podziale ról w społeczeństwie i niskim udziale kobiet w uczestnictwie w kadrze zarządzającej.

Równie interesującym aspektem jest odsetek firm bez udziału kobiet w wyższej kadrze kierowniczej. Wyniki tych badań mogą bardzo zaskakiwać, biorąc pod uwagę tradycyjny punkt widzenia określonych państwa świata. Na rysunku 15.2. zaprezentowano te wyniki.

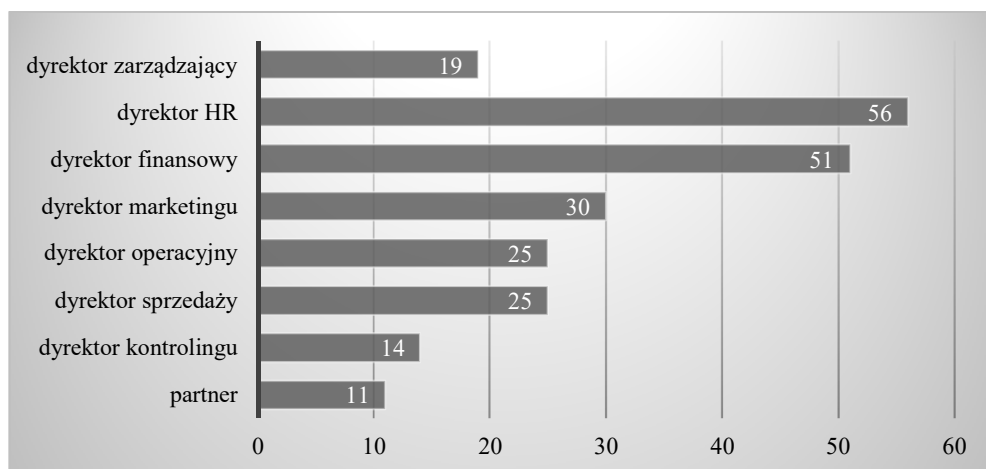


Rysunek 15.2. Odsetek firm bez żadnej kobiety w kadrze kierowniczej na świecie [w %]

Źródło: (Grant Thornton 2020)

Okazuje się, że najmniejszy, wręcz śladowy odsetek bez udziału kobiet jest w Nigerii, RPA, Indiach. Są to odpowiednio 1%, 3%, 4%. Jest to sprzeczne z powszechnym przekonaniem, że w tych krajach rola kobiet w społeczeństwie jest dużo mniejsza niż mężczyzn. Pozytywnym wynikiem mogą pochwalić się takie kraje jak USA, Filipiny, Chiny, Indonezja i Polska z odsetkiem firm bez udziału kobiet na kierowniczych stanowiskach na poziomie od 5 do 9%. Odnosząc się do Polski, znów należy zaznaczyć lepszą sytuację pod tym względem od państw Europy Zachodniej, gdzie ten odsetek oscyluje na poziomie od 10 do 20%, a Szwecja z odsetkiem 23% znów jest negatywnym zaskoczeniem. Natomiast ostatnie miejsca państw takich jak Zjednoczone Emiraty Arabskie (23%), Korea Południowa (35%) i Japonia (52%) nie zaskakują, biorąc pod uwagę bardzo podobną sytuację we wcześniejszym zestawieniu (rys. 15.1). Najwyraźniej tamtejsza kultura i tradycja generują takie właśnie wyniki.

Innym aspektem udziału kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest podział na różne wysokie stanowiska kierownicze, jakie zajmują w przedsiębiorstwie. Podział i odpowiedni odsetek zostały zilustrowane na rysunku 15.3.



Rysunek 15.3. Odsetek kobiet zajmujących dane stanowisko w Polsce [w %]

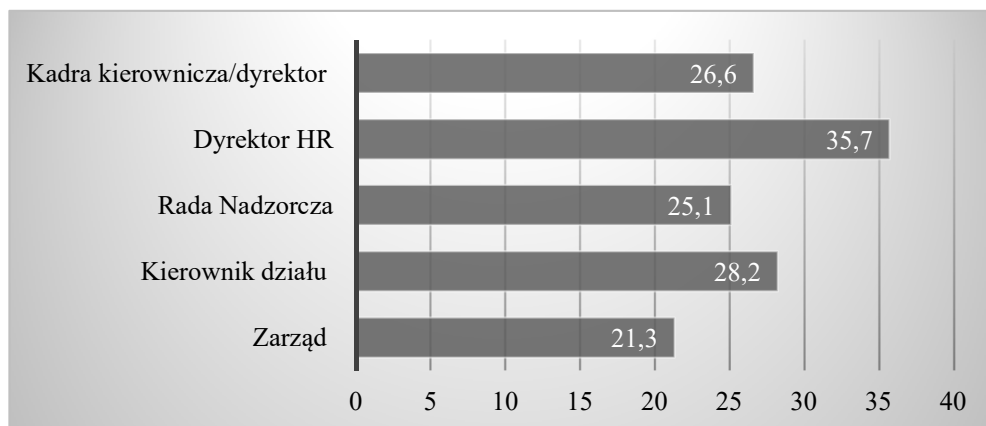
Źródło: (Grant Thornton 2020)

Jak wynika z przedstawionych danych, na stanowisku najwyższym w hierarchii przedsiębiorstwa, a więc dyrektora zarządzającego (odpowiednio prezes zarządu), jedynie 19% stanowią kobiety. Przewaga mężczyzn jest tutaj wciąż bardzo duża. Największą jednak barierą dla kobiet wydaje się zdobycie stanowiska dyrektora kontrolingu, który zajmowany jest tylko w 14% przez kobiety. Również niekorzystna, chociaż nie tak jaskrawo jak poprzednio, jest sytuacja kobiet w przypadku stanowisk dyrektor sprzedaży i dyrektor marketingu, z odpowiednio odsetkiem 25 i 30%.

Z kolei zadowalający poziom, a nawet można stwierdzić, że z niewielką przewagą udziału kobiet, można zauważyć na stanowiskach dyrektor finansowy oraz dyrektor HR (*human resources*). Tam odsetek udziału kobiet wynosi odpowiednio 51 i 56%. Warto tutaj zadać pytanie, dlaczego akurat w obszarze HR ten udział jest większy. Jeśli zaś wziąć pod uwagę to, że ze wszystkich stanowisk pracy od najniższych do najwyższych to ten obszar jest zdominowany przez kobiety, takie pytanie jest tym bardziej zasadne. Według badań przeprowadzonych dla branżowego portalu hrpress.pl kluczem do wyjaśnienia takiego stanu rzeczy jest specyfika pracy w dziale HR, który najczęściej odpowiada za rekrutację pracowników, ich szkolenie, motywowanie oraz zwalnianie. Żeby sprawdzić się i spełniać w tego typu pracy, trzeba posiadać odpowiednie kompetencje. Niestety nie są to umiejętności, których można się od tak nauczyć. Tak zwane kompetencje miękkie, bo o nich mowa, są bowiem związane z charakterem. Nie da się ich dokładnie zdefiniować, ale podstawą jest zdolność komunikowania się z ludźmi, która polega również na umiejętności słuchania i czytania między wierszami. Nie bez znaczenia pozostaje także inteligencja emocjonalna, którą niestety wciąż zbyt mało się docenia (HR Press 2018).

Interesujące jest porównanie warunków polskich do innych państw Europy, przede wszystkim tych powszechnie uważanych za przodujących w rozwoju społeczno-gospodarczym. W celu porównawczym wybrano Niemcy i Wielką Brytanię. Jak wynika z rysunku 15.4, w porównaniu do sytuacji w Polsce w Niemczech sytuacja przedstawia się bardzo podobnie, z jedną wyraźną różnicą. W przypadku sektora HR

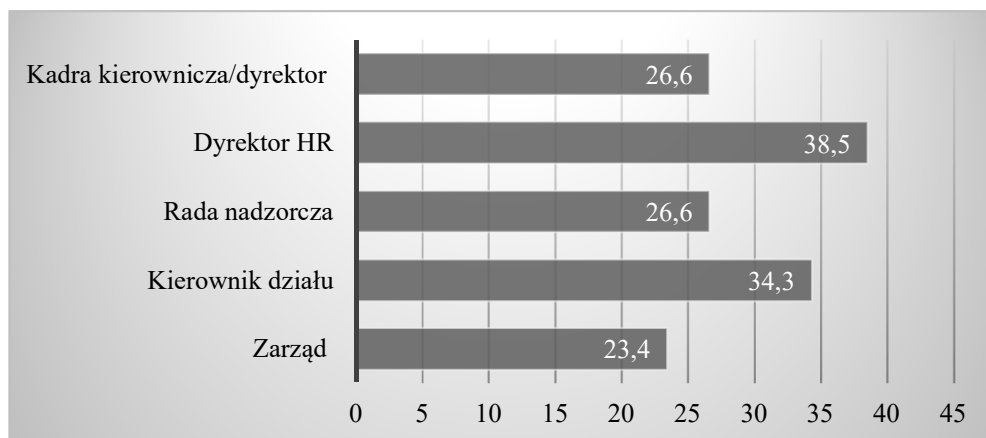
w Polsce zdecydowanie więcej kobiet zajmuje wyższe stanowisko kierownicze, czyli dyrektor HR. W Niemczech odsetek ten wynosi 35,7% i można powiedzieć, że w porównaniu do sytuacji na polskim rynku pracy (56%) jest to znacząco mniej.



Rysunek 15.4. Udział kobiet w organach przedsiębiorstw w Niemczech [w %]

Źródło: (Garnitz, von Maltzan 2023)

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku Wielkiej Brytanii. Tutaj wyniki, jeśli chodzi o najwyższą kadre zarządzającą z udziałem kobiet, wyglądają bardzo podobnie jak w Polsce, chociaż i tutaj trzeba zaznaczyć tę samą różnicę w stosunku do Polski. Z rysunku 15.5 wynika, że w sektorze HR w Polsce zdecydowanie więcej kobiet zajmuje wyższe stanowisko kierownicze (dyrektor HR) niż w Wielkiej Brytanii. Brytyjski odsetek 38,5 plasuje ten kraj znacząco poniżej poziomu osiągniętego w Polsce (56%). Tym samym można stwierdzić, że w przypadku sektora HR polskie kobiety dużo częściej zajmują wyższe stanowiska zarządzające w przedsiębiorstwie niż ich odpowiedniczki brytyjskie czy niemieckie.



Rysunek 15.5. Udział kobiet w organach przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii [w %]

Źródło: (House of Commons Library 2023, s. 8-10)

Porównując te dwa kraje Wielką Brytanie i Niemcy, można zauważyć pewną regułę. Okazuje się, że w przypadku każdego z porównywanych stanowisk, tj. zarząd, kierownik działu, rada nadzorcza, dyrektor HR, kadra kierownicza ogółem, Wielka Brytania wykazuje zauważalną przewagę nad Niemcami, jeśli chodzi o udział kobiet na tych stanowiskach. Różnice pomiędzy tymi krajami wahają się w okolicy 2-5% na korzyść Wielkiej Brytanii.

Podsumowanie

Na świecie wciąż w wielu krajach istnieje duża dysproporcja zarówno w dostępie do wyższych stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach dla kobiet, jak i w poziomie zarobków na tym samym stanowisku. Ta niekorzystna sytuacja, mająca długą historię, jednak się zmienia. Są kraje, w których zmiany są już bardzo zauważalne, gdzie różnice wciąż występują, ale już nie tak jaskrawo, jak jeszcze kilkadziesiąt lat temu.

Polska pod tym względem na tle innych krajów świata oraz Europy wypada korzystnie. Coraz więcej kobiet zajmuje wyższe stanowiska zarządzające przedsiębiorstwem. Średnio ujmując, wynik nie jest jeszcze imponujący, ale postęp jest wyraźny. Jest jeden sektor w Polsce, w którym liczba kobiet już przewyższa liczbę mężczyzn, a jeśli porównamy kraje bardziej rozwinięte gospodarczo i mające dłuższą ciągłość demokracji, czyli Wielką Brytanię i Niemcy, to wyniki zaskakują. Chodzi o sektor HR, w którym polski rynek pracy zdecydowanie przewyższa tamte, jeśli chodzi o udział kobiet.

Ponadto na podstawie przedstawionych wyników badań można się dowiedzieć, że w niektórych krajach uznawanych obiektywnie jako biedne, z dużym poziomem dominacji mężczyzn w życiu społeczno-gospodarczym, udział kobiet w wyższej kadrze kierowniczej jest duży. Dotyczy to Filipin, Malezji, Wietnamu oraz Nigerii. Można jedynie przypuszczać, że sytuacja tam panująca niejako wymusza podejmowanie inicjatywy przez kobiety, będące również matkami.

Literatura

1. Antoniou A.G., Davidson M.J., Cooper C.L. (2003), *Occupational Stress, Job Satisfaction and Health State in Male and Female Junior Hospital Doctors in Greece*, „Journal of Managerial Psychology”, 18, 6, s. 592-621.
2. Bańkiewicz N. (2013), *Kobiety w zarządzaniu organizacjami w: Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 161, s. 27-35.
3. Garnitz J., von Maltzan A. (2023), *Frauen in Führungspositionen: Wo stehen Deutschlands Unternehmen?*, Daten und Prognosen IFO Institut, s. 63-69, <https://www.ifo.de/publikationen/2023/aufsatz-zeitschrift/frauen-fuehrungspositionen> (dostęp: 25.10.2023).
4. Grant Thornton (2020), *Women in Business 2020*, [grantthornton.global.women-in-business-2020_report.pdf](https://www.grantthornton.global/women-in-business-2020-report.pdf) (dostęp: 25.10.2023).
5. GUS, *Struktura wynagrodzeń według zawodów za październik 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-za-pazdziernik-2022-r-,5,8.html> (dostęp: 24.10.2023).
6. Hewlett S.A., Buck Luce C. (2005), *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*, „Harvard Business Review”, March.

7. House of Commons Library (2023), *Women and the UK economy*, <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06838/> (dostęp: 24.10.2023).
8. HR Press (2018), *HR znaczy kobieta*, <https://hrpress.pl/news/hr-znaczy-kobieta/> (dostęp: 25.10.2023).
9. Januszek H. (1999), *Sylwetka i rola współczesnego menedżera*, [w:] Bartkowiak G., Januszek H. (red.), *Umiejętności kierownicze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
10. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Pinker S. (2009), *Paradoks płci*, Czarna Owca, Warszawa.
12. Punnett B.J., Duffy J.A., Fox S., Gregory A., Lituchy T., Miller J., Monserrat S.I., Olivas-Luján M.R., Santos N. (2007), *Career Success and Satisfaction: A Comparative Study in Nine Countries*, „Women in Management Review”, 22, 5, s. 371-390.
13. Woolley A., Malone T. (2012), *Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet*, „Harvard Business Review Polska”, 4.

ASPECTS OF WOMEN'S PARTICIPATION IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: For centuries, governance, with very few exceptions involving women, has been in the hands of men. The same has been true of management in the area of entrepreneurship since its beginnings, several hundred years ago. However, today social and economic changes create conditions for greater participation of women in management in enterprises. Many international, governmental and non-governmental institutions take numerous actions and initiatives to support this process. The question arises whether various initiatives have contributed to improving the situation of women in this aspect? In order to answer this question, the chapter analyzes the results of research, both Polish and international, relating to aspects of women's management in enterprises. The analysis refers to both the share of women in top positions in business as well as in lower-ranking positions such as directors and managers. Based on the research results, it is also possible to answer the question about cultural differences that influence a different perception of women's participation in management in enterprises.

Keywords: emancipation in business, women in enterprise management, senior staff in business

KOMPETENCJE SPOŁECZNE OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH NA OTWARTYM RYNKU PRACY

Dorota Lizoń-Szłapowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W rozdziale zaprezentowano rozważania dotyczące istoty i znaczenia kompetencji społecznych w procesie aktywizacji zawodowej oraz rehabilitacji osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy. Dokonany przegląd badań koncentruje się na dwóch nurtach badawczych dotyczących kompetencji niepełnosprawnych studentów i pracowników. Zaprezentowane wyniki badań pokazują istotne różnice zarówno w kształtowaniu, jak i ocenie własnych kompetencji studentów i młodych pracowników niepełnosprawnych. Celem rozdziału jest wykazanie, że posiadane kompetencje nie tylko wspomagają proces indywidualnej zawodowej i osobistej rehabilitacji, ale odgrywają znaczącą rolę w kreowaniu własnej sytuacji życiowej, pozwalając na samorozwój i samorealizację.

Słowa kluczowe: aktywizacja zawodowa, kompetencje, niepełnosprawność, otwarty rynek pracy, rehabilitacja

Wprowadzenie

Otwarty rynek pracy kreuje przestrzeń do większej aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. Obecnie można go traktować jako rozwiązanie systemowe, należące do nurtu rehabilitacji zawodowej w wymiarze osobistym, jak i zawodowym. Ideą otwartego rynku pracy opartego na bezwarunkowej dostępności jest przesłanie, aby osoba niepełnosprawna była zatrudniona na takich samych warunkach i zasadach jak osoba sprawna. Do form zatrudnienia na otwartym rynku pracy należy zaliczyć (Dyduch, Łaskawiec 2017, s. 105):

- Zatrudnienie wspierane – którego istotą jest zagwarantowanie samodzielności dla osoby niepełnosprawnej, począwszy od określenia możliwości i zdolności do podjęcia pracy oraz przystosowania zakresu obowiązków do udzielania wsparcia i pomocy w środowisku.
- Zatrudnienie kwalifikowane – polegające na tworzeniu dotowanych miejsc pracy w sektorze publicznym. Ten rodzaj zatrudnienia będzie podlegał sterowaniu i kontrolowaniu przez specjalnie powołane organy.
- Zatrudnienie dotowane – oparte na systemie dofinansowania pracodawców poprzez refundacje wynagrodzeń i kosztów poniesionych na przystosowanie miejsca pracy.

- Zatrudnienie subsydiowane – wykorzystujące prace interwencyjne i roboty publiczne. Pracodawca odzyskuje część poniesionych kosztów.
- Zatrudnienie socjalne – tego typu zatrudnienie jest oferowane przez różnego rodzaju centra integracji społecznej, jest formą wsparcia przeciwdziałającego wykluczeniu i zabezpieczającego.
- Wolontariat – opiera się na aktywności organizacji pozarządowych. Osoby zatrudnione w ten sposób nie otrzymują wynagrodzenia, ale rozwijają swoje umiejętności i zdobywają doświadczenia.

Kierunki zatrudniania osób niepełnosprawnych obejmują programy skierowane na włączenie w główny nurt polityki zatrudnienia, tworzenie konkurencyjnych warunków zatrudnienia oraz zatrudnianie na specjalnie przygotowanych stanowiskach (Kirenko, Sarzyńska 2010, s. 272). Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele czynników determinuje efektywność proponowanych rozwiązań. Możemy do nich zaliczyć: preferencje do zatrudniania osób niepełnosprawnych w warunkach chronionych i innych, strukturę zatrudnienia osób ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności oraz wspieranie rozwiązań zatrudniania na rynku chronionym dla niektórych rodzajów niepełnosprawności (Barczyński 2002, s. 13). Praktyka dostarcza dowodów, że nadal zdecydowanie większą szansę na rehabilitację zawodową mają osoby z rodzajem niepełnosprawności umiarkowanej (według aktualnego orzecznictwa wynika ona z grupy przyczyn). Szczególnego znaczenia nabiera sfera osobistych umiejętności i kompetencji nie tylko zawodowych, ale także społecznych. Praktycy i badacze podkreślają znaczenie kompetencji w adaptacji zawodowej, radzenia sobie z trudnościami i stresem. Trudność w precyzyjnym definiowaniu tego terminu wynika ze złożoności zarówno procesów, jak i mechanizmów kształtujących kompetencje jednostki (Byra, Parchomiuk 2008, s. 3).

Kompetencje społeczne

Kompetencje społeczne rozumiane są jako zdolność i umiejętność, których celem jest wywarcie wpływu w relacjach społecznych. Posiadane zdolności mogą mieć wymiar wielopłaszczyznowy (Matczak 2001, s. 48) i być wykorzystane przez jednostkę do realizacji celów akceptowanych i nieakceptowanych społecznie (Argyle 2001, s. 133; Nęcka 2003, s. 37). Analiza literatury problemu pokazuje możliwość interpretacji odwołującej się do umiejętności i zdolności społecznej. Wydaje się jednak bardziej uzasadnione szersze rozumienie terminologiczne uwzględniające efektywność funkcjonowania w kontaktach interpersonalnych. Jeśli rozumieć kompetencję społeczną jako cechę jednostki, wówczas należałoby uwzględnić nie tylko predyspozycje osobowościowe, czynniki intrapsychiczne, ale również wyćwiczone przez jednostkę sprawności. Można je analizować, uwzględniając wymiary intrapersonalny oraz interpersonalny, obejmujące: postawy, wiedzę, umiejętności i refleksję odnoszoną do siebie i do innych. Zdaniem P. Smółki (2008, s. 260) kompetencje można definiować, przyjmując, że są to zarówno zachowania, jak i strategie, których celem jest inicjowanie i podtrzymanie pozytywnych relacji. W tym sensie wiążą się z oceną skuteczności swoich działań poprzez wywieranie wpływu na innych. Przyjęcie różnych perspektyw rozumienia i interpretacji kompetencji może wiązać się z celami działania, posiadanymi sprawnościami oraz ich

istotą (Szabała 2012, s. 67). Z kolei M. Kocór (2019, s. 30, 33) na podstawie analizy literatury wskazuje na trzy perspektywy rozumienia i interpretacji kompetencji: kulturową wyrastającą z tradycji, formowania kompetencji oraz obszaru jej zastosowania. Mogą one zatem stanowić treść kapitału ludzkiego i obejmować trzy poziomy:

- kompetencje kluczowe – potrzebne do nabywania innych kompetencji;
- kompetencje ogólne – wykorzystywane do podobnych zadań;
- kompetencje zawodowe – określane jako specyficzne, związane z zakresem czynności zawodowych.

W literaturze problemu wiąże się znaczenie terminu „kompetencja” ze skutecznością lub efektywnością działań jednostki, na którą może wpływać wiele czynników, m.in. odporność na stres, poziom inteligencji społecznej, status społeczny czy umiejętność upraszczania sytuacji społecznych (Szabała 2013, s. 61). Kompetencje, o czym pisze wielu badaczy, nabywane są w drodze treningu społecznego. Wysoki ich poziom przekłada się na aktywność w trudnych i złożonych sytuacjach społecznych, wymagających od jednostki osiągnięcia celów mimo napotykanego i doświadczanego trudności (Byra 2008, s. 50). Kompetencje mogą być istotnym czynnikiem wpływającym na poziom motywacji zawodowej, mobilizując osobę niepełnosprawną do podejmowania wysiłków na rzecz własnego samorozwoju. Z jednej strony oznacza to dostrzeganie swoich możliwości, z drugiej zaprezentowanie umiejętności zawodowych i zasobów osobowościowych. Kompetencja społeczna może być rozumiana jako składnik potencjału zwiększającego szanse podjęcia pracy i realizacji zawodowej (Byra, Parchomiuk 2011, s. 26). Kompetencje można podzielić na zewnętrzne oraz wewnętrzne. Kompetencje zewnętrzne (identyfikowalne), zwane również widocznymi, to takie, do których zaliczymy wiedzę i umiejętności. Charakteryzuje je to, że podlegają kształtowaniu i przeobrażaniu oraz są mierzalne. Kompetencje wewnętrzne (ukryte) obejmują motywację, cechy i postawy, których proces modyfikacji i zmian jest trudny do uchwycenia i opisanego (Kieżun 2007, s. 137-139). Wszystkie ujęcia łączy stwierdzenie, że rozwój kompetencji koreluje z doświadczeniem życiowym i zawodowym jednostki. Pomiar kompetencji jest procesem złożonym, zważywszy na fakt, że wnioskowanie ma charakter pośredni i odnosi się do obserwowalnych zachowań. Wynika stąd, że zasób kompetencji zawiera czynniki wpływające na sposób pełnienia roli i obejmuje nie tylko doświadczenie, wiedzę i umiejętności, ale także osobowość, styl działania oraz zainteresowania jednostki (Rostkowski 2002, s. 90). Takie rozumienie pozwala rozwijać koncepcje zarządzania bazujące na kompetencjach, otwierając przestrzeń dla podejść zintegrowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W praktyce podejścia te można rozumieć jako opracowanie zestawów lub modeli profili kompetencyjnych pożądanego i obecnego. Pierwszy model koncentruje się na oczekiwaniach i przyszłości, drugi – na stanie obecnym, aktualnie obserwowalnym. W zarządzaniu profile kompetencyjne wykorzystywane są do opisu wymagań wobec konkretnych osób, grup pracowników, stanowisk, organizacji (Rostkowski 2002, s. 92-93).

Struktura i funkcje kompetencji społecznych

Struktura kompetencji społecznych obejmuje: umiejętność budowania relacji i więzi, wyznaczanie i osiągnięcie celów społecznych, umiejętność realizacji zadań, posiadaną wiedzę i postawy wobec sytuacji trudnych oraz umiejętność porozumiewania

się z innymi zgodną z oczekiwaniami i akceptowanymi wzorcami. Struktura kompetencji oparta na modelu kompetencji ASC (*Affective Social Competence*) obejmuje natomiast zapis i odtwarzanie informacji afektywnych oraz doświadczanie afektu (Mazurek-Kucharska 2006, s. 61). Według innej koncepcji w strukturze kompetencji można wyróżnić trzy elementy (Argyle 2001, s. 135-137; Byra 2008, s. 49):

- poznawczy – dostrzeganie i analizowanie czyjegoś punktu widzenia;
- emocjonalny – rozumienie, podzielenie i uwzględnianie uczuć innych;
- behawioralny – wyuczone działanie, zachowanie, działania korekcyjne.

W tym rozumieniu przeżywanie własnej niepełnosprawności i siebie jako osoby z niepełnosprawnością stwarza perspektywę do pogłębionych analiz koncentrujących się wokół wielowątkowości kompetencji i jej złożonej natury, wynikającej z doświadczeń jednostki, którym na różnych etapach życia towarzyszy afekt. Z badań wynika, że doświadczenia socjalizacyjne osoby z niepełnosprawnością w znaczący sposób kształtują podejście do interpretacji i oceny własnej sytuacji życiowej oraz swoich możliwości i umiejętności. M. Kieżun (2007, s. 136) zauważa, że pojęcie „kompetencji” mieści w sobie konkretne wymagania i oczekiwania stawiane kandydatom przez pracodawców. Wśród nich, oprócz wykształcenia i doświadczenia, wymieniane są: umiejętności interpersonalne, zaangażowanie, kreatywność, umiejętność organizowania pracy i samodzielnego rozwiązywania problemów. Zdaniem autorki mamy tu do czynienia z wyparciem tradycyjnego rozumienia tego terminu. Kompetencje mogą być opisane poprzez metodę trzech poziomów właściwości: motywacji i cech osoby, wyobrażeń na swój temat i swojej roli oraz posiadanych umiejętności. W opisie zostają wykorzystane obserwowalne wskaźniki i zachowania charakteryzujące daną kompetencję. Strukturę kompetencji tworzą następujące właściwości: motywacja do działań, cechy osobowości, posiadane postawy ukształtowane w toku socjalizacji i wychowania, posiadana wiedza i umiejętności, czyli konkretne zdolności.

Do podstawowych funkcji kompetencji J. Borkowski (2003, s. 106-108) zalicza: zdolność jednostki do rozwiązywania konfliktów i problemów, komunikowanie i zaspakajanie potrzeb społecznych, kreatywność i własny rozwój, aktywność w życiu społecznym, efektywną pracą indywidualną i zespołową, otwartość w relacjach społecznych, komunikację. Można tu wskazać wpływ na wszystkie płaszczyzny życia: osobistą, zawodową i społeczną (Konarski 2006, s. 15). Rynek pracy stwarza nieograniczone możliwości sprzyjające integracji i aktywnemu uczestnictwu w życiu społecznym. Praca sama w sobie pozwala na doświadczanie samodzielności, sukcesu w wymiarze osobistym. W tym znaczeniu praca pełni funkcję nabywania kompetencji ogólnozyciowych, takich jak samodyscyplina, samoorganizacja i kreatywność. Zdobywane i rozwijane kompetencje służą zatem budowaniu kapitału ekonomicznego, społecznego i kulturowego jednostki (Wasilewska, Nosal 2016, s. 148).

Badania dotyczące kompetencji osób niepełnosprawnych

W nurtach badań dotyczących kompetencji osób niepełnosprawnych można wyróżnić badania ukierunkowane na grupy studentów, badania niepełnosprawnych na otwartym rynku oraz nurt badań skoncentrowany wokół zarządzania niepełnosprawnością i różnorodnością.

Z badań prowadzonych wśród studentów niepełnosprawnych wynika, że na kształtowanie kompetencji społecznych mają wpływ umiejętności wykorzystywane przez jednostkę w konfrontacji czy ekspozycji społecznej. Na podstawie analiz badawczych B. Szabała (2013, s. 65- 70) wnioskuje, że studenci niepełnosprawni w sytuacjach trudnych radzą sobie, stosując najczęściej styl skoncentrowany na zadaniu, unikaniu i emocjach. Poziom kompetencji badanych studentów lokuje na poziomie przeciętnym, zauważa jednak, że może on stanowić istotny kapitał jednostki, wpływający na akceptację siebie i własnej niepełnosprawności, potencjał, zasoby osobiste, poziom autonomii i odpowiedzialność. Ta sama autorka, oceniając kompetencje studentów z niepełnosprawnością sensoryczną, wskazuje, że mają oni pozytywną samoocenę. Zauważa jednak, że są to studenci dobrze zrehabilitowani, którzy są świadomi posiadanych możliwości i ograniczeń. Na podstawie analiz badawczych poziom kompetencji społecznych badanych studentów określa jako zadawalający, tym samym potwierdza związek między samooceną a poziomem kompetencji. Argumenty popierające tę tezę to: umiejętność czerpania satysfakcji, wyznaczanie i realizowanie własnych celów, podejmowanie różnych form aktywności społecznej oraz samodzielność w dokonywanych wyborach i odpowiedzialność. Wymiar społeczny jest ukierunkowany na szeroko rozumiane społeczeństwo (procesy, struktury, zasady, wiedzę). Zarówno wysoki, jak i niski poziom kompetencji będzie miał swoje konsekwencje przejawiające się w funkcjonowaniu jednostki. I tak do pozytywnych aspektów możemy zaliczyć: efektywne i satysfakcjonujące przystosowanie do sytuacji życiowych i zawodowych, aktywność życiową, twórcze relacje i związki, skuteczność w działaniu i osiąganie sukcesów, radzenie sobie ze stresem i trudnościami. Do negatywnych konsekwencji zaliczyć można zakłócenia funkcjonowania społecznego przejawiające się w formie nieadekwatnych (niedostosowanych) zachowań i deficytów, braku umiejętności oraz niemożności ich wykorzystania. Z analiz wynika również, że w wypadku osób niepełnosprawnych kompetencje społeczne warunkują nie tylko funkcjonowanie w społeczeństwie, ale także efektywne pełnienie ról, zwiększając poczucie kontroli nad własnym życiem. Tym samym wysoki poziom kompetencji stanowi nie tylko element indywidualnej inwestycji w kapitał rozwojowy jednostki, ale sprzyja akceptacji własnej niepełnosprawności. W ten sposób można realnie wpływać na partycypację własnego życia (Ostrowska 2003, s. 56). Na podstawie przeprowadzonych badań w grupie pracujących niepełnosprawnych kobiet i mężczyzn S. Byra i M. Parchomiuk (2011, s. 36) określiły poziom pracujących zawodowo niepełnosprawnych jako niski. Szczegółowa analiza struktury kompetencji pozwala stwierdzić, że najlepiej rozwinięte są te, które odgrywają rolę w sytuacjach ekspozycji społecznej, a najsłabiej te, które wymagają asertywności. Z badań E. Rutkowskiej i D. Filipek (2008, s. 76) przeprowadzonych w grupie klientów Agencji Zatrudniania dla Osób Niepełnosprawnych wynika, że osoby niepełnosprawne podejmują ze względów ekonomicznych pracę niezgodną z posiadanymi kwalifikacjami i wykształceniem. Niemniej jednak badani dostrzegają rehabilitacyjną funkcję pracy i jej wartość normalizacyjną, w tym zdobycie nowych umiejętności i rozwój kompetencji. Analizy i obserwacje rynku pracy wskazują na bariery, które wpływają realnie na poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Można do nich zaliczyć: bariery mentalne pracodawców i samych niepeł-

nosprawnych, typ niepełnosprawności, kwalifikacje niepełnosprawnych, bariery infrastrukturalne i systemowo-strukturalne. Badania potwierdzają również, że pracodawcom towarzyszy przekonanie o gorszych kwalifikacjach i kompetencjach zawodowych osób niepełnosprawnych (Wasilewska, Nosal 2016, s. 151-152). Ogromne znaczenie ma fakt, że osoby niepełnosprawne pozostające bez pracy mają niski poziom potrzeby aktywności własnej, co w istotny sposób utrudnia poszukiwanie i zdobycie pracy. Długotrwałe pozostawanie bez pracy może skutkować pogłębieniem i utrwalaniem deficytów wynikających z niepełnosprawności. Poznanie potencjału pracownika niepełnosprawnego i jego przydatności zawodowej oraz ocena kompetencji będzie możliwa tylko poprzez realne zatrudnienie (Kirenko, Sarzyńska 2010, s. 270).

Podjęcie i realizację roli zawodowej przez osobę niepełnosprawną można uznać za element efektywnej rehabilitacji społecznej. Aktywizacja zawodowa na otwartym rynku pracy to nie tylko normalizacja, ale przykład tworzenia i kreowania przestrzeni do własnego rozwoju. Warto zwrócić uwagę, że istotną rolę odgrywa tu nie tylko proces uświadomienia odnośnie do praw i obowiązków, ale także zwiększenia wiedzy o sobie i swoich możliwościach przy uwzględnieniu indywidualnych potrzeb, możliwości i ograniczeń (Byra, Parchomiuk 2008, s. 20). Zdaniem wielu badaczy do podstawowych jej wskaźników można zaliczyć: poziom samoakceptacji, motywacji, autonomię osobistą, radzenie sobie, kontrolę własnego życia, relacje społeczne oraz rozwój osobowości. W ocenie S. Byry i M. Parchomiuk (2008, s. 114) kompetencje społeczne decydują o sposobie postrzegania i akceptacji własnej niepełnosprawności, co wydaje się być kluczowe dla rehabilitacji psychologicznej. Dokonując analizy polityki zatrudnienia osób niepełnosprawnych, E. Dyduch i J. Łaskawiec uważają, że nie mają one nadal takich samych szans na zatrudnienie, jak osoby sprawne (Byra, Parchomiuk 2008, s. 106). Przyczyny niskiego poziomu zatrudnienia mogą wynikać z problemów: administracyjnych, społecznych, organizacyjnych, finansowych, kwalifikacyjnych, informacyjnych, infrastrukturalnych oraz dotyczących udzielania wsparcia (Dyduch, Łaskawiec 2017, s. 107, cyt. za Giermanowska 2012, s. 165). Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych z zaburzeniami psychicznymi od wielu lat kształtuje się na bardzo niskim poziomie, zdecydowanie brak tu wypracowanych rozwiązań i strategii postępowania na poziomie centralnym, lokalnym, instytucjonalnym. Na poziom zatrudnienia nie wpłynęły kampanie finansowane z środków unijnych. Warto zwrócić uwagę na liczne kontrowersje wynikające z orzecznictwa, stosowanej terminologii, rozwiązań prawnych i systemowych (Borek, Borek 2015, s. 86).

W nurcie analiz zarządczych można ulokować rozważania A. Barczyńskiego (2015, s. 53-57), który uważa, że polskie rozwiązania odbiegają od normy i są pozorne, o czym może świadczyć fakt, że używane do opisu systemu pojęcia mają charakter bardziej postulatyczny niż oddający realną sytuację. Pojęcie „zarządzania systemem rehabilitacji” odnosi się do poprawy jakości, która jest warunkowana ciągłością procesu planowania, realizacji, oceny i korekty. W praktyce wymaga to ścisłej współpracy i koordynacji działań. R. Walkowiak (2007, s. 30) uważa, że proces zarządzania kompetencjami jest dynamiczny, partycypacyjny, antycypacyjny i efektywny w sferze osiągania aktualnych i przyszłych celów organizacji. Tym samym pozwala na budowanie strategii opartych na rozwoju, doskonaleniu i prowadzi do osiągnięcia sukcesu osobistego i zespołowego. Osiągnięcie równowagi między kompetencjami

aktualnymi i pożądanymi zakłada konieczność uwzględniania kontekstu sytuacyjnego, który wymaga od jednostki kreatywności i umiejętności dopasowania się do zmian. Tego rodzaju wezwania stawia obecnie przed osobami niepełnosprawnymi otwarty rynek pracy.

Podsumowanie

Proces kształtowania kompetencji przygotowujących człowieka do pełnienia ról społecznych jest procesem niezwykle złożonym, wielowątkowym, w którym kluczową rolę pełnią doświadczenia socjalizacyjne. Zaprezentowane rozważania dotyczące kompetencji społecznych dowodzą, że decydują one o poziomie i jakości życia jednostki. Ciągłość warunkowana sposobem wykorzystania kompetencji w sytuacjach życia codziennego pokazuje, że wpływają one nie tylko na umiejętności i mechanizm przystosowania do zmian, ale także na poziom aktywności i kreatywności osoby niepełnosprawnej. Podkreślany przez wielu badaczy związek kompetencji z samorealizacją i samorozwojem osoby niepełnosprawnej stanowi przestrzeń do podejmowania inicjatyw i rozwiązań systemowych o charakterze integracyjnym, inkluzywnym. W tym obszarze jest miejsce dla pracodawców zainteresowanych zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Znaczący jest fakt, że w przypadku niepełnosprawnych kompetencje będą odgrywały kluczową rolę w procesie rehabilitacji życiowej nie tylko przez fakt, że aktywność zawodowa i sama praca to podstawa normalizacji życiowej, ale również przez to, że wpływają na poziom aktywności życiowej. To kompetencje społeczne warunkują stosunek jednostki do własnej niepełnosprawności, przeżywania jej oraz świadomego kierowania procesem rehabilitacji. W sytuacji mierzenia się z chorobą, deficytami rozwojowymi, pogłębianiem stanu choroby wynikającej z niepełnosprawności umiejętność radzenia sobie ze stresem, sytuacjami trudnymi i problemami nabiera szczególnego znaczenia. Kompetencje społeczne będą wpływały na sposoby pełnienia ról społecznych, a pośrednio decydowały o poziomie aktywności życiowej jednostki i jej sposobach radzenia sobie. Kluczowy dla podejmowanych analiz jest wpływ kompetencji na inicjowanie, podtrzymywanie i budowanie relacji społecznych. Nabiera to szczególnego wymiaru w rozumieniu problematyki niepełnosprawności, organizowaniu wsparcia społecznego i pomocy osobom niepełnosprawnym. Nie sposób pominąć tak istotnej kwestii jak ta, że w koncepcjach zarządzania niepełnosprawnością kompetencje społeczne są składnikiem kapitału ludzkiego i indywidualnym zasobem jednostki. Przegląd badań dotyczący kompetencji i aktywności zawodowej ujawnia dość zaskakujący fakt, że znacznie wyżej swoje kompetencje oceniają studenci niepełnosprawni niż niepełnosprawni aktywni zawodowo. Ta rozbieżność z pewnością nadaje się do eksploracji badawczej, ale można sądzić, że podejmowane doświadczenia zawodowe znacząco weryfikują wcześniejsze oczekiwania, nastawienia oraz ocenę własnych umiejętności, kompetencji i możliwości zawodowych badanych.

Reasumując, można stwierdzić, że inwestowanie w kształtowanie i rozwój kompetencji społecznych nadaje głęboki sens adaptacji i aktywizacji zawodowej osoby z niepełnosprawnością, stanowi podstawę racjonalnego wsparcia udzielanego przez pracodawców, organizacje i instytucje promujące zatrudnianie niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

Literatura

1. Argyle M. (2001), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Barczyński A. (2002), *Praca i rehabilitacja osób niepełnosprawnych w Polsce*, „Polityka Społeczna”, 9, s. 11-14.
3. Barczyński A. (2015), *Rehabilitacja zawodowa jako rozwiązanie systemowe*, [w:] Paszkowicz M.A., Garbat M. (red.), *Osoby z niepełnosprawnościami na współczesnym rynku pracy. Ku pełnemu uczestnictwu w rynku pracy*, s. 45-60, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
4. Borek J., Borek E. (2015), *Aktualne problemy aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością psychiczną*, [w:] Paszkowicz M.A., Garbat M. (red.), *Osoby z niepełnosprawnościami na współczesnym rynku pracy. Ku pełnemu uczestnictwu w rynku pracy*, s. 73-89, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
5. Borkowski J. (2003), *Podstawy psychologii społecznej*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.
6. Byra S. (2008), *Kompetencje społeczne studentów z ograniczoną sprawnością*, „Niepełnosprawność i Rehabilitacja”, 2, s. 46-65.
7. Byra S., Parchomiuk M. (2008), *Rola kompetencji społecznych w rehabilitacji osób z niepełnosprawnościami*, „Niepełnosprawność i Rehabilitacja”, 3, s. 3-21.
8. Byra S., Parchomiuk M. (2011), *Kompetencje społeczne w procesie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, „Praca Socjalna”, 2, s. 23-37.
9. Dyduch E., Łaskawiec J. (2017), *Włączanie osób niepełnosprawnych w główny nurt zatrudnienia*, [w:] Wolska D. (red.), *Osoby niepełnosprawne w drodze do aktywności zawodowej*, s. 94-109, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków.
10. Giernanowska E. (2012), *Wchodzenie w dorosłość i rola pracy zawodowej w procesie integracji społecznej*, [w:] Kijak R.J. (red.), *Niepełnosprawność – w zwierciadle dorosłości*, s. 155-178, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
11. Kieżun M. (2007), *Kompetencje pracownika*, [w:] Rutkowska E. (red.), *Pracownik z niepełnosprawnościami*, s. 135-152, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin.
12. Kirenko J., Sarzyńska E. (2010), *Bezrobocie. Niepełnosprawność. Potrzeby*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
13. Kocór M. (2019), *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania do rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
14. Konarski S. (2006), *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menadżerów*, [w:] Konarski S. (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menadżerów. Teoria – badania – edukacja*, s. 7-21, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
15. Matczak A. (2001), *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS)*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.
16. Mazurek-Kucharska B. (2006), *Kompetencje społeczne we współczesnej psychologii i teorii zarządzania. Przegląd wybranych koncepcji i problemów*, [w:] Konarski S. (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menadżerów. Teoria – badania – edukacja*, s. 55-94, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
17. Nęcka E. (2003), *Inteligencja: geneza, struktura, funkcje*, GWP, Gdańsk.
18. Ostrowska A. (2003), *Kompetencje społeczne osób niepełnosprawnych – bariery dorosłości*, [w:] Rzedzicka K., Kobyłańska A. (red.), *Dorosłość, niepełnosprawność, czas współczesny. Na pograniczu pedagogiki specjalnej*, s. 51-60, Wydawnictwo Impuls, Kraków.
19. Rostkowski T. (2002), *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, s. 83-111, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
20. Rutkowska E., Filipek D. (2008), *Praca zawodowa osób niepełnosprawnych jako element rehabilitacji kompleksowej*, [w:] Piasecki M., Śliwak J. (red.), *Wybrane zagadnienia z aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych*, s. 68-78, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin.
21. Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne – uwarunkowania i metody pomiaru*, [w:] Ciarkowska W., Oniszczenko W. (red.), *Szkice w psychologii różnic indywidualnych*, s. 258-265, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

22. Szabała B. (2012), *Samoocena a kompetencje studenta głuchego*, „Niepełnosprawność i Rehabilitacja”, 2, s. 64-81.
23. Szabała B. (2013), *Radzenie sobie w sytuacjach trudnych a kompetencje społeczne studentów z niepełnosprawnością wzrokową*, „Człowiek – Niepełnosprawność – Społeczeństwo”, 1, s. 59-74.
24. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
25. Wasilewska N., Nosal P. (2016), *Niepełnosprawny jako pracujący w systemie ekonomii społecznej*, [w:] Zakrzewska-Menterys E., Niedbalski J. (red.), *Samodzielni zaradni niezależni. Ludzie niepełnosprawni w systemie polityki, pracy i edukacji*, s. 147-176, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

SOCIAL SKILLS OF PEOPLE WITH DISABILITIES ON THE OPEN LABOUR MARKET

Abstract: This chapter presents considerations on the essence and significance of social skills in the process of occupational development and rehabilitation of people with disabilities on the open labour market. The review of research focuses on two strands of studies concerning the skills of students with disabilities and workers with disabilities on the open labour market. The results of research presented show material differences both in the shaping and in the assessment of own skills by disabled students and young workers. The purpose of this chapter is to prove that the skills at one's disposal not only support the process of one's own personal and occupational rehabilitation, but also play an important role in creating one's own life situation, allowing self-development and personal accomplishment.

Keywords: occupational development, skills, disability, open labour market, rehabilitation

CZĘŚĆ IV.

WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA JEDNOSTKI I ORGANIZACJI W CYBERPRZESTRZENI

IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA ZACHOWANIA KONSUMPCYJNE W INTERNECIE

Felicjan Byłok

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W XXI wieku szybki rozwój technologii informatycznych wywołuje wieloaspektowe zmiany w funkcjonowaniu gospodarki. Coraz powszechniejsza staje się sprzedaż dóbr konsumpcyjnych poprzez nowe środki komunikacji, tj. Internet i telefonię komórkową. Powstają nowe możliwości nabywania dóbr konsumpcyjnych w Internecie, które oferują bezgraniczną możliwość wyboru, szybkość zakupów, wieloaspektową informację o produktach. Nowe warunki wpływają na zmiany zachowań konsumpcyjnych. Głównym celem rozdziału jest zidentyfikowanie najważniejszych czynników wpływających na zachowania konsumpcyjne w Internecie w Polsce. Opierając się na badaniach jakościowych, zidentyfikowano najważniejsze z nich, tj. kompetencje cyfrowe, social commerce, m-commerce, reputację sprzedawcy i zaufanie. Implikacjami praktycznymi przeprowadzonych badań jest wskazanie na wzrost potencjału konsumpcji w Internecie. Natomiast implikacją społeczną opracowania jest uwypuklenie znaczenia zachowań konsumpcyjnych w Internecie jako nowego trendu w konsumpcji.

Słowa kluczowe: zachowania konsumpcyjne w Internecie, e-konsument, e-commerce, Internet

Wprowadzenie

Internet stał się kluczową platformą w każdym sektorze, za pośrednictwem której firmy mogą tworzyć globalnie połączoną sieć informacyjną i biznesową. Dzięki niej rozwinął się nowy sektor gospodarki e-commerce, który w 2018 roku wygenerował sprzedaż o wartości ponad 2800 miliardów dolarów (Digital Commerce... 2019). Rozprzestrzenianie się firm e-commerce na całym świecie wynika głównie z kilku kluczowych czynników, takich jak łatwa dostępność, innowacyjne strategie marketingowe i satysfakcja ze świadczenia usług (Bhattacharjee, Chetty 2019). Szacuje się, że całkowita sprzedaż e-commerce B2C w 2022 roku przekroczyła 5,7 biliona dolarów na całym świecie. Od 2022 roku rynki internetowe mają największy udział w zakupach online na całym świecie (Statista 2022)

Rozpowszechnienie Internetu bardzo znacząco zmieniło zachowania zakupowe konsumentów, przy czym największą zmianą jest to, że konsumenci mogą teraz łatwiej wyszukiwać, udostępniać i kupować produkty przez Internet (Tseng, Wei 2020). W odpowiedzi na wyzwania dzisiejszej nowej ery użytkownicy dostosowali swoje zachowania konsumpcyjne w Internecie. Zmiany te doprowadziły do rozwoju nowych nawyków i zachowań konsumentów w środowisku cyfrowym, które w coraz większym stopniu charakteryzują się spersonalizowanymi strategiami zakupowymi.

Zachowania konsumentów w sieci były przedmiotem intensywnych badań w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, ale zrozumienie tego problemu jest utrudnione przez fakt, że główne zaangażowane podmioty, konsumenci i przedsiębiorstwa, uległy transformacji. Po pierwsze każdy konsument jest teraz także użytkownikiem komputera. Po drugie fizyczny sklep został przekształcony w wirtualny sklep za pomocą technologii informacyjnej (IT). Po trzecie w e-commerce technologia informatyczna została wysunięta na pierwszy plan i stała się sklepem samym w sobie jako strona internetowa (Koufaris 2002).

Głównym celem rozdziału jest zidentyfikowanie najważniejszych czynników wpływających na zachowania zakupowe konsumentów w Internecie. Jest on rozwinięciem referatu wygłoszonego na międzynarodowej konferencji ICoM 2023 w Częstochowie.

Czynniki wpływające na zachowania konsumpcyjne w Internecie

W ciągu ostatnich kilku dekad rozpowszechnienie Internetu i zakupów online zmieniło sposób myślenia i życia konsumentów w niespotykany dotąd trend konsumpcji (Liang, Dai, Wang 2021). Dzisiaj coraz więcej konsumentów realizuje proces konsumpcji w całości w Internecie, tj. identyfikuje potrzeby, wyszukuje informacje niezbędne do zdefiniowania dobra służącego ich zaspokojeniu, ocenia potencjalny produkt, który chcą nabyć, dokonuje wyboru tego produktu i podsumuje wyniki (np. zadowolony/niezadowolony z produktem) (Darley, Blankson, Luethge 2010). Ma miejsce tworzenie się „nowego e-konsumenta” – jest to osoba, która za pomocą Internetu realizuje proces konsumpcji: identyfikuje potrzeby, wyszukuje rozwiązania, dokonuje zakupów produktów i usług (Windham, Orton 2001). Cecha nowości wynika z możliwości, jakie daje „podłączenie” do sieci internetowej. Proces konsumpcji realizowany przez nowe środki komunikacji wpływa na zmianę wzorów konsumpcji i stylu życia. Ta sytuacja skutkuje z jednej strony tym, że „nowy” konsument poprzez dostęp do dużej ilości źródeł informacji i możliwości wyboru produktów o różnym poziomie jakości staje się krytyczny, sceptyczny wobec świata towarów.

E-konsumenci zwykle zachowują się inaczej w środowisku zakupów online niż podczas tradycyjnych zakupów. Różnice te występują na pięciu etapach procesu zakupowego: świadomości, namysłu, preferencji, zakupu i obsługi posprzedażnej (Basalamah i in. 2020).

Wczesne badania e-konsumentów skupiały się głównie na kwestiach funkcjonalnych i użytkowych (Brown, Pope, Voges 2003). W dużej mierze były ukierunkowane na badania intencji zakupowych e-konsumentów. Jako typowi „innowatorzy” byli zazwyczaj lepiej wykształceni, mieli wyższy status społeczno-ekonomiczny, byli młodsi od średniej i częściej byli mężczyznami (Dennist i in. 2009). Obecnie badacze skupiają się na czynnikach specyficznych dla konsumenta, mianowicie na czynnikach demograficznych, osobowości, wartościach, stylu życia, postawach, zasobach finansowych konsumenta, czynnikach psychologicznych, cechach behawioralnych (np. poszukiwanie informacji o produkcie, lokalizacji dostępu, czasu trwania i częstotliwości korzystania), motywacji i doświadczenia. Badacze G. Chang i in. (2003) proponują skupić się na pięciu ważnych czynnikach zachowań e-konsumentów, tj. cechach

konsumenta, wpływie środowiska, cechach produktu/usługi, cechach medium, cechach handlowca i pośrednika, które powiązane są z trzema kluczowymi elementami (zamiarem, przyjęciem, zakupem). Czynniki te można określić m.in. na podstawie badania wpływów użytkowników w Internecie, tj. recenzji lub opinii, osobistych doświadczeń bliskich i przyjaciół oraz sieci społecznościowych (Gursoy 2019).

Wielu badaczy poszukuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego konsumenci preferują zakupy w Internecie, pomimo że mogą wybierać spośród szerokiej gamy kanałów zakupowych. W celu odpowiedzi na to pytanie M. Maity i M. Dass (2014) dokonali przeglądu wcześniejszej literatury i zidentyfikowali dwa nurty badań. Pierwszy nurt badań koncentruje się na zachowaniach konsumentów podczas zakupów online w konkretnych sklepach internetowych. Przykładowo D. Gefen, E. Karahanna i D.W. Straub (2003) zidentyfikowali zaufanie konsumentów oraz łatwość obsługi i użyteczność stron internetowych jako kluczowe determinanty, które decydują o chęci konsumentów do korzystania z witryny e-commerce w celach zakupu produktów. Drugi nurt badań poszukuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego konsumenci w ogóle decydują się na zakupy w Internecie. Badania w tym nurcie sugerują, że konsumenci robią zakupy online ze względu na przyzwyczajenie, wygodę, wydajność i oszczędność kosztów (Khalifa, Liu 2007).

Na wybór e-konsumpcji wpływa wiele czynników, w tym możliwości: szybkiego dokonywania zakupów w sklepach wirtualnych, wyboru sklepu internetowego w zależności od potrzeb i upodobań oraz magazynowania dużej ilości informacji o produktach i możliwościach zakupu, uzyskania szerszej informacji o danym produkcie u producenta poprzez pocztę elektroniczną. Innymi czynnikami stymulującymi zachowanie e-konsumentów w Internecie są „jakość witryny, bezpieczeństwo prywatności i usługi zakupów online. Po za tym przyjemność z zakupów zwiększa zachowania związane z zakupami w Internecie” (Sudirjo i in. 2023). Natomiast M. Sata (2013), prowadząc badania zachowań zakupowych konsumentów przy wyborze smartfona, odkrył, że cena, przynależność grupowa, cechy produktu, marka, trwałość i usługi posprzedażowe mają istotne znaczenie. Z kolei C.H. Park i Y.G. Kim (2003) do kluczowych czynników wpływających na zachowania zakupowe konsumentów w Internecie zaliczyli atrybuty sklepów internetowych, tj. ofertę produktów, obsługę klienta, nawigację i wygodę oraz bezpieczeństwo. Bogaty asortyment produktów zwiększa prawdopodobieństwo, że potrzeby konsumentów zostaną spełnione. Istotne są informacje cenowe oraz informacje o produkcie, które pomagają konsumentom zredukować koszt poszukiwań. Obszerne informacje o dostępności produktów w sklepie internetowym prowadzą do lepszych zakupów, trafniejszych decyzji i większej satysfakcji. Kolejnym atrybutem jest obsługa klienta w zakresie wyboru produktu, odpowiedzi na zadawane pytania i informowanie o zasadach dotyczących kredytów, zwrotów i płatności. Trzecią kategorią atrybutów jest nawigacja i wygoda. Jest to związane z użytkowaniem interfejsu sklepu internetowego. Dobrze zaprojektowany system interfejsu może zmniejszyć koszty wyszukiwania i czas potrzebny na przetwarzanie informacji. Konsumenci wybierają te sklepy, do których jest szybki dostęp, są uporządkowane i łatwe w nawigacji. Większość sklepów online udostępnia wyszukiwarkę produktów, mapę witryny i wskazówki dotyczące sekwencji nawigacji, które pomagają konsumentom w wyszukiwaniu i nabywaniu produktów. Ostatnim atrybutem

jest bezpieczeństwo transakcji internetowych. Konsumenci poszukują witryn internetowych, które zapewniają bezpieczne płatności i zabezpieczenie danych osobistych.

Kolejnym czynnikiem wzrostu zainteresowania zakupami w Internecie są nowe rozwiązania technologiczne. Wykorzystanie urządzeń mobilnych (głównie smartfonów) w procesie nabywania dóbr upowszechniło zakupy w Internecie, ponieważ konsumenci mogą dokonywać zakupów za pomocą smartfonów w dowolnym miejscu i czasie. Jednym z nowych modeli biznesowych, który rozwinął się dzięki smartfonom, jest handel online-to-offline (O2O commerce), polegający na tym, że konsumenci wyszukują, rezerwują lub płacą online za pomocą aplikacji mobilnej. Następnie, wykorzystując usługi lokalizacyjne, otrzymują produkty lub usługi w domu lub w miejscu pracy, korzystając z szybkiej dostawy lub usług od drzwi do drzwi (Yao i in. 2022).

Istotnym czynnikiem wpływającym na upowszechnienie się e-konsumpcji są social media, które pomagają łączyć firmy z konsumentami, rozwijać relacje i wspierać te relacje w odpowiednim czasie i przy niskich kosztach (Kaplan, Haenlein 2010). Obecnie coraz częściej e-commerce realizowany jest za pośrednictwem mediów społecznościowych, dzięki temu można dotrzeć do większej liczby potencjalnych nabywców. Witryny społecznościowe dają sprzedawcom możliwość angażowania się i interakcji z potencjalnymi i obecnymi konsumentami, oferując im większe poczucie intymności w relacjach, a także budowania nowych relacji z konsumentami (Mersey, Malthouse, Calder 2010). Konsumenci natomiast wykorzystują media społecznościowe do pozyskiwania recenzji online, oceny oraz rekomendacji produktów i usług, które wpływają na ich decyzje zakupowe. Różne sieci społeczne dostarczają konsumentom informacji, które mogą im pomóc w dokonaniu właściwego zakupu. Wymiana wiedzy, doświadczeń i opinii w ramach społeczności wirtualnych pomagają w podejmowaniu decyzji o nabyciu produktów lub usług.

Wybrane czynniki determinujące zachowania e-konsumentów w Polsce

Autor skupia się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie badawcze: jakie czynniki wpływają na zachowania konsumpcyjne w Internecie? Do badań zachowań e-konsumentów w Polsce zastosowano jako metodę badawczą analizę danych zastanych – desk research, którą przeprowadzono na podstawie danych publikowanych w raportach: badań Centrum Badania Opinii Społecznej (2022) – badanie zrealizowano na próbie liczącej 1087 osób (w tym: 58,9% metodą CAPI, 28,7% – CATI i 12,4% – CAWI), Gemius (2022) – badanie zostało zrealizowane na próbie 1559 internautów w wieku 15 i więcej lat przy pomocy ankiet CAWI na panelu internetowym, oraz Głównego Urzędu Statystycznego (2022).

Upowszechnienie się zachowań charakterystycznych dla e-konsumenta w dużej części jest wynikiem dostępu konsumentów do Internetu. Jak wynika z badań GUS w Polsce w 2022 roku dostęp do Internetu posiadało 93,3% gospodarstw domowych, w tym 92,6% do Internetu szerokopasmowego. Uwzględniając klasę miejsca zamieszkania, odsetek gospodarstw z Internetem większy był w dużych miastach (94,4%) niż w mniejszych oraz na obszarach wiejskich (93,2%) (GUS 2022).

Interesująca jest analiza cech społeczno-demograficznych osób korzystających z Internetu. Z badań sondażowych CBOS wynika, że w 2021 roku z Internetu korzystają niemal powszechnie najmłodszy Polacy w wieku poniżej 25 roku życia (100%), a także zdecydowana większość osób mających od 26 do 34 lat (100%). Liczba użytkowników Internetu spada wraz z wiekiem, najmniejszy odsetek internautów jest w wieku 65 lat i więcej (41%). Zazwyczaj Polacy korzystający z Internetu to w większości osoby stosunkowo dobrze wykształcone (wykształcenie wyższe posiada 97% użytkowników, a średnie 87% internautów). Zmienną różnicującą użytkowników Internetu jest status zawodowy. Największą grupę użytkowników Internetu stanowią osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych (100%) i technicy, średni personel (100%). Natomiast najmniejsza grupa osób korzystających z Internetu to rolnicy (71%) (CBOS 2022).

Podsumowując, można stwierdzić, że typowym użytkownikiem Internetu w Polsce jest osoba młoda, stosunkowo dobrze wykształcona, zajmująca relatywnie wysokie stanowisko w pracy.

Wykorzystanie Internetu jako środka konsumpcji zależy od poziomu kompetencji cyfrowych, które pozwalają korzystać z wyszukiwarek internetowych, brać udział w czatach, forach dyskusyjnych, używać programów do wymiany plików filmowych i muzycznych, kupować lub sprzedawać przez Internet. Z badań nad kompetencjami cyfrowymi wynika, że ogólne kompetencje posiada 42,9% Polaków. Przy czym podstawowy poziom takich umiejętności posiada 22,3%, natomiast ponadpodstawowy 20,6%. Osoby posiadające niskie ogólne umiejętności cyfrowe stanowią 18,8% tej populacji, a najmniej liczną grupę tworzą osoby nieposiadające takich umiejętności (4,9%) (Ministerstwo Cyfryzacji 2020). Brak albo posiadanie niskich kompetencji cyfrowych jest istotną barierą rozwoju e-commerce.

Zakres konsumpcji w świecie wirtualnym jest uzależniony od urządzeń, które posiadają użytkownicy Internetu. W Polsce systematycznie wzrasta liczba osób korzystających z urządzeń przenośnych, tj. laptopów, telefonów komórkowych, notebooków, tabletek, smartfonów, co pozytywnie wpływa na wzrost zainteresowania konsumpcją w Internecie. W porównaniu z 2010 rokiem, kiedy użytkowników tych urządzeń było 45%, w 2022 roku już 96% Polaków deklaruje łączenie się z Internetem bezprzewodowym za pomocą tych urządzeń (CBOS 2022). Urządzenia te coraz częściej są narzędziami służącymi do komunikacji ze sklepem internetowym. Zaletą m-commerce jest wygoda i możliwość szybszego rozwoju niż stały e-handel (Chen, Yang 2017). Polacy coraz częściej wykorzystują urządzenia mobilne do zrobienia zakupów w sieci, najczęściej używają do tego smartfonów (75%) i laptopów (73%), w dalszej kolejności z komputerów stacjonarnych (41%) i tabletek (19%). M-commerce stał się trendem obejmującym ogół e-konsumentów. Coraz więcej konsumentów stosuje *multichanneling*, czyli różnorodne wykorzystywanie urządzeń elektronicznych w procesie nabywania produktów. Znaczenie nowej perspektywy dla sprzedaży detalicznej online staje się oczywiste, gdy weźmie się pod uwagę, że zachowania zakupowe drastycznie zmieniają się w związku z korzystaniem z urządzeń z dostępem do Internetu. GWI zbadało sposób korzystania z urządzeń przez kupujących online i podało, że średnio 49% kupujących na całym świecie robi zakupy online za pośrednictwem komputerów stacjonarnych/laptopów, podczas gdy 51% robi zakupy za pomocą

smartfonów, a 9% za pomocą tabletów (Wagner, Schramm-Klein, Steinmann 2020, s. 1). W Polsce ponad połowa respondentów deklarujących robienie zakupów z wykorzystaniem urządzeń mobilnych twierdzi, że zdarza im się rozpocząć zakupy na telefonie, a zakończyć transakcję na komputerze (Gemius 2022).

Kim są osoby kupujące w sieci? W tabeli 17.1 zaprezentowano tzw. profil e-konsumentów z punktu widzenia wybranych cech socjodemograficznych i ekonomicznych. Analizując strukturę nabywców deklarujących zakupy internetowe, można zauważyć, iż największy odsetek stanowią respondenci w wieku od 35 do 49 lat, z wykształceniem średnim lub wyższym, z większych miast oraz będący w relatywnie dobrej sytuacji materialnej. Analizując zmiany demograficzne w latach 2019-2023, zauważono wzrost uczestnictwa w zakupach online osób starszych (50 lat i więcej) o 9 punktów procentowych, co oznacza stopniowe wyrównanie wiekowe konsumentów dokonujących zakupów w Internecie. Inną obserwacją jest istotny wzrost procentowy osób dokonujących zakupów online w okresie od 2019 do 2023 roku o 17%.

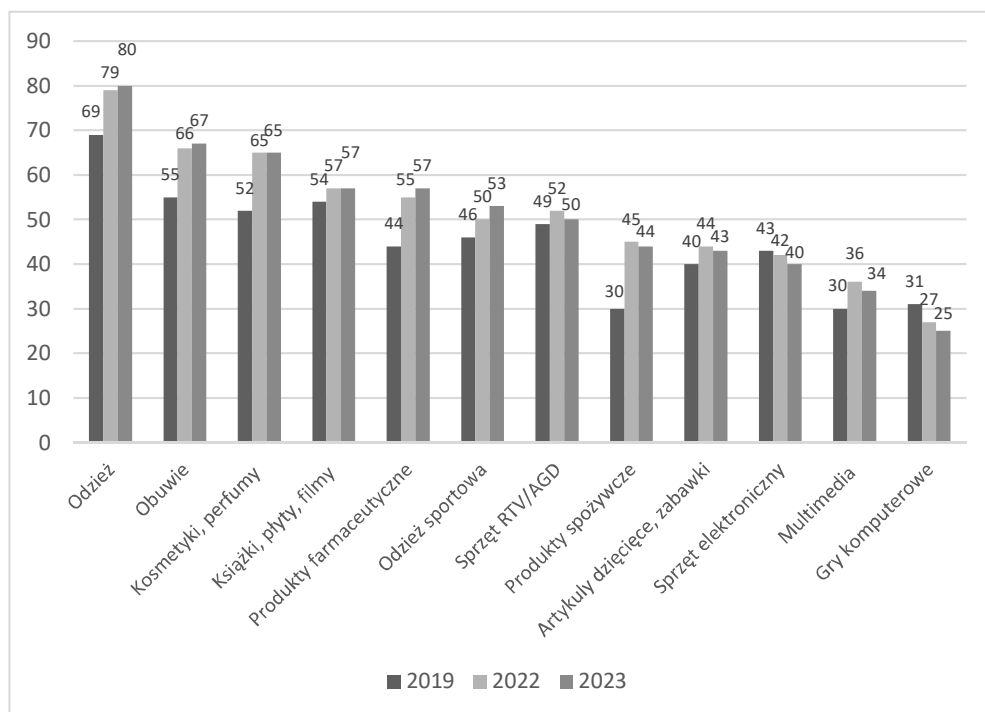
Tabela 17.1. Charakterystyka osób kupujących w sieci w latach 2019, 2022, 2023 [w %]

Cechy demograficzno-społeczne		2019	2022	2023
Płeć	kobiety	50	52	51
	mężczyźni	50	48	49
Wiek	15-24	20	17	15
	25-34	22	20	17
	35-49	32	33	33
	50 i więcej	26	30	35
Wykształcenie	niższe	28	23	17
	średnie	38	37	40
	wyższe	34	40	42
Wielkość miejscowości zamieszkania	wieś	24	21	24
	miasto do 200 tys. mieszkańców	45	45	45
	miasto powyżej 200 tys. mieszkańców	32	34	31
Sytuacja materialna gospodarstwa domowego	dobra	42	40	37
	średnia	52	53	53
	zła	7	6	9
Odsetek kupujących online wśród internautów		62	77	79

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gemius (2019; 2022; 2023)

Wraz ze wzrostem dostępu do Internetu wśród Polaków rośnie konsumpcja za jego pośrednictwem. W 2022 roku w porównaniu z 2018 rokiem wzrósł odsetek osób kupujących przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego w ciągu ostatnich 12 miesięcy z 47,8% do 64,6%. Najlicniejszą grupę konsumentów stanowią osoby w wieku 25-34 lata (89,4%), z wyższym wykształceniem (86,7%), pracujący na własny rachunek (85,6%) i mieszkający w dużych miastach (69,4%) (GUS 2022).

Interesująco przedstawia się struktura produktów nabywanych w Internecie. W ujęciu czasowym obserwuje się systematyczny wzrost zakupu odzieży, obuwia, produktów farmaceutycznych i odzieży sportowej. Natomiast maleją zakupy gier komputerowych i sprzętu elektronicznego, tj. telefonów, smartfonów, laptopów (rys. 17.1).



Rysunek 17.1. Struktura produktów nabywanych w Internecie w latach 2019, 2022, 2023 [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gemius (2019; 2022; 2023)

Nabywaniu produktów w sklepach internetowych sprzyjają niektóre formy płatności. Powszechną formą płatności za zakupy online są przelewy online, takie jak szybki przelew przez serwis płatności (np. PayU, przelewy24, Dotpay, Tpay) (70%) i płatność gotówką przy odbiorze zamówionego produktu (47%). Płatności przez Internet dokonują przede wszystkim mężczyźni w wieku 25-34 lata, z wykształceniem wyższym, natomiast płatności tradycyjne preferują kobiety, w wieku 15-24 lata, z wykształceniem zawodowym i podstawowym.

Oprócz produktów e-konsumenci nabywają e-usługi. Cechą e-usług jest ich interaktywność, sytuacyjna personalizacja i możliwość regulacji w czasie rzeczywistym (Rust, Lemon 2001). W zależności od rodzaju e-usług ich konsumpcja może mieć miejsce podczas korzystania z Internetu lub też w świecie realnym, po dokonaniu ich zakupu w sieci. Spośród e-usług Polacy stosunkowo często korzystają z usług bankowych przez Internet (79%). Korzystaniu z bankowości elektronicznej sprzyja wyższe wykształcenie (najczęściej korzystają osoby najlepiej wykształcone – 93%) i wiek (zauważalnie częściej niż przeciętnie korzystają osoby w wieku od 25 do 44 lat – 87%).

Kolejnym typem usług, których konsumenci poszukują w Internecie, jest e-kultura. Z tych usług korzysta ponad jedna czwarta użytkowników Internetu (27%). Co trzeci korzystający z Internetu czyta blogi. Pobieranie z sieci darmowych programów, muzyki i filmów deklaruje prawie jedna czwarta (21% ogółu badanych). Z kolei prawie trzy piąte internautów (57%) ogląda online telewizję, filmy, seriale lub inne materiały wideo. Słuchający online radia stanowią ponad jedną czwartą użytkowników Internetu (28%). Z usług e-kultury korzystają zazwyczaj ludzie młodzi w wieku od 18 do 34 lat, dobrze wykształceni (CBOS 2022).

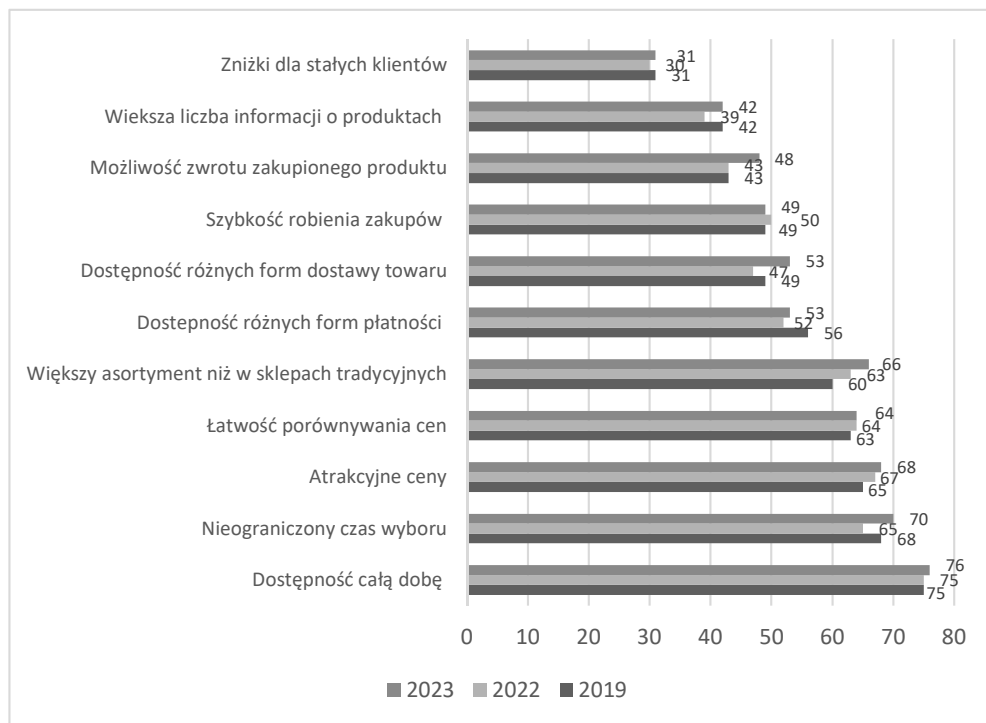
Coraz częściej internauci korzystają z usług e-administracji, które obejmują m.in. strony internetowe dotyczące obowiązków obywatelskich (np. składania deklaracji podatkowych, zmiany miejsca zameldowania), praw (np. pomocy społecznej), oficjalnych dokumentów (np. dowodów osobistych, aktów urodzenia), publicznych usług edukacyjnych (np. bibliotek) i publicznych usług zdrowotnych (np. szpitali). W 2022 roku osoby korzystające z usług administracji publicznej przez Internet stanowiły 55,4% (GUS 2022). Z badań wynika, iż kobiety częściej niż mężczyźni korzystają z usług w zakresie e-kultury, mężczyźni z kolei z usług z e-administracji. Najbardziej aktywną grupą konsumentów korzystających z e-usług są osoby w wieku 25-34 lata i 35-44 lata (Wolny 2013, s. 256-257).

E-konsumenci mają wiele kanałów w Internecie umożliwiających zakup produktów przez Internet. Oprócz tradycyjnych kanałów online, do których zalicza się sklepy internetowe i serwisy aukcyjne, coraz większe znaczenie ma social commerce, rozwijany przez największe platformy socialmediowe, takie jak Facebook i Instagram. Umożliwiają one dokonywanie zakupów bezpośrednio z postów na fanpage'ach marek, ale także z profili influencerów czy zakładki marketplace (Facebook) lub sklep (Instagram). Jeśli e-konsumenci nabywają produkty i usługi poprzez social media, to wybierają przede wszystkim Facebooka (78%). Na kolejnych miejscach znalazły się Instagram (31%) oraz YouTube (19%) i Tik Tok (8%) (Gemius 2022).

W analizie zachowań konsumpcyjnych w Internecie istotną rolę odgrywiają motywy e-zakupów (rys. 17.2). Do najważniejszych motywów, którymi kierują się Polacy, wybierając e-konsumpcję, zalicza się udogodnienia związane z procesem nabywania, tj. dostępność całą dobę oraz ceny produktów atrakcyjniejsze niż w sklepach tradycyjnych. Kolejne motywy wpływające na zakupy w Internecie są związane ze specyfiką funkcjonowania sklepów internetowych, tj. nieograniczony czas wyboru; mogą przeglądać, jak długo tylko chcą; łatwość porównywania ofert; większy asortyment niż w sklepach tradycyjnych; dostępność różnych form płatności. Następną grupę determinant stanowią czynniki finansowe, tj. atrakcyjniejsze ceny niż w sklepach tradycyjnych oraz zniżki dla stałych klientów. Podsumowując, można powiedzieć, iż dla konsumentów przy podejmowaniu decyzji o zakupie danego produktu są korzyści finansowe, oszczędność czasu i przyjemność.

W procesie zachowań e-konsumenta istotne jest wykorzystywanie sieci do poszukiwania informacji o produktach. Literatura sugeruje, że wyszukiwanie informacji może być ukierunkowane na cel przed zakupem, na zainteresowaniach, reakcji hedonistycznej i na zaangażowaniu w dobro lub usługę (Richard i in. 2010). W Polsce wiedzy o nowych produktach w Internecie poszukuje 85,4% internautów, z kolei czytanie, pobieranie plików gazet i czasopism, w których są informacje o nowych

produktach, jest ważne dla 73,9% osób korzystających z Internetu (GUS 2022). Najczęściej e-konsumenci poszukują informacji w Internecie poprzez strony sklepów internetowych (94%) i wyszukiwarki ogólne (np. Google) (92%). W dalszej kolejności konsumenci korzystają z porównywarek cen w celu zdobycia informacji o nowych produktach (86%), strony serwisu, na którym kupił produkt (83%), stron dotyczących danej kategorii produktów (w tym blogi i fora) (61%), stron aukcji internetowych (58%) i portali społecznościowych (57%) (Gemius 2020).



Rysunek 17.2. Motywy nabywania produktów w Internecie [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gemius (2019; 2022; 2023)

O rozwoju zachowań konsumpcyjnych w Internecie świadczy częstotliwość dokonywania zakupów poprzez elektroniczne środki konsumpcji. Jak wynika z raportu Advox *Zwyczaj e-zakupowe Polaków*, wśród internautów, którzy deklarują robienie zakupów online prawie połowa przyznaje, że robi zakupy co najmniej kilka razy w miesiącu (40,1%), mniej więcej raz w miesiącu wirtualny koszyk zapełnia 19,5% Polaków. Natomiast raz na kwartał zakupy w Internecie robi 11,4%. Systematycznie kupuje co najmniej raz w tygodniu 28,2%. Dane te wskazują, iż polscy konsumenci często dokonują zakupów w sklepach internetowych (Advox 2021).

Określone wzory zachowań konsumpcyjnych stają się długookresowym trendem wtedy, gdy konsumenci postrzegają je jako istotne w przyszłości. Analizując oczekiwania polskich konsumentów w stosunku do e-konsumpcji, warto wskazać na czynniki, które są ważnymi determinantami potencjalnych zachowań. Z badań wynika, że

Polacy częściej dokonywaliby zakupów w Internecie w sytuacji niższych cen niż w sklepach tradycyjnych (51%), niższych kosztów dostawy produktów (51%), kodów rabatowych (43%), większych zniżek dla osób kupujących przez Internet (42%), szybszej dostawy (30%) (Gemius 2022). Zatem czynniki ekonomiczne są najistotniejsze w dalszym rozwoju e-konsumpcji.

Czynnikami społecznymi wpływającymi na zachowania e-konsumentów są reputacja sprzedawcy i zaufanie do sklepu internetowego. Reputacja sprzedawcy internetowego rozumiana jest jako wskaźnik wiarygodności wynikający z porównania, co sklep internetowy obiecał, a co faktycznie spełnił (Casalo, Flavian, Guinaliu 2007). W Polsce głównym źródłem budowania wiarygodności sklepu online są opinie o nim (48%). Istotne są również: możliwość płatności przy odbiorze (33%) oraz jasna i czytelna informacja o możliwości dokonania zwrotu lub reklamacji (26%). Na ważność opinii o sklepie internetowym wskazują przede wszystkim kobiety w wieku 25-34 lata i z wykształceniem wyższym (Gemius 2020). Elementami budującymi wiarygodność są przede wszystkim znaki i certyfikaty zaufania przyznawane przez niezależne organizacje, graficzny wygląd sklepu, a także obecność regulaminu oraz jasna i czytelna informacja o sposobach dokonywania zwrotów i reklamacji.

Wiarygodność jest czynnikiem wpływającym na poziom zaufania konsumentów do witryny internetowej. W e-commerce zaufanie online oznacza postawę pełnego zaufania w sytuacji online, w której istnieje ryzyko, że czyjeś słabe strony zostaną wykorzystane (Beldad, de Jong, Steehouder 2010). Wyniki badań przeprowadzonych wśród młodych Polaków wskazują na średni poziom zaufania do witryn internetowych. W największym stopniu wpływ na zaufanie ma dotrzymywanie obietnic i zobowiązań oraz wyposażenie w narzędzia do monitorowania bezpieczeństwa płatności i bezpiecznego procesu logowania czy bycia oszukany przez sprzedawcę (Byłok 2022).

W dalszym upowszechnianiu się e-konsumpcji w Polsce pojawiają się bariery. Do najważniejszych zaliczamy te, które wynikają z funkcji Internetu, tj. braku fizycznego kontaktu z produktem. Na tę barierę wskazało 41% badanych. Kolejną barierą są zbyt wysokie koszty dostawy i zbyt długi czas oczekiwania (22%). Również istotne są bariery społeczne związane z bezpośrednim kontaktem ze sprzedawcą i możliwością porozmawiania z nim (13%). Z kolei na obawy o bezpieczeństwo w sieci wskazało 11% badanych (Geminius 2022).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza zachowań konsumpcyjnych w Internecie pozwala sformułować kilka wniosków. Po pierwsze konsumpcja przez elektroniczne środki komunikowania staje się coraz bardziej masowa i stopniowo wypiera „tradycyjną” konsumpcję, w szczególności po okresie pandemii. Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące na istotny wzrost zakupów przez Internet. W związku z tym producenci i oferenci dóbr konsumpcyjnych powinni większą uwagę skupić na działaniach związanych z oferowaniem produktów i usług w świecie wirtualnym. Po drugie powstają nowe wzory zachowań konsumpcyjnych w wyniku rozwoju nowych form sprzedaży dóbr i usług w Internecie. Po trzecie istnieją bariery techniczne i psychospołeczne ograniczające rozwój konsumpcji poprzez elektroniczne środki komunikacji. Chodzi

tutaj o nawyki, przyzwyczajenia, zwyczaje, wzory konsumpcji charakterystyczne dla „tradycyjnej” konsumpcji, a które nie występują w Internecie, w szczególności brak fizycznego kontaktu ze sprzedawcą. Istotną barierą jest poczucie braku pełnego bezpieczeństwa podczas transakcji płatniczych. Bariery rozwoju e-konsumpcji jest brak zaufania do sklepów internetowych, związany z niepewnością co do jakości towaru i przeprowadzenia samej transakcji zakupowej. Inną barierą jest nieprzestrzeganie norm etycznych przez e-sprzedawców: brak zapewnienia prywatności i bezpieczeństwa e-konsumentów, brak odpowiedzialności e-sprzedawcy, brak dokładnego, zgodnego z rzeczywistością opisu oferowanych produktów (Avshalom, Avshalom, Arik 2007). Również brak lub posiadanie jedynie podstawowych umiejętności cyfrowych jest barierą, co szczególnie jest widoczne wśród osób starszych.

Literatura

1. Advox (2021), *Zwyczaje e-zakupowe Polaków. Raport 2021*, https://backend.advox.pl/media/wysiwyg/raport_cz_1_PL.pdf (dostęp: 22.05.2023).
2. Avshalom M.A., Avshalom A., Arik S. (2007), *Do Ethics Matter to E- Consumers?*, „Journal of Internet Commerce”, 6, 2, s. 19-34.
3. Basalamah J., Haerdiansyah Syahnur M., Ashoer M., Bahari A.F. (2020), *Consumer Behavior in Online Transportation Services: A Systematic Review of Business Strategies*, „Ilomata International Journal of Management”, 1, 3, s. 134-144.
4. Beldad A., de Jong M., Steehouder M. (2010), *How Shall I Trust the Faceless and the Intangible? A Literature Review on the Antecedents of Online Trust*, „Computers in Human Behavior”, 26, 5, s. 857-869.
5. Bhattacharjee J., Chetty P. (2019), *An Overview of Online Consumer Behaviour Theory and Model*, <https://www.projectguru.in/online-consumer-behaviour-theory-model/> (dostęp: 25.10.2023).
6. Brown M., Pope N., Voges K. (2003), *Buying or Browsing? An Exploration of Shopping Orientations and Online Purchase Intention*, „European Journal of Marketing”, 37, 10/11, s. 1666-1684.
7. Bylok F. (2022), *Examining the Internet of Trust on the e-Commerce Purchase Intentions of Young Consumers in Poland*, „Journal of Internet Commerce”, 21, 3, s. 364-391.
8. Casalo L.V., Flavian C., Guinaliu M. (2007), *The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website*, „Journal of Marketing Communications”, 13, 1, s. 1-17.
9. CBOS (2022), *Korzystanie z Internetu w 2022 roku*, Komunikat z badań Centrum Badania Opinii Społecznej, nr 22, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2022/K_077_22.PDF (dostęp: 20.05.2023).
10. Chan G., Cheung C., Kwong T., Limayem M., Zhu L. (2003), *Online Consumer Behavior: A Review and Agenda for Future Research*, „BLED 2003 Proceedings”, 43, s. 194-218, <https://aisel.aisnet.org/bled2003/> (dostęp: 20.05.2023).
11. Chen N., Yang J. (2017), *Mechanism of Government Policies in Cross-Border E-Commerce on Firm Performance and Implications on M-Commerce*, „International Journal of Mobile Communications”, 15, 1, s. 69-84.
12. Darley W.K., Blankson C., Luethge D.J. (2010), *Toward an Integrated Framework for Online Consumer Behavior and Decision Making Process: A Review*, „Psychology & Marketing”, 27, s. 94-116.
13. Dennist Ch., Merrilees B., Jayawardhena Ch., Wright L.T. (2009), *E-Consumer Behaviour*, „European Journal of Marketing”, 43, 9/10, s. 1121-1139.
14. Digital Commerce 360 (2019), *Global E-Commerce Sales Grow 18% in 2018*, <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-ecommerce-sales/> (dostęp: 20.10.2023).
15. Gefen D., Karahanna E., Straub D.W. (2003), *Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model*, „MIS Quarterly”, 27, 1, s. 51-90.
16. Gemius (2019), *E-commerce w Polsce*, Gemius dla e-Commerce Polska, www.gemius.pl (dostęp: 20.10.2023).

17. Gemius (2020), *E-Commerce w Polsce*, Polskie Badania Internetu, www.gemius.pl (dostęp: 20.05.2023).
18. Gemius (2022), *E-Commerce w Polsce*, Polskie Badania Internetu, www.gemius.pl (dostęp: 20.05.2023).
19. Gemius (2023), *E-Commerce w Polsce*, Polskie Badania Internetu, www.gemius.pl (dostęp: 20.09.2023).
20. GUS (2013), *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce w 2013*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2013-r-2,2.html> (dostęp: 10.09.2023).
21. GUS (2022), *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce w 2022*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne> (dostęp: 22.05.2023).
22. Gursoy D. (2019), *A Critical Review of Determinants of Information Search Behavior and Utilization of Online Reviews in Decision Making Process*, „International Journal of Hospitality Management”, 76(B), s. 53-60.
23. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 22.05.2023).
24. Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, 53, s. 59-68.
25. Khalifa M., Liu V. (2007), *Online Consumer Retention: Contingent Effects of Online Shopping Habit and Online Shopping Experience*, „European Journal of Information Systems”, 16, 6, s. 780-792.
26. Ministerstwo Cyfryzacji (2020), *Kompetencje cyfrowe*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kompetencje-cyfrowe> (dostęp: 20.05.2023).
27. Koufaris M. (2002), *Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior*, „Information Systems Research”, 13, 2, s. 205-223.
28. Liang D., Dai Z., Wang M. (2021), *Assessing Customer Satisfaction of O2O Takeaway Based on Online Reviews by Integrating Fuzzy Comprehensive Evaluation with AHP and Probabilistic Linguistic Term Sets*, „Applied Soft Computing”, 98, 106847.
29. Maity M., Dass M. (2014), *Consumer Decision-Making Across Modern and Traditional Channels: E-Commerce, M-Commerce, In-Store*, „Decision Support Systems”, 61, s. 34-46.
30. Mersey R.D., Malthouse E.C., Calder B.J. (2010), *Engagement with Online Media*, „Journal of Media Business Studies”, 7, 2, s. 39-56.
31. Park C.H., Kim Y.G. (2003), *Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in an Online Shopping Context*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 31, 1, s. 16-29.
32. Richard M.-O., Chebat J.-Ch., Yang Z., Putrevu S. (2010), *A Proposed Model of Online Consumer Behavior: Assessing the Role of Gender*, „Journal of Business Research”, 63, 9-10, s. 926-934.
33. Rust R.T., Lemon K.N. (2001), *E-Consumer and the Consumer*, „International Journal of Electronic Commerce”, 5, 3, s. 85-101.
34. Sata M. (2013), *Factors Affecting Consumer Buying Behavior of Mobile Phone Devices*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, 4, 12, s. 103-112.
35. Statista (2022), *E-Commerce Worldwide – Statistics & Facts*, <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview> (dostęp: 15.05.2023).
36. Sudirjo F., Lotte L.N.A., Sutaguna, Risdwiyanto A., Yusuf M. (2023), *The Influence of Generation Z Consumer Behavior on Purchase Motivation in E-Commerce Shoppe*, „Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi”, 2, 2, s. 110-126.
37. Tseng Ch.-H., Wei L.-F. (2020), *The Efficiency of Mobile Media Richness across Different Stages of Online Consumer Behavior*, „International Journal of Information Management”, 50, s. 353-364.
38. Wagner G., Schramm-Klein H., Steinmann S. (2020), *Online Retailing across E-Channels and E-Channel Touchpoints: Empirical Studies of Consumer Behavior in the Multichannel E-Commerce Environment*, „Journal of Business Research”, 107, s. 256-270.
39. Windham K., Orton K. (2001), *Dusza nowego konsumenta. Postawy, zachowania i preferencje e-klientów*, CeDeWu, Warszawa.
40. Wolny R. (2013), *Konsumpcja e-usług jako przejaw innowacyjności konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, styczeń-luty, s. 255-264.
41. Yao P., Osman S., Sabri M.F., Zainudin N. (2022), *Consumer Behavior in Online-to-Offline (O2O) Commerce: A Thematic Review*, „Sustainability”, 14, 13, 7842.

IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING CONSUMER BEHAVIOR ONLINE

Abstract: In the twenty-first century the rapid growth of ICT has evoked multifaceted changes in the functioning of the economy. The sale of consumer goods is becoming more widespread by way of the new means of communication, i.e., the Internet, while also cellular phones. New possibilities of acquiring consumer goods online are emerging, which offer unlimited possibilities of choice, speed of purchase, as well as multifaceted information about the products. These new circumstances have an impact on changes in consumer behavior. The principal aim of the herein chapter is to identify the most important factors influencing consumer behavior online in Poland. On the basis of qualitative research, the most important of them have been identified, namely digital competences, social commerce, m-commerce, while also the reputation of the seller and trust. The practical implication of the research conducted is the indication of growth in the potential of consumption online. However, the social implication of this chapter is the emphasis of the significance of consumer behavior online as a new trend in consumption.

Keywords: consumer behavior online, e-consumer, e-commerce, Internet

DELECJONIZM JAKO SPOŁECZNY FILTR ANTYSPAMOWY. STUDIUM PRZYPADKU KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI INTERNETOWEJ ENCYKLOPEDII

Sebastian Skolik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem rozdziału jest przedstawienie społecznych mechanizmów usprawniania jakości tekstów w internetowej encyklopedii. Autor ujmuje problem z perspektywy wieloletniego uczestnika polskojęzycznej Wikipedii. O ile pierwsza połowa dekad XXI wieku oznaczała rozwój tej encyklopedii dzięki niewystępowaniu sztywnych reguł działania, o tyle w kolejnych latach częściej podnoszono konieczność kontrolowania wkładu użytkowników, aby zapewnić jakość tworzonych tekstów. Rywalizowały tutaj ze sobą dwie postawy: 1) inkluzjonizmu, zakładającego, że prawie każda treść może być zamieszczona w encyklopedii i 2) delecjonizmu, zakładającego, że pewne treści nie nadają się do encyklopedii i powinny być usuwane. W rozdziale przedstawiono przypadki samoorganizacji działań na rzecz skutecznego eliminowania niskiej jakości tekstów oraz tekstów reklamowych (spamu) zamieszczanych w polskojęzycznej Wikipedii.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, zarządzanie wiedzą, społeczne organizowanie wiedzy, samoorganizacja systemu społecznego, Wikipedia

Wprowadzenie

Wraz z rozwojem Internetu coraz więcej ludzi miało możliwość dostępu do ogromnych baz wiedzy tworzonych przez różnego typu podmioty. W nowych nowych mediach, które zaczęły pojawiać się w XXI wieku, ludzie nie tylko mogli być konsumentami tego olbrzymiego „drzewa wiedzy”, ale też stawali się jego współtwórcami (por. Levinson 2010, s. 11-35). W konsekwencji możliwa była nie tylko większa transparentność przekazu informacji, ale również pojawił się problem porządkowania zgromadzonych zasobów wiedzy. Dlatego w niektórych mediach zaczęto zwracać większą uwagę na usuwanie niepożądanych treści. W Wikipedii, która jest największym projektem współtworzonym przez nieprofesjonalnych użytkowników, kwestia ta dotyczy współtworzenia reguł klasyfikowania i segregowania wiedzy w kontekście jej użyteczności.

Dla dużych i heterogenicznych projektów internetowych tworzonych przez społeczności wyzwaniem jest zapewnienie jakości udostępnianych informacji, która rozumiana jest jako jej zrozumiałość, aktualność, poprawność oraz stopień wyczerpania. Wraz ze wzrostem heterogeniczności mogą pojawiać się odmienne podejścia do

współdziałania. W przypadku Wikipedii może być to spór między jednostkami zakładającymi, że w encyklopedii informacje powinny być przedstawiane w sposób zwięzły, a osobami, które skłaniają się ku jak najobszerniejszemu opisywaniu zagadnienia. Stąd pojawiają się pytania o to, jak jest możliwe w takich systemach społecznych zarządzanie jakością informacji, gdy odmiennie się tę jakość pojmuje (Tilly, Wintermeyer, Posegga 2019, s. 2).

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie sposobów zapewniania jakości internetowej encyklopedii poprzez organizowanie działań na rzecz wychwytywania i usuwania treści niskiej jakości. Problem ten przedstawiono w odniesieniu do polskojęzycznej Wikipedii, w której autor prowadzi badania netnograficzne od 2005 roku, angażując się również w działania na rzecz usuwania artykułów niespełniających kryteriów ustalonych przez społeczność. Pojęcie „delecjonizmu” jako postawy mającej na celu redukcję słabych jakościowo treści zostało przyjęte przez społeczność różnych wersji Wikipedii. Było ono także przedmiotem wcześniejszych badań naukowych, które przedstawiono w pierwszej części rozdziału. W kolejnych podrozdziałach omówiono podejście metodologiczne oraz wyniki prowadzonych badań jakościowych.

Delecjonizm jako zwrot jakościowy

Wikipedia jako typ internetowej encyklopedii tworzona jest zarówno przez społeczność o zróżnicowanej sile więzi między jej członkami, jak i przez incydentalnych, anonimowych użytkowników. Ponieważ treści tworzone są nieodpłatnie, a aktywni użytkownicy w miarę chętnie reagują na prośby o uzupełnianie luk, nierzadko stosuje się tutaj odwołania do kultury darów, opisywanej wcześniej głównie na gruncie antropologii (Malinowski 1986, s. 144-164). Jak zauważa K. Augustyn (2019, s. 87), o ile w tradycyjnych wspólnotach wytwarzały się silne więzi, a przedmiotem wymiany były unikatowe dobra, o tyle w sieciach niezależnych aktorów nie oczekuje się odwzajemnienia. W takim przypadku zwiększa się natomiast nadzieja na otrzymanie zasobu wraz z tym, jak sieć staje się większa i bardziej zróżnicowana. Skoro w Wikipedii zarówno wytwarzają się społeczności, a nawet niewielkie grupy o silnych więziach, jak i istnieją ciągle zmieniające się sieci układów społecznych, to konsekwencją tego zróżnicowania są różne oczekiwania wobec zasobów w postaci treści artykułów. Zaangażowani użytkownicy, określane jako „power users” (zob. Skolik 2023, s. 1228-1236), wkładają znacznie więcej energii w wytwarzanie wspólnego dobra niż większa część sieci, którą tworzą osoby wykonujące niewiele edycji i niewiążące się z projektem.

Wikipedyści, którzy zainwestowali więcej własnego czasu i innych zasobów w tworzenie artykułów Wikipedii, mogą też wymagać więcej od siebie i innych, aby wspólne dobro było jakościowo lepsze. Tym samym mogą bardziej skłaniać się do eliminowania treści jakościowo wadliwych. Jednocześnie nowo dołączające osoby mogą mieć większy problem z tworzeniem treści dobrych jakościowo, ponieważ zazwyczaj nie znają zasad i zaleceń tworzenia haseł encyklopedycznych. Termin „encyklopedyczność” dotyczy tematu, który może być opisany na osobnej stronie Wikipedii. Zbyt obcesowe uwagi i mniejsza skłonność do tego, aby poświęcić czas na

wskazanie zasad działania, może z kolei przyczynić się do zniechęcania się nowicjuszy do dalszego działania (por. Augustyn 2019, s. 88; Karczewska 2022, s. 593-599).

Opisywana w tym rozdziale internetowa encyklopedia jest projektem egalitarnym, w którym każdy, kto ma dostęp do Internetu, może brać udział. Swoboda dostępu i swoboda współtworzenia mają pewne ograniczenia związane z regułami współpracy oraz zasadami tworzenia treści. Współtwórcy Wikipedii dążą do budowania encyklopedii będącej sumą ludzkiej wiedzy, jednak – ponieważ nie każdy temat nadaje się do opisanego w encyklopedii – tworzą się napięcia, których odzwierciedleniem jest polaryzowanie się dwóch przeciwstawianych postaw: inkluzyjizmu oraz delecjonizmu. Zwolennicy inkluzyjizmu chcą obniżyć progi wejścia i w skrajnym przypadku włączać wszelkie treści, które można uwiarygodnić niezależnymi źródłami informacji. Z kolei osoby opowiadające się za delecjonizmem zakładają, że priorytetem jest pilnowanie wysokich standardów oraz usuwanie treści, które nie są istotne i nie powinny znajdować się w encyklopedii (Mayfield, Black 2019, s. 4-6; Worku i in. 2020, s. 2).

Pod względem organizacji pracy nad tworzeniem treści Wikipedia posiada niewielką liczbę norm utworzonych w początkowych latach rozwoju projektu, które są trwałe i trudno poddawać je zmianom (Mayfield, Black 2019, s. 3). Normy te i w pewnym stopniu biurokratyczne podchodzenie do nich było efektem intensywności rozwoju projektu. Wraz z przybywaniem treści potrzeba było bowiem większej liczby zasad, aby móc lepiej je organizować (zob. Kittur i in. 2007, s. 453; Butler, Joyce, Pike 2008, s. 1101-1109). Opracowywanie kolejnych zasad było jednak postrzegane jako istotny problem w kontekście możliwości ich opanowania, co przyczyniało się do blokowania tworzenia kolejnych reguł. Tym samym zauważyć można nierównowagę reguł tworzenia treści, co zazwyczaj zależy od popularności danego zakresu wiedzy.

Nieencyklopedyczne treści i wykrywanie spamu

Wikipedia stała się na tyle atrakcyjnym projektem, że różne podmioty ciągle zabiegają o to, aby były w niej opisane. Z punktu widzenia wikipedystów są to uciążliwe działania, obniżające jakość. W konsekwencji zaczęto opracowywać narzędzia pozwalające na wykrywanie potencjalnych spamerów. W anglojęzycznej Wikipedii zauważono, że tacy problematyczni użytkownicy starają się naśladować działania wikipedystów w zakresie tworzenia artykułów. Istnieją jednak „markery”, które pozwalają ich rozpoznać: zazwyczaj ich tempo edytowania jest szybsze, często zamieszczają te same linki do zewnętrznych stron, rozmiar ich edycji jest mniejszy oraz częściej niż inni edytują strony dyskusji haseł (Green, Spezzano 2017, s. 533-535). Poza spamem pojawia się problem płatnych edycji. Choć nie ma to znaczenia w kontekście zawartości haseł, to jednak podmiotom zlecającym płatne edycje zależy na wypromowaniu się poprzez artykuł w encyklopedii, a tym samym na kontroli zawartości haseł. Nierzadko artykuły tworzone w ten sposób przypominają bardziej strony z folderów reklamowych niż hasła encyklopedyczne.

Miejscem sporu między inkluzyjnistami i delecjonistami są zazwyczaj strony, w których przeprowadza się dyskusje nad hasłami zgłoszonymi do usunięcia. Osoby mające uprawnienia administratora, pozwalające na techniczne usunięcie strony,

ważą głosy zwolenników pozostawiania hasła i zwolenników jego usunięcia. Inkluzjoniści często powołują się na regułę „ignoruj wszelkie zasady”, której ideą jest odrzucenie zbyt daleko idącego zbiurokratyzowania procedur. Z kolei delecjoniści powołują się na ogólne bądź szczegółowe zasady „encyklopedyczności”. Co ciekawe, jedynie 20% autorów haseł bierze udział w takich dyskusjach (Mayfield, Black 2019, s. 6). Nierzadko do autorów dołączają użytkownicy, którzy dawno nie byli aktywni albo niedawno dołączyli do projektu, co prowadzi do zjawiska „sztucznego tłoku”. Chociaż podejmujący decyzje administratorzy zauważają, że nie przyczynia się to do zwiększenia siły argumentów, to jednak liczba uczestników dyskusji może ważyć na podejmowanych decyzjach. W wersji anglojęzycznej zauważono efekt stadny, objawiający się w tym, że decyzje administratorów zależne od liczby głosów za usunięciem lub pozostaniem hasła (Taraborelli, Ciampaglia 2010, s. 122-125). Z kolei prowadzone przez autora badania w wersji polskojęzycznej wskazują na pewne zależności między liczbą osób uczestniczących w dyskusji a podjęciem decyzji przez administratora. Bardzo duża liczba dyskutujących i przedstawiających argumenty może skutkować zamknięciem dyskusji jako nieprowadzącej do uzyskania konsensusu. W takiej sytuacji hasło, którego dotyczyła dyskusja, nie jest usuwane (Skolik 2013, s. 145-146).

We wcześniejszych badaniach zauważyć można koncentrację na wychwytywaniu wandalizmów, spamu, szybkim reagowaniu na pojawianie się użytkowników mogących szkodzić projektowi. Brak jednak szerszych badań nad wyłapywaniem starszych artykułów, które były akceptowane w początkowych latach rozwoju Wikipedii. Ze względu na to, że rozwój był wtedy szybszy, przyrastało bardzo dużo haseł słabej jakości. Dodatkowo niektóre obszary nie były zbyt interesujące dla większości wikipedystów i w takich niszach istniało większe ryzyko zaakceptowania treści promocyjnych. W polskojęzycznej Wikipedii dotyczy to na przykład artykułów o podmiotach gospodarczych, które bardzo często tworzone są przez konta powiązane z danymi hasłami (Skolik 2020, s. 743-745).

Założenia badawcze – perspektywa aktywnego uczestnika

Analizowanie działań jednostek w środowisku internetowym wymaga poznania nie tylko ogólnych uwarunkowań związanych z kulturą, z której wywodzą się inter-nauci, ale także reguł kulturowych wytwarzanych w tym środowisku. W konsekwencji badacz powinien być nie tylko zewnętrznym obserwatorem przejawów tych działań, ale również uczestnikiem, co pozwala na rozumienie kontekstów zachowań i procesów, jakie poddawane są obserwacji. Od ponad dekady popularną metodą badawczą, która pozwala na bardziej dogłębne rozumienie zjawisk zachodzących w społecznościach internetowych, jest netnografia, opisywana wcześniej jako etnografia wirtualna, sieciowa, cyfrowa bądź internetowa (Jemielniak 2013, s. 98). W netnografii rozpatruje się uczestnictwo pod kątem uczenia się wewnętrznych reguł oraz działania wewnątrz społeczności. Zależnie od stopnia zaangażowania badacz może mieć dostęp do różnych typów danych, które następnie analizuje. Ścieżka uczenia się wewnętrznych reguł przebiega od znajdowania podobnych osób, od których można przyjmować wiedzę, poprzez przyswajanie kultury i zasad działania, nabieranie poczucia

przynależności aż do doskonalenia własnych umiejętności w obrębie danej zbiorowości. Z kolei ścieżka działania zaczyna się (zależnie od typu serwisu internetowego) od zamieszczania uwag, komentarzy bądź pytań, po czym następuje otrzymywanie informacji zwrotnych, większe angażowanie się w projekt, ocenianie działania innych, aż w końcu przyjmuje się role przywódcze (zob. Kozinets 2015, s. 141).

Same badania prowadzone w wybranych społecznościach wymagają przełączania się między podejściem zaangażowanego użytkownika, mogącego sięgać do własnej autobiografii, myślącego głównie refleksyjnie o przedmiocie badań, a podejściem obiektywnego analityka, niezaangażowanego obserwatora (zob. Kozinets 2015, s. 142). W przypadku gdy badacz zaczyna przyjmować role przywódcze, może jednak w znaczący sposób wpływać na środowisko, które bada. Co więcej, sposób funkcjonowania społeczności może zależeć od stopnia jego zaangażowania. Autor niniejszego rozdziału od 2004 roku przyjmował szereg ról w środowisku polskojęzycznej Wikipedii, łącznie z rolami przywódczymi, jak również był zaangażowany w szerszy ruch Wikimedia. Utrzymanie równowagi między emocjonalnym zaangażowaniem a obiektywnym opisem było z czasem coraz trudniejsze. Dlatego też kolejnym etapem było wyłączenie się z głównego nurtu działania i skupienie na specyficznych pracach wykonywanych w projekcie, związanych z naprawianiem i usuwaniem artykułów. Pozwoliło to na nieangażującą obserwację innych obszarów współpracy, a także analizę efektywności działań związanych z poprawianiem jakości Wikipedii.

Strategie eliminowania błędów

Osobiste zaangażowanie pozwoliło na zauważenie procesu indywidualizacji działań. O ile Wikipedię traktuje się jako środowisko, w którym użytkownicy współpracują ze sobą na rzecz tworzenia wspólnego dobra, to większe inicjatywy poprawiania bądź eliminowania błędów nierzadko są efektem działania pojedynczych osób z niewielkim wsparciem społeczności. W początkowym okresie rozwoju zakładano, że proste komunikowanie innym mankamentów związanych ze stanem artykułu może być wystarczające, aby włączyć się do współpracy. Skutkiem tego było zamieszczanie krótkich komunikatów, wskazujących, jakie błędy należy poprawić bądź usunąć z hasła, jeśli poprawa nie nastąpi. Praktyka taka stosowana jest we wszystkich dużych wersjach językowych Wikipedii. Szablony z takimi komunikatami dodatkowo generują odpowiednie kategorie, przez co łatwo jest znaleźć wszystkie hasła z błędem danego typu. Z czasem kategorie te zaczęto ukrywać na stronach haseł, przez co dostęp do nich mieli tylko użytkownicy zaznajomieni z systemem kategoryzacji haseł. Poza komunikatami o błędach dołączano również szablony zachęcające do rozwijania bardzo krótkich artykułów, tzw. załączków. W polskojęzycznej Wikipedii szybko zdecydowano jednak o usunięciu takich komunikatów jako nieefektywnych. W efekcie hasła te nierzadko przez kilkanaście lat znajdowały się poza obszarem zainteresowania wikipedystów. W połowie 2023 roku rozpoczęto również dyskusję nad ograniczeniem zawartości komunikatu informującego o błędach, łącznie z postulatem, aby jego podstawowa treść była ukrywana dla odbiorców. Tym samym mógłby on stracić funkcję informowania o potencjalnych błędach wymagających naprawy.

Powyższy przykład nierównowagi w traktowaniu komunikatów zachęcających do poprawiania, usuwania bądź poszerzania artykułów wskazuje na dominację stanowiska delecjonistów. Podobna sytuacja występuje przy zgłaszaniu błędów w hasłach Wikipedii. Istniejące narzędzia zaprojektowane do danego typu działania nierzadko ewoluują i wykorzystywane są w zupełnie nowych obszarach. Czasami jednak te nowe zastosowania są blokowane. Od 2006 roku w polskojęzycznej Wikipedii istnieje funkcja zgłaszania błędów w artykułach. Na specjalnej stronie codziennie zamieszczanych jest kilka bądź kilkanaście zgłoszeń. Często są to też spostrzeżenia na temat brakujących, ważnych informacji w artykułach, które należałoby wprowadzić. Ponieważ odpowiadający użytkownicy koncentrują się na sprawdzaniu błędów, zgłaszających prosi się, aby nie zgłaszali „braków”. Tym samym odrzuca się w tym miejscu sugestie poszerzania haseł. Odrzucane są również prośby o poprawienie błędu, jeśli nie są zbyt precyzyjne. Za to niektórzy anonimowi użytkownicy specjalizują się nawet w takim zgłaszaniu, używając angażującego emocjonalnie tekstu, aby zmusić wikipedystów do zajęcia się problemem.

Strategie angażowania wikipedystów dostrzec można też w przypadku zgłaszania haseł do usunięcia na stronie zwanej „poczekalnią”. Nieliczni użytkownicy wypracowali własne style zgłaszania, które przynoszą różne efekty. Poniżej przedstawiono style stosowane przez trzech najbardziej aktywnych w tym zakresie użytkowników polskojęzycznej Wikipedii.

1. Emocjonalne angażowanie innych poprzez wyrażanie dezaprobaty wobec niskiej jakości haseł, nierzadko połączone z oceną stanu intelektualnego ich autorów i tolerującej taki stan rzeczy społeczności. Zgłoszenia te dotyczą głównie niedawno utworzonych haseł. Strategia ta przyciąga wielu użytkowników do dyskusji, jednakże część z nich skupia się na sposobie prowadzenia sporu, a nie na kwestiach merytorycznych. Skutkuje to nierzadko pozostawianiem hasła bez rozstrzygnięcia, a autor tych zgłoszeń podejmuje kolejne próby ich usuwania.
2. Systematyczne, masowe zgłaszanie artykułów z tej samej dziedziny wiedzy, zazwyczaj z komentarzem o niewykazaniu ich encyklopedyczności w odpowiednich źródłach. Masowość w tym przypadku oznacza, że w tym czasie zgłaszanych jest kilka haseł, a działanie to jest podejmowane kilka razy w tygodniu. Hasła te nierzadko mają dużą pojemność, ale brakuje niezależnych źródeł, które potwierdzałyby ich znaczenie. Przy niskiej „frekwencji” autor również powiadamia innych użytkowników zaangażowanych w działania w „poczekalni”, aby wzięli udział w dyskusji. Dzięki temu tworzy się zespół, który ma dość dużą skuteczność. W przypadkach gdy hasło znajduje się według wikipedystów na skraju encyklopedyczności, trudniej jest jednak zakończyć dyskusję i podjąć decyzję o uznaniu hasła za encyklopedyczne bądź jego usunięciu. Część z takich haseł jest również ponownie zgłaszana.
3. Systematyczne zgłaszanie bardzo krótkich haseł niemających przypisów bibliograficznych potwierdzających zawarte w nich treści. Zgłaszanie to dotyczy głównie artykułów utworzonych przed 2010 rokiem, gdy nie wymagano dodawania źródeł do haseł nowo tworzonych. W tej strategii zgłaszane są hasła, których wcześniej nie udało się poprawić osobom deklarującym posiadanie wiedzy w danym zakresie. Ponieważ zgłoszeń jest niewiele, tylko niewielki odsetek dyskusji zamykany jest bez rozstrzygnięcia. Tempo eliminowania wadliwych treści jest jednak niskie.

Proces usuwania artykułów często generuje napięcia wśród użytkowników, co skutkuje nierzadko konfliktami albo przynajmniej blokowaniem niektórym wikipedystom udziału w tychże sporach. Obecna forma dyskursu jest zresztą efektem wcześniejszych reform tego procesu. Przez kilka lat poza zgłoszeniami do dyskusji nad usunięciem w „poczekalni” można było zgłaszać artykuły do poprawy (na jednej z jej podstron). Niewiele osób było jednak umotywowanych, aby poprawiać cudze teksty i po kilku latach ta część poczekalni została zamknięta.

W powyżej omówionych strategiach użytkownicy koncentrują się na wychwytywaniu pewnych kategorii artykułów, rzadziej śledzą działania użytkowników, których wkład w projekt budzi wątpliwości. Niekiedy wieloletnia działalność pewnych wikipedystów prowadzi do sytuacji, w której trzeba zdecydować o losie setek, a nawet tysięcy artykułów. Konieczne jest przejrzenie ich stanu i podjęcie decyzji w odrębnym trybie o ich usunięciu bądź pozostawieniu. W polskojęzycznej Wikipedii powstał specjalny „wikiprojekt”, w którym gromadzono listy artykułów stworzonych przez takich wikipedystów (Wikiprojekt 2023). O ile łatwo było wyselekcjonować hasła do natychmiastowego usunięcia, o tyle trudniej było poprawiać artykuły, które nie powinny być usuwane w takim trybie. Niewiele osób było również zainteresowanych, aby działać w tymże projekcie.

Altruistyczne karanie egoistycznych nowicjuszy

Jednym z zarzutów wobec delecjonizmu jest jego antyegalitarny charakter. Nowi użytkownicy nierzadko zaczynają od tworzenia haseł, które ze względu na niedostosowanie do ustalonych wewnętrznie standardów kierowane są do usunięcia. Osoby takie mają niewielkie szanse, aby wygrać w sporze z doświadczonymi wikipedystami, bo nie posiadają specjalistycznej wiedzy na temat działania w Wikipedii oraz zazwyczaj dysponują mniejszym budżetem czasu (McDowell, Vetter 2022, s. 102). Trzeba jednak wziąć pod uwagę to, że specjalistyczna wiedza dotyczy właśnie standardów pozwalających na utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości. Z punktu widzenia aktywnych wikipedystów usuwanie artykułów tworzonych przez nowicjuszy można ujmować jako altruistyczne karanie. W polskojęzycznej Wikipedii tylko niewielka liczba użytkowników codziennie sprawdza jakość nowo tworzonych haseł, a treści, które ich zdaniem nie nadają się do encyklopedii, kieruje do poczekalni, natychmiastowego usunięcia, bądź usuwa je, jeśli ma do tego uprawnienia. Zadanie to wymaga poświęcenia dużej ilości czasu, co w efekcie ogranicza inne, bardziej atrakcyjne, a przynajmniej mniej stresujące aktywności związane z tworzeniem i uzupełnianiem treści. Z kolei nowi użytkownicy, realizując potrzeby zaistnienia w Wikipedii bądź też wypromowania firm oraz produktów, działają jako „pasażerowie na gapę”, poświęcając relatywnie niewiele czasu na zapoznanie się z zasadami i utworzenie treści hasła, jednocześnie wymagając, aby o ich jakość zadbał ogół wikipedystów. Duża część haseł kierowanych do poczekalni to właśnie promocja jednostek i organizacji. We współczesnych koncepcjach psychologii ewolucyjnej zakłada się, że altruistyczne karanie wiąże się zarówno z niechęcią do „oszustów”, jak i jest proporcjonalne do angażowania się jednostek w wytwarzanie wspólnego dobra (Osiński 2013, s. 27).

Jest to też widoczne w dyskursie wikipedystów wyrażających nadzieję, że spamowanie Wikipedii zostanie ukrócone, aby mogli oni zająć się tworzeniem treści z tematyki, która ich pasjonuje.

Ponieważ usuwanie haseł często prowadzi do sytuacji konfliktowych, może być to wykorzystywane przez specjalną kategorię pasażerów na gapę, których celem jest uzyskanie wypłat psychologicznych. W środowisku internetowym takie zachowanie jest określane jako trollowanie. W przypadku poczekalni jest to widoczne w przypadku niezarejestrowanych użytkowników, niezwiązanych z przedmiotem sporu, ale koncentrujących się w dyskusjach na stosowaniu różnego typu chwytów retorycznych, aby podważać sens samego procesu dyskusowania nad eliminowaniem niepożądanych treści. Takie jednostki nierzadko tworzą fikcyjne konta, aby podszywać się pod nowicjuszy i negować podejmowane decyzje. Niektóre narzędzia pozwalają wykrywać użytkowników tworzących kolejne konta w celu zaburzania rytmu pracy, jednak nie są one niezawodne. Część wikipedystów skupionych na wychwytywaniu zachowań łamiących normy jest natomiast w stanie rozpoznać charakterystyczny *modus operandi* danego użytkownika, próbującego kreować nowe tożsamości. Zjawisko tworzenia wielu kont występuje także w przypadku osób, które, choć mają dobre intencje, to nie potrafią sprostać standardom przy tworzeniu i rozwijaniu nowych haseł. Ze względu na niską jakość wkładu w projekt ich konta są blokowane, jednakże uzależnienie określane jako wikipedioholizm (zob. Chrapek, Skolik 2016, s. 104), nie pozwala im zaprzestać działania, co prowadzi do jeszcze większego skupiania się na kontroli nowych użytkowników.

Podsumowanie

Niektórzy badacze przyjmują, że założenie konieczności polegania na źródłach wtórych upośledza Wikipedię, ponieważ poza kulturą zachodnią istnieje wiele zagadnień, które jeszcze nie doczekały się własnych haseł. To z kolei może prowadzić do dużych nierówności w ilości informacji na tematy z różnych stron globu i tym samym ograniczać neutralność samego medium (zob. McDowell, Vetter 2022, s. 59-65). Wydaje się jednak, że odrzucenie wypracowanych standardów podawania źródeł informacji nie zwiększyłoby neutralności Wikipedii, ponieważ zwiększałyby się przede wszystkim liczba haseł dotyczących trywialnych wytworów kultury materialnej i symbolicznej, których znacznie więcej produkuje się w społeczeństwach wysoko rozwiniętych.

Nieco poważniejszą od powyższej jest kwestia potencjalnych dysproporcji w decydowaniu o standardach. W literaturze zwraca się uwagę, że z czasem nieliczni użytkownicy mogą uzyskiwać większy wpływ na określenie standardów jakości treści oraz sposobów podejmowania decyzji o ich pozostawianiu lub usuwaniu. Takie opracowywanie wytycznych wiąże się jednocześnie z akceptacją mechanizmów merytokratycznych (por. Tilly, Wintermeyer, Posegga 2019, s. 5). Może się wówczas pojawiać kwestia zawierzania wewnętrznym autorytetom, np. specjalistom w danej dziedzinie, którzy potrafili wcześniej wielokrotnie wykazać się kompetencjami w danym obszarze. W trakcie dyskusji nad jakością nierzadko osoby broniące treści zgłoszonych do usunięcia starają się podważać takie kompetencje. Adekwatne argumentowanie po

stronie wiki-ekspertów w takich przypadkach wymaga więc umiejętności działania we własnych granicach kompetencji oraz w miarę precyzyjnego przedstawiania tychże granic. W przypadkach granicznych ostatecznymi argumentami powinny być jednak nie te, wytyczone przez społeczność, ale zdefiniowane przez zewnętrzne profesjonalne podmioty, ustalające nomenklaturę w danej dziedzinie wiedzy.

W Wikipedii spontaniczne procesy samoorganizacji społecznej pozwoliły na zintegrowanie wielkich społeczności skoncentrowanych na gromadzeniu i udostępnianiu wiedzy. Z czasem społecznie wytworzone mechanizmy porządkowania wiedzy wypierane są przez „introdukowane” z zewnątrz standardy. Pozwala to na ograniczenie sporów, szczególnie wokół zagadnień, dla których trudno znaleźć konsensus. Niebagatelną rolę w tym przekształcaniu charakteru badanej encyklopedii odgrywają użytkownicy działający zgodnie z ideą delecjonizmu.

Literatura

1. Augustyn K. (2019), *Analiza sposobów zaangażowania we współtworzenie Wikipedii w świetle koncepcji ekonomii współpracy*, „Zagadnienia Informatyki – Studia Informacyjne”, 57, 1(113), s. 85-109.
2. Butler B., Joyce E., Pike J. (2008), *Don't Look Now, but We've Created a Bureaucracy: The Nature and Roles of Policies and Rules in Wikipedia*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, s. 1101-1110, Association for Computing Machinery, New York.
3. Chrapek E., Skolik S. (2016), *Aktywności w wirtualnym środowisku pracy – kontekst uzależnienia*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwarunkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, s. 98-109, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Green T., Spezzano F. (2017), *Spam Users Identification in Wikipedia Via Editing Behavior*, Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media, 11, 1, s. 532-535.
5. Jemielniak D. (2013), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia”, 154, s. 97-116.
6. Karczewska A. (2022), *Forms of Adaptation of Newcomers in Wikipedia as Online Sharing Knowledge Project*, [w:] Centobelli P., Cerchione R. (red.), *Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management*, s. 593-600, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading.
7. Kittur A., Suh B., Pendleton B.A., Chi E.H. (2007), *He Says, She Says: Conflict and Coordination in Wikipedia*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, s. 453-462, Association for Computing Machinery, New York.
8. Kozinets R.V. (2015), *Netnography: Redefined*, SAGE Publications, Londyn.
9. Levinson P. (2010), *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
10. Malinowski B. (1986), *Argonauci Zachodniego Pacyfiku: Relacje o poczynaniach i przygodach krajowców z Nowej Gwinei*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Mayfield E., Black A.W. (2019), *Analyzing Wikipedia Deletion Debates with a Group Decision-Making Forecast Model*, Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3, 206, s. 1-26, Association for Computing Machinery, New York.
12. McDowell Z.J., Vetter M.A. (2022), *Wikipedia and the Representation of Reality*, Taylor & Francis, New York.
13. Osiński J. (2013), *Darwinowski algorytm. Wymiana społeczna z perspektywy psychologii ewolucyjnej*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
14. Skolik S. (2013), *Informacja i spam. Ustanawianie progów encyklopedyczności dla podmiotów opisywanych w polskojęzycznej Wikipedii*, [w:] Sokołowski M. (red.), *Nowe media i wyzwania współczesności*, s. 134-148, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

15. Skolik S. (2020), *The Largest Polish Companies and the Transfer of Knowledge in Cyberspace*, [w:] Garcia-Perez A., Simkin L. (red.), *Proceedings of the 21st European Conference on Knowledge Management*, s. 738-746, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading.
16. Skolik S. (2023), *The Meaning of the Power Users in the Wikipedia Working Environment*, [w:] Matos F., Rosa A. (red.), *Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management*, s. 1228-1236, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading.
17. Taraborelli D., Ciampaglia G.L. (2010), *Beyond Notability. Collective Deliberation on Content Inclusion in Wikipedia*, 2010 Fourth IEEE International Conference on Self-Adaptive and Self-Organizing Systems Workshop, s. 122-125.
18. Tilly R., Wintermeyer R., Posegga O. (2019), *Establishing Information Quality Guidelines in Social Information Systems: Comparison and Discussion of Two Approaches*, ICIS 2019 Proceedings, 30, s. 1-17.
19. Wikiprojekt:Stajnia Augiasza, (2023), https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikiprojekt:Stajnia_Augiasza (dostęp: 30.09.2023).
20. Worku Z., Bipat T., McDonald D.W., Zachry M. (2020), *Exploring Systematic Bias through Article Deletions on Wikipedia from a Behavioral Perspective*, Proceedings of the 16th International Symposium on Open Collaboration, s. 1-22, Association for Computing Machinery, New York.

DELETIONISM AS A SOCIAL ANTI-SPAM FILTER. CASE STUDY OF SHAPING THE QUALITY OF THE ONLINE ENCYCLOPEDIA

Abstract: The aim of the chapter is to present social mechanisms for improving the quality of texts in an online encyclopedia. The author approaches the problem from the perspective of a long-time participant of Polish-language Wikipedia. While the first half of the 21st century meant the development of this encyclopedia thanks to the absence of rigid rules of operation, in subsequent years the need to control users input to ensure the quality of the texts was raised more often. Two attitudes competed here: 1) inclusionism, assuming that almost any content can be included in an encyclopedia, and 2) deletionism, assuming that certain content is not suitable for an encyclopedia and should be removed. The chapter presents cases of self-organization of activities aimed at effectively eliminating low-quality texts and advertising texts (spam) posted on Polish-language Wikipedia.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, self-organization of the social system, social organization of knowledge, Wikipedia

WSPÓŁDZIAŁANIE PRACOWNIKÓW W WARUNKACH PRACY ZDALNEJ

Anna Karczewska, Katarzyna Kukowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Popularność pracy zdalnej w okresie postpandemicznym stworzyła nowe okoliczności świadczenia pracy i współpracy pracowników w organizacjach. Część pracowników wróciła do pracy w trybie stacjonarnym, ale duża część pozostała w trybie hybrydowym lub całkowicie zdalnym. Rodzi to obawy o negatywne konsekwencje dla efektywności działania organizacji czy też skutków psychologicznych dla pracowników. W rozdziale zaprezentowano wybrane aspekty współczesnych zmian w warunkach pracy i współdziałania pracowników w zespołach wirtualnych i w pracy zdalnej. Celem niniejszego studium literatury jest zaprezentowanie konsekwencji pracy zdalnej dla organizacji jako całości, uwzględniając sferę komunikacji, współpracy oraz skutków psychologicznych dla pracowników. Postawiono następujące pytanie badawcze: jaki czynnik z szeregu różnych determinant jest szczególnie istotny dla współpracy w pracy zdalnej i zespołach wirtualnych?

Słowa kluczowe: wirtualne zespoły, praca zdalna, współdziałanie, organizacja, zarządzanie

Wprowadzenie

Popularność wirtualnej pracy i współdziałania znacznie wzrosła w ostatnich latach po pandemii. Obecnie dużo łatwiej stworzyć zespół ekspertów zlokalizowanych na całym świecie, współpracujących dzięki nowym technologiom ICT, która jest coraz doskonalsza i szerzej dostępna (Holtzman, Anderberg 2011). Jednakże odległość geograficzna, brak kontaktów bezpośrednich i różnice kulturowe mogą prowadzić do nieporozumień, niewłaściwego przepływu informacji i błędnych interpretacji w procesie wymiany informacji, co wywiera wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

Efektywna współpraca między ludźmi jest wynikiem zadbania przez kadrę menedżerską/ o jakość procesów komunikacyjnych pomiędzy współpracownikami. Umiejętne zarządzanie tymi procesami wiąże się zarówno z uwarunkowaniami technicznymi, takimi jak dostępność oraz umiejętność obsługi nowoczesnych narzędzi i form komunikacji, jak i kultury organizacyjnej, która powinna wspierać procesy komunikacji i współpracy, zapewniać odpowiednią ilość kanałów komunikacji w organizacji, w tym wirtualnych. Członkowie zespołów wirtualnych są istotnymi elementami procesu zarządzania wiedzą. Tworzenie sieci kontaktów w wirtualnych organizacjach przekracza bariery czasu, lokalizacji i granic organizacyjnych. Menedżerowie powinni zatem rozpoznać i odpowiednio wykorzystać te podmioty transferu wiedzy (Johns, Gratton 2013).

Nowoczesne formy i narzędzia komunikacji umożliwiają wymianę doświadczeń, ułatwiają rozwiązywanie problemów oraz współpracę członków zespołów. Pozwalają na budowanie kapitału społecznego i intelektualnego organizacji, jak też indywidualnych kompetencji i wiedzy członków organizacji. Obok rozwoju indywidualnych kompetencji komunikacji interpersonalnej i współpracy, istotne jest także wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych do organizacji i rozwoju kompetencji cyfrowych pracowników (Karczevska 2021).

Autorki podejmują próbę zidentyfikowania głównych uwarunkowań współdziałania pracowników w zespołach wirtualnych i w pracy zdalnej, skupiając się na problematyce efektywnej komunikacji oraz procesach społecznych i psychicznych pracowników wykonujących swoje obowiązki w formie zdalnej. Tematyka ta wydaje się dość dobrze rozpoznana w naukach o zarządzaniu, nastawionych na optymalizację uwarunkowań pracy dla podnoszenia efektywności zespołów współpracujących online. Jednak doświadczenia światowej pandemii wielu pracowników postawiły w sytuacji przymusu do pracy zdalnej. Tym samym w odpowiedzi na zmiany, wdrażając rozwiązania, organizacje położyły nacisk na szybkie poszerzanie kompetencji w zakresie obsługi platform, za pomocą których pracownicy mogli wykonywać swoje zadania. Sytuacja przymusu zarówno do odmiennej niż dotychczas formy wykonywania obowiązków, jak i nieznana współczesnym pokoleniom izolacja, ukazała nowe aspekty rzeczywistości społecznej organizacji. Specyficzne uwarunkowania wywołane pandemią, w których znalazły się organizacje i ich pracownicy, umożliwiły wzbogacenie nauki o nowe badania i wnioski, szczególnie w obszarze uwarunkowań psychicznych jednostki i budowanych relacji.

Celem podjętego studium literatury jest prezentacja konsekwencji pracy zdalnej dla organizacji jako całości, ze szczególnym uwzględnieniem sfery komunikacji, współpracy oraz skutków psychologicznych dla pracowników. Postawiono przy tym następujące pytanie badawcze: jaki czynnik z szeregu różnych determinant jest szczególnie istotny dla współpracy w pracy zdalnej i zespołach wirtualnych?

Komunikowanie się współpracowników w cyfrowych zespołach

Zespoły pracujące wirtualnie są powszechne w wielu nowoczesnych organizacjach. Umożliwiają pracę ponad granicami geograficznymi i czasowymi. Już ponad 60% międzynarodowych organizacji korzysta z tego typu współpracy, a liczba ta prawdopodobnie będzie nadal rosła (Gilson i in. 2015). Według J. Lipnack i J. Stamps (2000) zespoły wirtualne to „stosunkowo małe, zorientowane na zadania grupy osób, które przynajmniej w pewnym stopniu są rozproszone i pracują głównie w sposób zapośredniczony technologią, dążąc do wspólnego celu”.

Nowoczesne technologie komunikacyjne i kompetencje cyfrowe pracowników są niezbędne do skutecznej współpracy w zespole hybrydowym lub wirtualnym (Hovde 2014). Tego typu współpraca nie jest pozbawiona niedoskonałości i potencjalnych problemów. W okresie pandemii część pracowników rozpoczęła pracę online często bez przygotowania i wdrożenia. Pojawiły się liczne problemy zgłaszane przez pracowników (Albrychiewicz-Słocińska 2021, s. 44):

- potrzeba kontaktu i integracji z ludźmi;
- zachowanie *work-life balance*;

- brak możliwości szybkiego załatwienia pilnych spraw;
- konieczność zachowania samodyscypliny, odpowiedniej organizacji czasu pracy oraz samodzielnej motywacji;
- nie każdy z pracowników jest w stanie wykonywać pracę w formie zdalnej.

Zmiany w stylu pracy pracowników wymagają rozwoju nowych umiejętności związanych z obsługą komputera, nowych programów komputerowych, samodzielnej organizacji czasu pracy, jak też zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, będącej szczególnie wyzwaniem w czasie pracy zdalnej w domu (Karczevska 2019).

Współczesny menedżer wspierający współdziałanie pracowników powinien brać pod uwagę znaczenie nieformalnego przepływu informacji, a także stwarzać możliwości wymiany pomysłów, doświadczeń, szczególnie w warunkach zdalnych. Powinien organizować regularne zebrania wdrażające strategie ukierunkowane na współpracę i dzielenie się wiedzą, udostępnianie pracownikom nowoczesnych narzędzi komunikacji i wspierające pracę zespołową w organizacji (Żarczyńska-Dobiesz 2015, s. 48; Skrzypek 2018, s. 44-45).

Nowe technologie multimedialne i oprogramowanie wspierające pracę zespołową są coraz szerzej dostępne dla pracowników. Wielu z nich może korzystać z różnorodnych narzędzi i form komunikacji, takich jak wideokonferencje, szkolenia online, oprogramowanie ułatwiające pracę zdalną, np. przepływ dokumentów czy dostęp do baz danych. Jest to korzystne z punktu widzenia efektywności i konkurencyjności organizacji (Karczevska 2019). Platformy wspierające współpracę i zaangażowanie pracownika zdalnego oraz zapewniające równość między wszystkimi członkami zespołu mają kluczowe znaczenie dla możliwości integracji i efektywnego współdziałania (Deshpande i in. 2016).

Istnieje wiele nowoczesnych systemów technologicznych zaspokajających potrzeby komunikacyjne zespołów w organizacjach. Platformy do konferencji grupowych, narzędzia do spotkań online, współdzielone przestrzenie robocze czy *workflow* to powszechne technologie w zespołach wirtualnych, zapewniające łączność między członkami zespołu (Hovde 2014). Współczesne platformy konferencyjne umożliwiają wielu rozproszonym geograficznie uczestnikom komunikację, jak również wymianę danych, negocjacje, wspólne podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów oraz udostępnianie treści. Zalety i wyzwania związane z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych prezentuje tabela 19.1.

Odległość, różnice czasowe czy też kulturowe w zdalnych zespołach powodują liczne wyzwania, które mogą doprowadzić do braku zaufania i konfliktu między pracownikami (Scott 2013). J.L. Thompson (2009) określiła, jakie zjawiska komunikacyjne wpływają na umiejętność budowania zbiorowej kompetencji komunikacyjnej (CCC). Jak wynika z badań, CCC była obniżana przez negatywny humor, używanie sarkazmu, debatowanie nad wiedzą specjalistyczną, komunikowanie nudy oraz walkę o władzę. Natomiast wspólne spędzanie czasu, okazywanie zaufania, rozmowa zadaniowa i negocjowanie znaczeń przez dyskusję na temat różnic językowych były podstawą do tworzenia CCC. Rozwój CCC ułatwiały także takie zachowania, jak: demonstracja obecności, refleksyjna rozmowa, komunikacja zakulisowa (komunikacja nieformalna), a także humor i śmiech. Autorka podkreśla refleksyjność jako istotny czynnik efektywności działania całego zespołu – im więcej zespoły zastanawiają się nad swoimi działaniami, tym bardziej je usprawniają (Hedman, Valo 2015).

Tabela 19.1. Zalety, wyzwania i propozycje rozwiązań w zakresie komunikacji wewnętrznej w międzynarodowych korporacjach

Zalety narzędzi cyfrowych	Wyzwania związane z narzędziami cyfrowymi	Proponowane rozwiązania
<ul style="list-style-type: none"> – Łatwość i szybkość w ich użytkowaniu – Komunikowanie się z ludźmi na całym świecie – Możliwość przechowywania dużej liczby informacji – Elastyczność pracy i komunikacji (dostęp możliwy w każdej chwili) – Możliwość wykorzystania nowych narzędzi (np. blogów, social mediów) do przekazywania misji i ducha firmy, budowy wizerunku 	<ul style="list-style-type: none"> – Różne nawyki w korzystaniu z kanałów cyfrowych – Mniejsze sprzężenie zwrotne i ograniczone sygnały społeczne – Przeciążenie informacyjne – Brak umiejętności korzystania z danych narzędzi – Bezpośredni, prowokacyjny lub agresywny styl komunikacji w kanałach cyfrowych – Komunikacja w kanałach cyfrowych ma naturę raczej zadaniową i formalną niż nieformalną – Wyłącznie formalna komunikacja utrudnia rozwój relacji interpersonalnych 	<ul style="list-style-type: none"> – Potrzeba ogólnych wytycznych i procedur korzystania z cyfrowych narzędzi – Potrzeba dobrego poznania współpracowników – Nawiazanie dobrych relacji pomaga przezwyciężyć różnice i rozwiązywać nieporozumienia – Zapewnienia możliwości komunikacji twarzą w twarz

Źródło: (Lipiäinen, Karjaluoto, Nevalainen 2014, s. 275-286)

Według badań nad pracownikami firmy informatycznej praca zdalna zmniejszyła liczbę powiązań likwidujących luki strukturalne w sieci nieformalnej współpracy i spowodowała, że pracownicy spędzali mniej czasu na współpracy w ramach pozostałych powiązań „pomostowych”. Przejście na pracę zdalną w organizacji spowodowało, że pracownicy więcej czasu poświęcali na współpracę w ramach silniejszych relacji, które lepiej nadają się do przekazywania informacji, a mniejszą część czasu na słabe powiązania (Yang i in. 2022).

Można zatem wyróżnić następujące dobre praktyki w zakresie systemów informacyjnych i procesów komunikacyjnych w projekcie wirtualnym (Lohikoski i in. 2014):

- Należy jasno zdefiniować narzędzia ICT służące do celów komunikacji.
- Narzędzia ICT powinny być natychmiastowo dostępne.
- Regularne konferencje internetowe i telekonferencje.
- Poczta elektroniczna jest niezbędna, ale należy określić zasady korzystania z niej.
- Spotkania wirtualne powinny być ustrukturyzowane.

Natomiast dobre praktyki w zakresie kultury zarządzania wiedzą w projekcie wirtualnym to (Lohikoski i in. 2014):

- zgodność działań projektu z celami organizacji;
- zdefiniowanie celów i oczekiwań projektu;
- przejrzystość początku i końca projektu;
- przypisanie członków zespołu wirtualnego do konkretnego projektu;
- wystarczające podejmowanie decyzji w projekcie;
- jasno określone role dla członków zespołu;
- wystarczające informacje zwrotne i odpowiednie procedury nagradzania;
- nagradzanie powinno być powiązane z czymś namacalnym i tym, na co ma się mieć wpływ;

- na początku spotkanie twarzą w twarz co najmniej 1-2 razy do roku;
- umiejętność promowania swojej wiedzy i kompetencji wśród innych członków zespołu.

Praca online i sfera psychospołeczna

Funkcjonowanie w grupie generuje siłę katalizującą rozwój, który możemy postrzegać globalnie jako rozwój cywilizacyjny bądź w mniejszej skali jako rozwój organizacji czy efektywność grup pracowniczych. Skuteczność wspólnoty nie przekłada się na liczbę jej członków, ale na siłę więzi, która ich łączy. Punktem wyjścia tej myśli jest oczywiście efektywność wewnętrznej współpracy, a nie skuteczność w „zwalczaniu obcych” (w takim przypadku liczebność odgrywa wiodącą rolę). Jako jednostki potrzebujemy sieci społecznych, by w pełni rozwinąć swój potencjał. Zaangażowanie w satysfakcjonujące relacje jednocześnie oddziałuje na stan naszego organizmu oraz optymalizuje poziom zadowolenia z życia (Pinker 2012; 2015). Proces ewolucyjny w ludzkich genach zapisał funkcjonalność więzi społecznych, tak głęboko, że nasze zdrowie i skuteczność przezwyciężania chorób są zależne od dobrostanu psychicznego wynikającego z pozytywnej oceny własnych relacji społecznych (Pinker 2015; Spielman i in. 2020).

Izolacja społeczna może wpływać na nasze zdolności poznawcze: obniżać zdolność logicznego myślenia i wnioskowania (Baumeister, Twenge, Nuss 2002). Proces pracy przebiega sprawniej, gdy trudne, złożone problemy są rozwiązywane ze wsparciem innych osób, z którymi mamy bliskie relacje. Takie warunki wpływają na lepsze samopoczucie i obniżenie stresu (Wojciszke 2013). Fizyczna izolacja od osób, z którymi zobowiązani są współdziałać pracownicy, wykonując pracę zdalnie lub w zespołach wirtualnych, utrudnia budowanie więzi i zaspokajanie potrzeby przynależności. Spójność grupy wzrasta dzięki zaufaniu, kształtowanemu najszybciej poprzez częste, bezpośrednie interakcje, w których uczestnicy mają dostęp do pełnej gamy środków komunikacji, obserwując niewerbalne sygnały zdradzające ich intencje. Większe zaufanie ośmiela do zadawania pytań, proszenia o wyjaśnienia i poszukiwania pomocy. Swobodne konwersacje, określane mianem plotek, w konsekwencji znacząco podnoszą wyniki pracy pracowników, a tym samym zyski firm. Mierzac poziom integracji zespołu częstotliwością interakcji pracowników wykazano, że im jest ona większa, tym większa jest wydajność pracy (Pinker 2015). Obecność innych, poczucie bycia obserwowanym wywołuje efekt facylitacji. Istnieje większa tendencja do oczekiwanych zachowań, gdy mamy przeświadczenie, że inni nas widzą i oceniają. Ludzie mają tendencję do cięższej pracy, gdy nie są sami (Olson, Olson 2006).

Współdziałanie, w którym komunikacja oparta jest głównie na technologii, a członkowie zespołów są rozproszeni geograficznie, w większym stopniu jest obciążone ryzykiem konfliktów i trudnościami z koordynacją zadań (Mortensen, Hinds 2001). Kontakt zdalny ogranicza dostęp do części przekazów niewerbalnych, obniżając zaangażowanie rozmówców. Wydaje się również mniej wymagający w sferze emocjonalnej. Gdy praca online jest realizowana przez osoby mieszkające samotnie, dwukrotnie może wzrosnąć w nich poczucie osamotnienia, którego konsekwencją jest

zaburzenie w ocenie rzeczywistości i pesymizm (Bakiera, Obrębska 2021). Samotność wynika z subiektywnego poczucia braku zaspokojenia potrzeb społecznych. Wykazano, że samotność w miejscu pracy ma negatywny związek z zaangażowaniem afektywnym i zachowaniami afiliacyjnymi (Ozcelik, Barsade 2018).

Odmiernym problemem, który szczególnie silnie wybrzmiał w sytuacji przymusowej pracy zdalnej z domu podczas pandemii, to dzielenie przestrzeni z domownikami. Okoliczności życia rodzinnego czy też wspólnego zamieszkiwania przy jednoczesnym pozostawaniu w procesie pracy często utrudniają rozgraniczenie sfery prywatnej od zawodowej. Przestrzeń na pracę nie tylko bywa zaburzana, czasem po prostu jej brak. W takich sytuacjach zwiększa się poczucie obciążenia psychicznego pracą (Kniffin i in. 2021), powstają napięcia w relacjach i konflikty. Jednak zarówno poczucie osamotnienia, jak i przeciążenie, gdy praca zaburza życie prywatne, a życie prywatne pracę, w dalszej perspektywie u pracowników można spodziewać się spadku wydajności oraz zwiększonego ryzyka wypalenia zawodowego.

Obciążenie potęgujące stres w pracy zdalnej lub w zespołach wirtualnych to również oczekiwanie pozostawania na wizji (np. podczas zebrań czy konsultacji). Konsekwencją jest w tym wypadku również naruszanie prywatności (Kniffin i in. 2021). Ponadto wskazuje się, że zdalne i zautomatyzowane monitorowanie pracowników może negatywnie wpływać na ich udział w procesach decyzyjnych. Istnieje ryzyko centralizacji decyzji w rękach przełożonych. Brak działań aktywizujących w tym zakresie – wyrównujących te dysproporcje, może obniżać kreatywność podwładnych (Nell i in. 2020; Morrison-Smith, Ruiz 2020).

Wskazane uwarunkowania oddziałujące na sferę relacyjną, a tym samym psychiczną pracowników pozwoliło na wyłonienie szeregu wyzwań w tym zakresie. Jednym z nich jest tempo rozwoju współpracy – dotyczy problemu przebiegu procesu budowania relacji opartych na zaufaniu wśród zespołów pracujących w trybie zdalnym i w zespołach wirtualnych. Wzajemne uczenie się od siebie, wymiana doświadczeń, a w dalszej perspektywie rozwój indywidualny i grupowy wzmacnia fizyczna obecność innych osób. Ograniczenie możliwości obserwowania działań innych utrudnia wywoływanie sensomotorycznego efektu lustrzanego, który ułatwia nabywanie nowych umiejętności poprzez współdzielenie doświadczeń.

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale zaprezentowano determinanty współpracy w pracy zdalnej i zespołach wirtualnych, biorąc pod uwagę dwie uczestniczące w tym procesie strony: organizację jako całość oraz pracowników. Tworzenie zespołów wirtualnych pozwala na wymianę informacji i wiedzy, unikając ograniczeń czasu i przestrzeni, w tym granic państw. Praca online umożliwia tworzenie skutecznych zespołów międzynarodowych czy też ogranicza koszty generowane przy utrzymywaniu tradycyjnie funkcjonującej przestrzeni biurowej. Jaki czynnik wydaje się szczególnie istotny dla współpracy, biorąc pod uwagę wskazane formy procesu pracy? Zainteresowanie współpracą w kontekście nauk o zarządzaniu jest sfokusowane na efektywność. W opinii autorek jest różnica, jak efektywność takiej współpracy wypada z perspektywy organizacji, a jak przejawia się w życiu jej pracowników. Bez względu na to,

jaką organizacja przyjmie strategię zarządzania pracownikami (rywalizacji czy współpracy), wydaje się, że pozostaje ona na wygranej pozycji. Konfrontując ze sobą pracowników, zarządzając poprzez rywalizację, organizacja buduje kulturę indywidualizmu, prowokuje członków do starań o wzmocnienie swojej pozycji w zespole. Można się zatem spodziewać, że pracownicy będą „popisywać” się swoimi kompetencjami. Stawiając na indywidualizm, organizacja motywuje pracowników do podnoszenia indywidualnej efektywności. Słabością takiej strategii może być niechęć do dzielenia się wiedzą z innymi w obawie przed utratą swojej pozycji. Gdy sytuacja dotyczy zespołów wirtualnych, których członkowie nie współpracowali ze sobą w trybie stacjonarnym, budowanie zaufania jest znacząco utrudnione. Przyjmując strategię współpracy, organizacje powinny uwzględnić potrzebę bezpośrednich kontaktów pracowników. Tworzenie warunków, w których członkowie zespołów wirtualnych oraz pracownicy pracujący zdalnie mogą podejmować wspólne aktywności w interakcjach bez pośrednictwa narzędzi komunikacyjnych, ułatwia budowanie więzi, tym samym zaufania. Oba podejścia mają swoje atuty w pozytywnym oddziaływaniu na efektywność pracowników. W zależności od uwarunkowań zarządzający mogą przyjąć optymalną dla organizacji strategię zarządzania pracownikami rywalizacji bądź współpracy.

Czynnik szczególnie istotny dla współpracy z perspektywy pracowników, biorąc pod uwagę wskazane formy procesu pracy, wydaje się możliwy do wskazania jedynie wówczas, gdy odniesiemy się do podstawowych potrzeb społecznych człowieka. Uwarunkowania takie jak płeć, wiek czy sytuacja rodzinna tworzą tu ogromną różnorodność, przez co trafność typowania takiego czynnika może być niska. Natomiast z perspektywy psychicznej dla każdej istoty ludzkiej jednym z najsilniejszych wzmocnień motywacji do efektywnej współpracy wydaje się poczucie więzi. W sytuacji pracy zdalnej zubożona jest „czasoprzestrzeń” na komunikację nieformalną, będącą fundamentem tworzenia satysfakcjonujących relacji. Gdy relacje pracowników wkraczają w etap subiektywnego poczucia przynależności do grupy, a nie tylko sformalizowanej wymiany zobowiązań, budowane jest zaufanie sprzyjające spontanicznej wymianie wiedzy, ale też lojalności i chęci wsparcia. W takich okolicznościach oczekiwane jest wzmocnienie efektu synergii. Zatem czynnikiem szczególnie istotnym dla współpracy w pracy zdalnej i zespołach wirtualnych z perspektywy jednostek wciąż pozostają więzi. Otwarta pozostaje kwestia, na ile można próbować odtworzyć warunki, w których tempo wykształcania się i jakości więzi między współpracownikami jest zbliżone dla procesu zachodzącego w bezpośrednich interakcjach i czy będzie miało to znaczenie z perspektywy pracodawcy.

Literatura

1. Albrychiewicz-Słocińska A. (2021), *Zarządzanie personelem wobec hybrydowego modelu pracy*, [w:] Karczevska A., Kukowska K., Skolik S. (red.), *Współdziałanie w podmiotach prywatnych i publicznych a wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych w czasie zmiany*, s. 38- 45, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Bakiera L., Obrębska M. (2021), *Blisko czy na dystans? Psychologiczne aspekty relacji międzyludzkich*, „Człowiek i Społeczeństwo”, 51, s. 9-21.

3. Baumeister R.F., Twenge J.M., Nuss Ch.K. (2002), *Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 83, s. 817-827.
4. Deshpande A., Sharp H., Barroca L., Gregory P. (2016), *Remote Working and Collaboration in Agile Teams*, ICIS 2016 Proceedings 12, <https://aisel.aisnet.org/icis2016/ManagingIS/Presentations/12> (dostęp: 10.10.2023).
5. Gilson L.L., Maynard M.T., Young N.C., Vartiainen M., Hakonen M. (2015), *Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities*, „Journal of Management”, 41, s. 1313-1337.
6. Hedman E., Valo M. (2015), *Communication Challenges Facing Management Teams*, „Leadership and Organization Development Journal”, 36, 8, s. 1012-1024.
7. Holtzman Y., Anderberg J. (2011), *Diversify Your Teams and Collaborate: Because Great Minds Don't Think Alike*, „Journal of Management Development”, 30, 1, s. 75-92.
8. Hovde M.R. (2014), *Factors that Enable and Challenge International Engineering Communication: A Case Study of a United States/British Design Team*, „IEEE Transactions on Professional Communication”, 57, s. 242-265.
9. Johns T., Gratton L. (2013), *Spotlight on the Future of Knowledge Work: The Third Wave of Virtual Work*, „Harvard Business Review”, Jan/Feb, s. 66-73, http://www.crowehorwath.com/folio-pdf-hidden/TheThirdWaveofVirtualWork_FW13206V.pdf (dostęp: 10.10.2023).
10. Karczevska A. (2019), *Procesy komunikacji i współdziałania we współczesnych grupach pracowniczych*, [w:] Kukowska K., Skiba M., Skolik S. (red.), *Współdziałanie i współdzielenie się w relacjach gospodarczych i w zarządzaniu organizacjami*, s. 13-22, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Karczevska A. (2021), *Komunikacja w procesie zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji*, [w:] Karczevska A., Kukowska K., Skolik S. (red.), *Współdziałanie w podmiotach prywatnych i publicznych a wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych w czasie zmiany*, s. 77-85, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Kniffin K.M. i in. (2021), *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*, „American Psychological Association”, 76, 1, s. 63-77.
13. Laitinen K., Valo M. (2018), *Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction*, „International Journal of Human-Computer Studies”, 111, s. 12-22.
14. Lipiäinen H., Karjaluoto H., Nevalainen M. (2014), *Digital Channels in the Internal Communication of a Multinational Corporation*, „Corporate Communications: An International Journal”, 19, 3, s. 275-286.
15. Lipnack J., Stamps J. (2000), *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*, John Wiley & Sons, New York.
16. Lohikoski P., Kujala J., Haapasalo H., Ala-Mursula L. (2014), *Information Contingencies in the Virtual Teams of Global New Product Development Projects*, Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
17. Yang L. i in. (2022), *The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers*, „Nature Human Behaviour”, 6, s. 43-54.
18. Morrison-Smith S., Ruiz J. (2020), *Challenges and Barriers in Virtual Teams: A Literature Review*, SN Applied Sciences, 2, 1096, Springer Nature Switzerland AG, s. 1-33.
19. Mortensen M., Hinds P.J. (2001), *Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams*, „International Journal of Conflict Management”, 12, 3, s. 212-238.
20. Nell P.C., Foss N.J., Klein P.G., Schmitt J. (2021), *Avoiding Digitalization Traps: Tools for Top Managers*, „Business Horizons”, 64, 2, s. 163-169.
21. Pinker S. (2012), *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
22. Pinker S. (2015), *Efekt wioski. Jak kontakty twarzą w twarz mogą uczynić nas zdrowszymi, szczęśliwymi i mądrzejszymi*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce.
23. Scott M.E. (2013), *Communicate Through the Roof: A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team*, „Communication Quarterly”, 61, 3, s. 301-318.
24. Skrzypek E. (2018), *Bariera dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 53, 1, s. 44-45.

25. Spielman R.M., Jenkins W.J., Lovett M.D., Czarnota-Bojarska J. (2020), *Psychologia*, OpenStax Polska, <https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/Psychologia.pdf> (dostęp: 10.10.2023).
26. Thompson J. L. (2009), *Building Collective Communication Competence in Interdisciplinary Research Teams*, „Journal of Applied Communication Research”, 37, 3, s. 278-297.
27. Olson J.S., Olson G.M. (2006), *Bridging Distance: Empirical Studies of Distributed Teams*, Proceedings of Human Factors in MIS'06, 2, s. 27-30.
28. Ozcelik H., Barsade S. (2018), *No Employee an Island: Workplace Loneliness and Employee Performance*, „Academy of Management Journal”, 61, s. 2343-2366.
29. Wojciszke B. (2013), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
30. Żarczyńska-Dobiesz A. (2015), *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum”, 3, s. 48.

EMPLOYEES COOPERATION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK

Abstract: The popularity of remote work in the post-pandemic period has created new circumstances for the provision of work and cooperation among employees in organizations. Some employees returned to work in a stationary mode, but a large part remained in a hybrid or completely remote mode. This raises concerns about negative consequences for the effectiveness of the organization or psychological effects for employees. The chapter presents selected aspects of contemporary changes in working conditions and employee cooperation in virtual teams and remote work. The aim of this literature study is to present the consequences of remote work for the organization as a whole, taking into account the sphere of communication, cooperation and psychological effects on employees. The following research question was asked: out of a number of different determinants, which factor is particularly important for cooperation in remote work and virtual teams?

Keywords: virtual teams, remote work, cooperation, organization, management

CYBERMOBBING JAKO NOWE ZAGROŻENIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Michał Konopka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi współcześnie niezbędny warunek funkcjonowania organizacji (w tym także przedsiębiorstw) na rynku. Kluczowa w tym zakresie jest organizacja pracy w zespole oraz skuteczna motywacja jego członków. Prawidłowe relacje interpersonalne mogą jednak przekształcać się w zachowania niepożądane i stanowić zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania zespołu i organizacji. Nowym zagrożeniem może być występujące coraz częściej zjawisko cybermobbingu. Celem rozdziału jest zdefiniowanie nowego zjawiska, określenie jego przyczyn i skutków, a także metod walki z tym zagrożeniem.

Słowa kluczowe: cybermobbing, mobbing, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania działalności organizacji (w tym przedsiębiorstw) opierają się przede wszystkim na idei wolnej konkurencji. Oznacza to, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa na rynku. Teza ta znajduje odzwierciedlenie we wciąż pogłębiających się procesach globalizacji gospodarczej i liberalizacji światowego handlu. Znoszenie barier celnych, rozwój technologii informatycznych, a także coraz większa efektywność transportu skutkują tworzeniem jednego globalnego rynku w miejsce dotychczasowych rynków lokalnych. Kluczem do osiągnięcia rzeczonyj przewagi konkurencyjnej jest m.in. efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, w tym także skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyżej wymienione zarządzanie zasobami ludzkimi musi się jednak odbywać z poszanowaniem obowiązujących przepisów prawa (Konopka 2020, s. 1). Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi jest niezbędne nie tylko we współczesnych przedsiębiorstwach, ale także w innych organizacjach, które przedsiębiorstwami nie są. Mowa tu m.in. o stowarzyszeniach, związkach wyznaniowych czy organizacjach pozarządowych. Wszystkie te instytucje działają w ramach zespołów ludzkich w celu osiągnięcia wybranego celu. Niezbędnym warunkiem sukcesu w takich organizacjach jest wykształcenie prawidłowych relacji interpersonalnych, co w połączeniu z koniecznością osiągnięcia wyznaczonych celów nie zawsze jest łatwe. Potrzebne są działania o charakterze motywacyjnym. Niestety nieumiejętne motywowanie zespołu może okazać się nie tylko nieskuteczne, ale bardzo często prowadzić do zachowań niepożądanych, a nawet bezprawnych, wypełniających znamiona przestępstwa mobbingu.

Mobbing a cybermobbing

Pojęcie „cybermobbingu” wywodzi się ze znanego i szeroko opisywanego w literaturze prawa pracy zjawiska mobbingu. „Mobbing” jest terminem wywodzącym się z języka angielskiego. Rzeczownik „mob” oznacza: motłoch, tłum, pospólstwo, ale także jest to współczesne określenie mafii jako zorganizowanej organizacji przestępczej. Jako czasownik występuje w języku angielskim w znaczeniu: oblegać, obstępować, szturmować (Encyklopedia PWN). W literaturze pierwszym naukowcem, który użył słowa „mobbing”, był etnograf K. Lorenz, opisując w 1963 roku agresywne zachowania zwierząt polegające na atakowaniu jednego dużego zwierzęcia przez liczniejszą grupę małych zwierząt (Lorenz 1996, s. 1-32). W problematyce prawa pracy termin ten został użyty w 1984 roku przez niemieckiego psychiatrę H. Leymanna, który w ten sposób określił terror psychiczny w miejscu pracy stosowany wobec niektórych pracowników (Leymann 1996, s. 187). Współcześnie Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia” (Supernat 2005, s. 2-3). W literaturze przedmiotu termin „mobbing” określany jest jako systematyczne, występujące przez długi okres nieetyczne odnośnienie się przez jedną lub kilka osób do współpracownika, w efekcie czego staje się on bezbronny i niezdolny do wykonywania powierzonych mu zadań (Supernat 2005, s. 2).

Współcześnie, z uwagi na rozwój technologii cyfrowych oraz pandemię COVID-19, organizacje w coraz szerszym zakresie wykorzystują elektroniczne formy komunikacji w swojej codziennej działalności. W niektórych branżach ze względu na ich specyfikę technologie informatyczne wykorzystywane są w mniejszym stopniu, w innych natomiast całkowicie zdominowały, a następnie wyparły tradycyjne narzędzia. W konsekwencji w stosunkach interpersonalnych pojawiło się nowe zagrożenie, które można zdefiniować jako „cybermobbing”.

Nie istnieje współcześnie odrębna definicja legalna cybermobbingu. Można zatem przyjąć, iż cybermobbing jest odmianą uregulowanego w przepisach prawa pracy pojęcia „mobbingu”. Od 1 stycznia 2004 roku w polskim *Kodeksie pracy* (k.p.) uregulowano pojęcie mobbingu jako: „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękaniu i zastraszaniu pracownika, wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie, ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” (art. 94³ k.p.). W literaturze wskazuje się, iż znamiona mobbingu mogą stanowić (Przepiórka 2017, s. 1):

1. działania wpływające negatywnie na proces komunikacji, np.
 - ograniczanie lub utrudnianie pracownikowi możliwości wypowiedzania się,
 - systematyczne krytykowanie życia zawodowego i wyników pracy,
 - słowne i pisemne groźby i pogróżki,
 - nękanie telefoniczne, przy pomocy SMS, e-mail oraz listów;

2. działania wpływające negatywnie na relacje pracownicze, np.:
 - długotrwałe i systematyczne unikanie rozmów z pracownikiem,
 - izolowanie pracownika od innych współpracowników,
 - przeszkadzanie w utrzymywaniu prawidłowych relacji między pracownikami;
3. działania wpływające na negatywne postrzeganie pracownika w miejscu pracy, np.:
 - szerzenie negatywnych opinii na temat pracownika w miejscu pracy,
 - nieuzasadniona krytyka kompetencji zawodowych,
 - krytyka ubioru pracownika itp.;
4. działania wpływające negatywnie na pozycję zawodową osoby poszkodowanej, np.:
 - przydzielanie zbyt dużej ilości obowiązków w porównaniu z innymi współpracownikami,
 - nieprzydzielanie żadnych obowiązków,
 - przydzielanie obowiązków niemożliwych do wykonania;
5. działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie poszkodowanego, np.:
 - zlecanie prac szkodliwych,
 - zlecanie zadań nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości pracownika,
 - zlecanie prac niebezpiecznych i zagrażających życiu.

Zatem cybermobbing jest współczesną odmianą znanego już i uregulowanego w prawie zjawiska mobbingu. Cechą charakterystyczną, która wyróżnia cybermobbing, są jednak narzędzia, przy pomocy których negatywne zachowania są wdrażane w życie. Wskazuje się, iż cybermobbing realizowany jest przy użyciu dostępnych technologii i narzędzi informatycznych i komunikacyjnych, takich jak: SMS-y, e-maile, media społecznościowe czy komunikatory internetowe (Warszewska-Makuch 2022, s. 16-19). Nowe negatywne zjawisko jest o tyle niebezpieczne, iż może być realizowane z każdego miejsca, w każdym czasie oraz obejmować wiele osób. Dodatkowo takiemu mobbingowi mogą być poddani pracownicy 7 dni w tygodniu / 24 godziny na dobę, a nie tylko w dniach i godzinach wykonywania pracy. Szczególne niebezpieczeństwo stosowania takich praktyk może wynikać z oficjalnie przyjętych i zatwierdzonych elektronicznych kanałów komunikacji w przedsiębiorstwie. W takich przypadkach pracownik jest zobligowany do odbierania połączeń telefonicznych, SMS-ów oraz e-maili służbowych o każdej porze. Granica zatem między komunikacją służbową a nękaniami jest więc płynna i trudna do ustalenia. Jak wskazują J. Dooley, J. Pyżalski i D. Cross użycie technologii informacyjnych i komunikacyjnych pozwala w łatwy sposób potęgować naruszenia i zwiększać powtarzalność negatywnego przekazu (Dooley, Pyżalski, Cross 2009, s. 182-188). W praktyce technologie informatyczne i komunikacyjne mogą powodować zacieranie granic między życiem zawodowym i prywatnym, a tym samym działania o charakterze przemocowym mogą niepostrzeżenie stać się działaniami mobbingowymi. Przykłady potencjalnych zachowań o charakterze przemocowym realizowane przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych przedstawiono w tabeli 20.1.

Tabela 20.1. Przykłady zachowań przemocowych realizowanych przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych

<i>Flaming</i>	Wywoływanie gwałtownego, krótkotrwałego sporu z ofiarą bądź grupą ofiar, obejmującego obraźliwe, wulgarne uwagi, obelgi, a czasem wręcz groźby przesyłane drogą elektroniczną.
<i>Harassment</i>	Powtarzające się, nieustanne wysyłanie ofierze obraźliwych komunikatów za pośrednictwem osobistych komunikatorów (takich jak Messenger czy WhatsApp) lub poczty elektronicznej.
<i>Exclusion</i>	Wykluczenie ofiary z danej grupy społecznej, wskutek czego staje się ona wyrzutkiem w określonym środowisku komunikującym się drogą elektroniczną.
<i>Cyberstalking</i>	Cykliczne wysyłanie ofierze wiadomości, które zawierają groźby, są wyjątkowo obraźliwe lub wymuszają określone rzeczy.
<i>Denigration</i>	Wypowiadanie się o ofierze w krzywdzący, kłamliwy lub okrutny sposób; takie wypowiedzi mogą być zamieszczane w sieci lub bezpośrednio wysyłane do innych osób drogą elektroniczną.
<i>Impersonation</i>	Podszywanie się przez sprawcę pod ofiarę i zamieszczanie w jej imieniu informacji, które ją dyskredytują.

Źródło: (Willard 2007 za: Warszewska-Makuch M. 2022)

Jak wynika z treści przedstawionych w tabeli 20.1, wachlarz zachowań przemocowych, które mogą być realizowane przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych jest bardzo szeroki. Należy zauważyć przy tym, iż zachowania takie mogą być skierowane zarówno do pracowników, jak i osób, które nie są związane stosunkiem pracy. Dlatego też w pewnych sytuacjach można mówić o cybermobbingu (oraz konsekwencjach z tym związanych), a w innych o stalkingu.

Cybermobbing – zakres podmiotowy

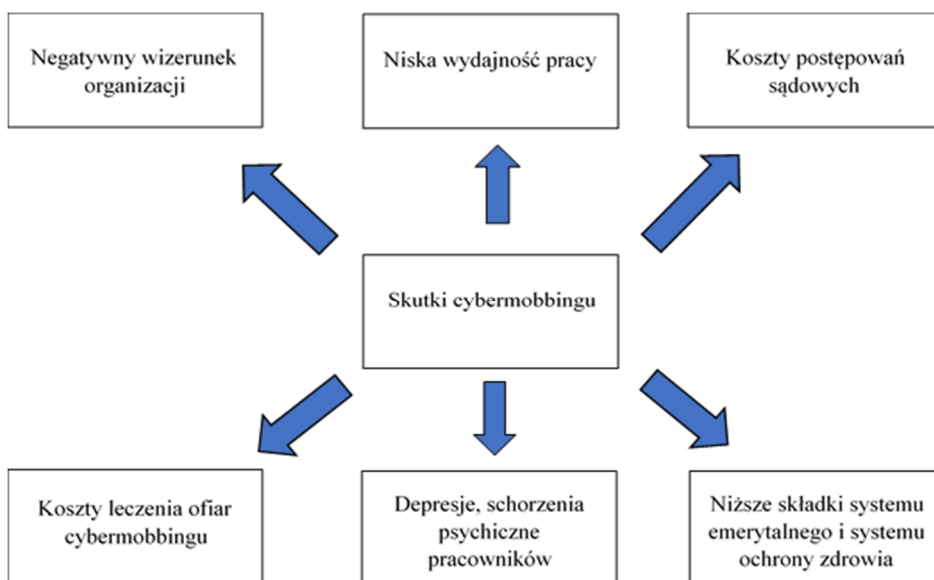
Przestępstwo mobbingu dotyczy tylko i wyłącznie sfery pracownika. Wynika to bezpośrednio z art. 94³ § 2 *Kodeksu pracy* (k.p.). Zgodnie natomiast z art. 2 *Kodeksu pracy* „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Oznacza to, iż wszystkie osoby fizyczne, które świadczą pracę na podstawie innych form, aniżeli te określone w art. 2 k.p., nie są pracownikami w rozumieniu prawa pracy. Dotyczy to osób świadczących pracę na podstawie tzw. niepracowniczego zatrudnienia, np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontraktów menedżerskich itd. W konsekwencji nie obejmuje ich przepis art. 94³ k.p. dotyczący mobbingu. W świetle powyższego ofiarą mobbingu (cybermobbingu) nie może być pracodawca. Może nią być natomiast przełożony nękanym i zastraszonym przez grupę podwładnych, o ile sam spełnia ustawowe kryteria pracownika z art. 2 k.p. (Konopka 2020, s. 18-24).

Za ofiary cybermobbingu nie mogą zostać także uznane osoby powiązane z oprawcą w ramach kręgu towarzyskiego, rodzinnego czy jakiegokolwiek innego poza stosunkiem pracy. W takich przypadkach można mówić o stalkingu, nękanii, ale nie o cybermobbingu. Zatem zakres podmiotowy cybermobbingu jest tożsamy z zakresem podmiotowym przestępstwa mobbingu. Oznacza to, iż w praktyce te same niepożądane zachowania będą podlegały różnym reżimom prawnym – cybermobbing przepisom prawa pracy (w szczególności cytowanemu już art. 94³ § 2 *Kodeksu pracy*), a stalking przepisom *Prawa karnego*. W świetle bowiem art. 190a *Kodeksu karnego*: „§1. Kto przez uporczywe nękanie innej osoby lub osoby jej najbliższej wzbudza u niej uzasadnione okolicznościami poczucie zagrożenia lub istotnie narusza jej prywatność, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. §2. Tej samej karze podlega, kto, podszywając się pod inną osobę, wykorzystuje jej wizerunek lub inne jej dane osobowe w celu wyrządzenia jej szkody materialnej lub osobistej”.

Cybermobbing – przyczyny i skutki

Wzrost konkurencyjności, który wymagany jest niemal w każdej dziedzinie życia, w szczególności w sferze działalności gospodarczej, skutkuje wzrostem oczekiwań i wymagań względem pracowników. Wdrażanie efektywnych strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartych na motywowaniu pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i organizacji na rynku. Jednak nieumiejętne działania w tym zakresie mogą prowadzić do sytuacji niepożądanych, które często przybierają formę mobbingu lub analizowanej w tym rozdziale jego szczególnej formy, zwanej cybermobbingiem. Innymi przyczynami analizowanego zjawiska są przestarzałe i nieefektywne modele zarządzania zasobami ludzkimi, oparte na autokratycznym systemie zarządzania organizacją. Brak zaufania w relacjach interpersonalnych, często powiązany z częstymi, nieuzasadnionymi kontrolami pracowników, jest przyczyną budowania atmosfery strachu, co jest niekorzystne dla rozwoju organizacji. Budowanie natomiast relacji interpersonalnych opartych na zaufaniu jest niezbędnym warunkiem efektywnego wykorzystania kompetencji pracowniczych, a w perspektywie podnoszenia pozycji konkurencyjnej organizacji (Konopka 2020, s. 20).

Skutki tradycyjnego mobbingu oraz cybermobbingu jako jego „nowoczesnej odmiany” są katastrofalne dla współczesnych organizacji. W każdej analizowanej sferze działalności organizacji, od strategii marketingowych po efektywność pracy, cybermobbing wywołuje negatywne skutki. Spada wydajność pracowników, a brak satysfakcji z wykonywanej pracy powoduje ich odejścia do konkurencji. Innymi konsekwencjami mogą być: odszkodowania wypłacane jako skutek przegranych procesów, spadek zaufania do organizacji od strony klientów i kontrahentów, a także utrata dobrego wizerunku organizacji. Konsekwencje cybermobbingu odczuwalne są także w sferze społecznej. Problemy w życiu zawodowym stanowią przyczynę niepowodzeń w życiu osobistym i rodzinnym, w tym zakresie negatywne skutki odczuwa całe społeczeństwo. Warto także wspomnieć o kosztach leczenia ofiar cyberprzemocy w miejscu pracy, zwolnieniach chorobowych i niższych składkach do systemu emerytalnego i systemu ochrony zdrowia. Omawiane wybrane skutki cybermobbingu przedstawiono na rysunku 20.1.



Rysunek 20.1. Wybrane skutki cybermobbingu

Źródło: Opracowanie własne

Wskazane na rysunku 20.1 wybrane skutki cybermobbingu z pewnością nie są jedynymi konsekwencjami omawianego zjawiska. Mogą występować także inne, niewymienione powyżej, a również negatywne jego skutki.

Podsumowanie

Rozwój cywilizacyjny skutkujący tworzeniem społeczeństwa informacyjnego niesie za sobą zmiany kulturowe, które w postaci nowych zachowań przenikają także do stosunków pracy. Obserwowane i analizowane do tej pory zjawisko mobbingu coraz częściej przybiera formę cybermobbingu z powodu coraz większej dostępności i wykorzystywania narzędzi informatycznych i komunikacyjnych w tychże stosunkach pracy. Cybermobbing definiowany jako nowoczesna odmiana tradycyjnego mobbingu i podlega temu samemu reżimowi prawnemu, co określony w art. 94³ § 2 *Kodeksu pracy* mobbing.

Analiza zjawiska cybermobbingu pozwala przyjąć, iż współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach jest determinowane nie tylko wyznaczonymi celami czy możliwościami finansowymi, ale także przepisami obowiązującego prawa w zakresie traktowania pracowników. Prawo pracy nakłada na pracodawcę szereg obowiązków natury antydyskryminacyjnej. Niewywiązanie się z tych obowiązków może skutkować sankcjami prawnymi, w szczególności obowiązkiem zapłaty odszkodowania za niezgodne z prawem zachowania i działania. Jednocześnie podstawowe źródło prawa pracy, jakim jest w Polsce *Kodeks pracy*, nie określa sposobów zapobiegania i zwalczania bezprawnych zjawisk w stosunkach pracy (Konopka 2020, s. 24). Oznacza to, że pracodawcy w celu uniknięcia odpowiedzialności prawnej zobligowani są do podjęcia działań natury antydyskryminacyjnej poprzez wdrażanie regulaminów

pracy określających szczegółowo kanały komunikacji w przedsiębiorstwie oraz zachowania niedopuszczalne. Dobrym rozwiązaniem są przeprowadzane okresowo szkolenia pracowników, uczulające na występowanie zachowań niedopuszczalnych oraz wskazujące metody działania w przypadku ich wystąpienia. Coraz częściej w organizacjach (w szczególności w przedsiębiorstwach) tworzone są odrębne stanowiska pracy przeznaczone do walki z mobbingiem i dyskryminacją w miejscu pracy. Z pomocą przychodzą także ustawodawcy. Przykładem może być tu Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa w UE.

Niedopuszczalne zachowania występujące w stosunkach pracy i wypełniające znamiona cybermobbingu mogą wywoływać poważniejsze skutki w porównaniu z tradycyjnym mobbingiem, ponieważ z reguły mają powtarzalny charakter i pozwalają dotrzeć do większej grupy odbiorców. Z kolei wykorzystywanie narzędzi informatycznych pozwala na łatwiejsze udowodnienie przestępstwa w postępowaniu sądowym.

Literatura

1. Dooley J., Pyżalski J., Cross D. (2009), *Cyberbullying Versus Face-to-Face Bullying: A Theoretical and Conceptual Review*, „Zeitschrift für Psychologie. Journal of Psychology”, 217, 4, s. 182-188.
2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa w UE, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937> (dostęp: 19.06.2023).
3. Encyklopedia PWN, *Mobbing*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mobbing;3942426.html> (dostęp: 15.06.2023).
4. International Labour Organisation (1998), *When Working Becomes Hazardous*, „World of Work”, September/October, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/dwcms_080629.pdf (dostęp: 29.04.2023).
5. Konopka M. (2020), *Mobbing jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 37, s. 18-24.
6. Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 5, s. 165-184.
7. Lorenz K. (1996.), *Tak zwane zło*, tłum. A.D. Tauszyńska, PIW, Warszawa (*Das Sogenannte Böse: Zur Naturgeschichte der Aggression*, Methuen Publishing, Wien 1963).
8. Przepiórka M. (2017), *Na czym może polegać mobbing?*, <https://www.infor.pl/prawo/praca/mobbing/274123,Na-czym-moze-polegac-mobbing.html> (dostęp: 29.05.2019).
9. Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław.
10. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.)
11. Warszewska-Makuch M. (2022), *Cyberprzemoc w miejscu pracy – na podstawie najnowszej literatury*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 3, s. 16-19.
12. Willard N.E. (2007), *Cyberbullying and Cyberthreats*, Research Press, Champaign, Illinois.

CYBERMOBBING AS A NEW THREAT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: Effective human resources management is nowadays a necessary condition for the functioning of organizations (including enterprises) on the market. The most important is the organization of work in team and the effective motivation of its members. Normal interpersonal relations may however, transform into undesirable behavior and be a threat to the correct functioning of the team and the organization. The new threat may be the increasingly frequent phenomenon of cybermobbing. The aim of the chapter is to define the new phenomenon, determine its causes and effects, as well as methods of dealing with this threat.

Keywords: cybermobbing, mobbing, human resources management

CYFRYZACJA PROCESU HR – BEZPIECZEŃSTWO CZY ZAGROŻENIE DLA PRACOWNIKÓW

Agata Przewoźna-Krzemińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Tematyka rozdziału dotyczy rozważań, czy cyfryzacja i digitalizacja w działach HR przedsiębiorstw wpływa na ich biznesowe funkcjonowanie i rozwój, eliminując zbędne procedury. Rozdział porusza kwestie, czy ta sytuacja nie odbywa się kosztem pracowników, redukując ich stanowiska pracy. Cyfryzacja biznesu stała się procesem, w którym przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać cyfrowe narzędzia w realizacji procesu kadrowego. W rozdziale na podstawie analizy dostępnych raportów i badań pojawi się próba odpowiedzi na pytanie: czy automatyzacja procesów biznesowych jest szansą na wprowadzenie innowacji w firmie i zbudowania jej pozycji rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej kosztem rotacji personelu? W tekście podjęto rozważania dotyczące skutecznie przeprowadzanej digitalizacji procesów HR. To szansa na optymalizację zatrudnienia odpowiednich pracowników, kierowanie ich do odpowiednich zadań oraz odciążanie od niepotrzebnych czynności. Rozdział ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Słowa kluczowe: cyfryzacja, digitalizacja, HR, kierowanie, personel, zarządzanie

Wprowadzenie

W postpandemicznym okresie działalność działów HR oraz obszary z nim związane mają charakter progresywny i nieustannie ewaluują, przechodząc transformację cyfrową. Na bieżąco wprowadzana jest digitalizacja i automatyzacja procesów HR. W świecie biznesu często wykorzystuje się nowe terminologie związane z cyfryzacją. Przykładowo – cyfryzacja biznesu definiowana jako proces, w którym firmy używają cyfrowych narzędzi w swojej praktyce (w marketingu, sprzedaży, obiegu dokumentów, HR, preboardingu, onboardingu (Platts 2021), offboardingu czy zarządzaniu). Preboarding to czas oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy po przyjęciu przez pracodawcę oferty kandydata do pracy. Czas ten jest uzależniony od tego, w jakiej sytuacji jest pracownik – czy jest w okresie wypowiedzenia umowy u poprzedniego pracodawcy lub czy jest gotowy podjąć pracę od zaraz. Kandydat do pracy może być również zaangażowany w kilka procesów rekrutacyjnych, nawet po przyjęciu stanowiska pracy. Skuteczny preboarding minimalizuje ryzyko przyjęcia niezdecydowanego kandydata, jest ważnym procesem dla firmy, podobnie jak proces onboardingu (wdrażania nowych pracowników do firmy) (Przewoźna-Krzemińska 2022, s. 80-90).

W kwietniu 2023 roku uregulowano ustawowo kwestię pracy zdalnej. W *Kodeksie pracy* zostały zapisane przepisy regulujące pracę zdalną (pracę hybrydową częściowo wykonywaną z domu, a częściowo z pracy), która wymaga wykonywania pracy całkowicie lub częściowo z miejsca wyznaczonego przez pracodawcę, najczęściej z miejsca zamieszkania pracownika. „Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)” (*Kodeks pracy* IIc art. 67). Praca zdalna została wymuszona pandemią COVID-19 i stała się koniecznością, w pewnym sensie normą, a w wielu przypadkach stałą częścią pracy. Formy zatrudnienia wskazują na to, że praca zdalna zostanie z pracownikami na zawsze, trend ten się utrzyma, a związane jest to z rozwojem cyfryzacji i cyberbezpieczeństwa. Pandemiczna rzeczywistość pokazała, że można efektywnie pracować zdalnie (zarządzać firmą online) z wielu miejsc na świecie, nawet zdalna praca zespołowa okazała się skuteczna. Przedsiębiorstwa, które miały już wdrożony system cyfryzacji, dużo szybciej i skuteczniej przeszły w tryb pracy zdalnej, ponieważ pracownicy zamienili biura na swoje mieszkania, z których doskonale wypełniali swoje obowiązki w sposób zdalny, a firmy zdały sobie sprawę, jak ważna jest digitalizacja w zarządzaniu, np. w naliczaniu wynagrodzeń, planowaniu urlopów, z rejestracją czasu pracy itp. Koniecznością się stało bieżące tworzenie (przez zespoły programistów) specjalistycznych aplikacji i narzędzi self-service, aby zabezpieczyć dane i pracę w sieci. Celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytania na podstawie analizy dostępnych raportów, czy cyfryzacja i digitalizacja (digitalizacja HR, automatyzacja procesów zarządzania) może wpłynąć na ilość i jakość zasobów ludzkich w firmie, czy może wpłynąć na rozwój firmy, jej biznesowe funkcjonowanie, czy pojawia się więcej zagrożeń czy korzyści poprzez wyeliminowanie nieefektywnych procesów i procedur, czy jednak dzieje się to kosztem redukcji stanowisk pracy.

Cyfryzacja, digitalizacja HR – ujęcia terminologiczne

Cyfryzacja definiowana jest jako proces transformacji dotyczący różnych aspektów społeczeństwa i przedsiębiorstw, natomiast digitalizacja określana jest jako techniczny proces konwersji danych (Autenti 2023). Digitalizacja jest to pojęcie węższe od cyfryzacji (jest to jej element). Są to czynności, dzięki którym przekształca się analogowe procesy i obiekty fizyczne w ich cyfrowe odpowiedniki (np. przekształcanie, skanowanie, kopiowanie, czyli przeniesienie dokumentacji papierowej na nowoczesne platformy elektroniczne, nośniki cyfrowe, ułatwiają one ich zmianę oraz cyfrową archiwizację i przetwarzanie). Dzięki digitalizacji dokumentów poprawia się bezpieczeństwo przechowywania informacji oraz zwiększa się łatwość poszukiwania dokumentów. Oczywiście jest, że proces digitalizacji wymaga zachowania standardów jakości (wykorzystania odpowiednich narzędzi), aby dokumenty w formie cyfrowej były wiarygodne oraz czytelne. Cyfryzacja to także proces wprowadzania technologii cyfrowych do działań biznesowych oraz społecznych (czynności wdrażające i wykorzystujące technologie cyfrowe). Proces cyfryzacji obejmuje proces digitalizacji oraz szereg innych działań elektronicznych.

Teoretyczne uwarunkowania działu personalnego

Dział HR zajmuje się przede wszystkim zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stanowi on niezbędną część w strukturze organizacyjnej firmy, która ceni sobie profesjonalne przeprowadzanie rekrutacji, selekcji, adaptacji, ocen, rotacji na stanowiskach pracy, a także umiejętne motywowanie pracowników do działania i dbanie o ich rozwój zawodowy aż do zwolnień pracowniczych (także outplacementu⁴). Przed okresem transformacji ustrojowej w Polsce (przed 1989 rokiem) działy HR nazywane były działami kadr (nazwa ta nadal funkcjonuje w wielu instytucjach, głównie budżetowych) lub działami personalnymi. Obecnie nazwa dział HR (*human resources*) zapożyczona została z języka angielskiego, oznacza dosłownie dział zarządzania zasobami ludzkimi. Działy HR pełnią kluczową rolę w organizacji pracy w firmie. „Dział HR stanowi również łącznik pomiędzy pracownikami a danym zarządem. Dlatego jest on tak niezbędną częścią w strukturze organizacyjnej każdej większej firmy”. Wcześniej wspomniano w rozdziale, że działy HR od 1 stycznia 2019 roku mogą przechowywać dokumenty w formie elektronicznej (dokumenty te są równoważne z dokumentami papierowymi, nadal wymaganymi przez administrację państwową). Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 roku, której zapisy weszły w życie od początku 2019 roku o zmianie niektórych ustaw w związku ze skróceniem okresu przechowywania akt pracowniczych oraz ich elektronizacją, wprowadza wiele zapisów odnośnie do cyfryzacji akt personalnych w działach personalnych. Zapisy ustawy zmieniają przede wszystkim okres przechowywania akt pracowniczych i umożliwiają przechowywanie teczek pracownika w formie elektronicznej, po wcześniejszym zdigitalizowaniu dokumentów w dziale HR. Dokumentacja pracownicza prowadzona i przechowywana w postaci elektronicznej jest równoważna z dokumentacją pracowniczą prowadzoną i przechowywaną w postaci papierowej. Działy kadrowe coraz częściej likwidują tecki kadrowe, ponieważ łatwiej jest przetwarzać, wcześniej przygotowywać i w konsekwencji archiwizować e-dokumenty (tzw. depapieryzacja). Wszystkie dokumenty w jednym miejscu ułatwiają i przyspieszają pracę, wpływają na efektywność działania firmy, a w konsekwencji na jej konkurencyjność w stosunku do innych przedsiębiorstw. Aktualnie kształtuje się nowa, cyfrowa kultura organizacyjna firmy.

Automatyzacja czynności kadrowo-płacowych

Automatyzacja czynności kadrowo-płacowych to przede wszystkim duża oszczędność nie tylko czasu, ale w konsekwencji pieniędzy. Wdrożenie rozwiązań informatycznych w obszarze HR wiąże się ze znaczną poprawą jego efektywności. Proces automatyzacji rozpoczyna się od jednorazowego wprowadzania do systemu danych osobowych pracowników, które można wykorzystywać w różnych sytuacjach, zależnie od potrzeby, np. w trakcie kierowania pracownika na badania lekarskie, szkolenia, wystawiania świadectwa pracy, wtedy system automatycznie wypełnia formularz

⁴ Outplacement – system łagodnych zwolnień, polegający na podejmowaniu przez firmy szeregu działań służących pomocy odchodzącym pracownikom (obejmuje między innymi: doradztwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia, a także wsparcie w znalezieniu nowej pracy (tzw. „zwalnianie pracowników w białych rękawiczkach”).

z danymi pracownika, a istotną korzyścią jest zdecydowanie mniejsze ryzyko popełnienia błędu, szczególnie w dużych firmach. Automatyzacja procesów HR zarządza także obszarem wynagrodzeń (płacowym) w przedsiębiorstwie, w którym systemy kadrowo-płacowe każdego miesiąca obliczają wynagrodzenia danego pracownika na podstawie zarejestrowanego czasu pracy i ustalonych składników płacowych (np. staż pracy, warunki szkodliwe itp.), dotyczących danego pracownika. Dzięki digitalizacji ułatwione i przyspieszone jest przekazywanie (wcześniej drukowanie) tzw. pasków płacowych, kontakty i rozliczanie się z Urzędami Skarbowymi (dystrybucja zeznań podatkowych – PIT-ów); szybsze jest także udzielanie urlopów pracowniczych, ponieważ łatwiej jest pracownikowi złożyć elektroniczny wniosek urlopowy, a pracodawcy sprawdzić elektronicznie pulę urlopów i podjąć decyzje, czy i kiedy można udzielić urlopu pracownikowi. Cyfryzacja i nowoczesne technologie mają kluczowy wpływ na zmiany na rynku pracy (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz 2023). W tabeli 21.1 przedstawiono korzyści oraz zagrożenia związane z cyfryzacją działów HR.

Tabela 21.1. Cyfryzacja procesów w HR

Korzyści	Zagrożenia – Lęki
Finansowe, organizacyjne, sprawniejsze zarządzanie obszarem kadrowo-płacowym	Lęk przed zmianą dotychczasowej formy pracy (działania)
Obniżenie kosztów pracy	Zmiany technologiczne mogą spowodować redukcję stanowisk pracy i są obawy, że pracownicy będą w przyszłości zarządzani przez sztuczną inteligencję
Znacznym wzrost efektywności i jakości pracy (redukcja czasu pracy); osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku	Nie wiadomo, które technologie w przyszłości będą kluczowe (będą oddziaływać w największym stopniu) dla efektywnej pracy w dziale HR
Szybszy obieg dokumentów i informacji (menedżerowie mogą podejmować decyzje na podstawie zawsze aktualnych danych znajdujących się w systemie; zmniejszenie ilości papierowych dokumentów, (wpływ na środowisko – ekologia); rozwiązania chmurowe pozwalają szybciej reagować na pojawiające się problemy i zgłoszenia	Pojawiają się obawy, w jaki sposób mogą być wykorzystane dane osobowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Computerworld 2023)

Redaktorzy z czasopisma „Computerworld” w kooperacji z firmami SAP⁵ oraz Gavdi⁶ zbadali poziom cyfryzacji oraz automatyzacji procesów HR w polskich firmach oraz sposób postrzegania innowacyjności z sektora informatycznego, w celu określenia poziomu cyfryzacji w działach HR. Badania wykazały, że 50% respondentów jest zdania, że dzięki cyfryzacji można ograniczyć pracę wykonywaną ręcznie; 37% uważa, że można unikać marnowania zasobów; natomiast 35% badanych odpowiedziało, że można implementować nowe pomysły i zwiększyć skalę działalności. Pozostałe odpowiedzi przedstawiono w tabeli 21.2.

⁵ SAP – lider na rynku oprogramowania dla przedsiębiorstw tworzący sieci inteligentnych przedsiębiorstw zapewniających przejrzystość, odporność i zrównoważony rozwój łańcuchów dostaw.

⁶ Gavdi – firma specjalizująca się we wspieraniu digitalizacji, optymalizacji i transformacji cyfrowej w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach.

Tabela 21.2. Pomoc działów IT w rozwiązywaniu problemów HR

Forma pomocy działu IT w rozwiązywaniu problemów działu HR	1 Najmniej istotne	2 Istotne	3 Średnio istotne	4 Bardzo istotne	5 Kluczowe
Agregacja i zwiększanie ilości danych pochodzących z wielu źródeł	1%	4%	14%	48%	33%
Dostarczanie pracownikom HR nowych narzędzi analityki i przetwarzania danych	1%	3%	17%	49%	30%
Dostarczanie menedżerom i pracownikom narzędzia wspierającego ich w zakresie spraw z obszaru HR	2%	5%	16%	48%	29%
Szybsza implementacja nowych pomysłów	3%	7%	21%	34%	35%
Częstsze inicjowanie nowych projektów w kierunku inicjowania procesów	2%	5%	29%	38%	26%
Cyfryzacja i automatyzacja procesów HR w celu uniknięcia marnowania zasobów	1%	3%	15%	44%	37%
Ograniczanie ilości pracy wykonywanej ręcznie	-	1%	11%	38%	50%
Zapewnienie wysokiej dostępności systemów z dowolnego urządzenia, także w przypadku zwiększenia skali działalności	4%	8%	15%	38%	35%

Źródło: (Computerworld 2023)

Odnośnie innowacyjności działów HR 82% respondentów wskazuje, że cyfryzacja procesów HR (wykorzystywanie przez pracowników samoobsługowych narzędzi) sprawi, że zadania będą mniej czasochłonne, 79% badanych uważa, że należy inwestować w narzędzia, które skrócą czas dostarczania gotowych danych. W tabeli 21.3 przedstawiono wyniki badań respondentów dotyczących innowacji w działach HR.

„Nowe narzędzia technologiczne, cyfryzacja i automatyzacja, sztuczna inteligencja – to z założenia dobre metody na szybką i elastyczną adaptację firm do zmieniającego się rynku pracy. Mogą być one pomocne w lepszym i sprawniejszym zarządzaniu kadrami. Nie zastąpią jednak dobrego lidera, który potrafi wspierać ludzi w cyfrowej i dynamicznej rzeczywistości” (Guryń 2019, s. 21-25). Należy podkreślić, że w czasie cyfryzacji ważny jest także styl kierowania, „najkorzystniejszym dla działań w środowisku wirtualnym jest integracyjny styl kierowania. Według tego podejścia lider powinien angażować się w działanie zespołu i być dla niego wzorem. Wymaga się od niego sprawnego działania, reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i niwelowania ryzyka. Aby mógł temu sprostać, kładzie się nacisk na udrażnianie komunikacji” (Skolik 2022, s. 70). Cyfryzacja i automatyzacja od kilkadziesiąt lat stanowią czynnik zmian na rynku pracy. Jak wynika z danych zawartych

w *Raporcie Gumtree 2017 Aktywni + Przyszłość rynku pracy* dla krajów wysoko rozwiniętych należących do OECD, średnio 57% wszystkich miejsc pracy jest zagrożonych automatyzacją (Włoch, Rynkowska 2019). Wzrost konkurencji, powszechna globalizacja i otoczenie rynkowe zmuszają przedsiębiorstwa do usprawnienia procesów biznesowych i inwestowania w technologie informatyczne. Procesy digitalizacji i cyfryzacji najczęściej odbywają się w przedsiębiorstwach, które wdrażają zarządzanie talentami. Są to najczęściej organizacje, dla których procesy rekrutacyjne (zarówno rekrutacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna) są kluczowe i powinny przebiegać sprawnie i efektywnie. Zadaniem cyfryzacji, automatyzacji jest pomoc pracownikom w wykonywaniu zadań i zarządzaniu czasem, pracownicy mogą być wydajniejsi i bardziej kreatywni na innych polach, w sytuacjach trudnych czy kryzysowych.

Tabela 21.3. Sposoby podnoszenia innowacyjności w działach HR

Sposoby podnoszenia innowacyjności w działach HR	1 Najmniej istotne	2 Istotne	3 Średnio istotne	4 Bardzo istotne	5 Kluczowe
Automatyzacja rutynowych zadań, aby wygospodarować więcej czasu na inne zadania	1%	2%	12%	38%	48%
Inwestycja w narzędzia i metodyki, aby skrócić czas wykorzystania gotowych danych	1%	2%	20%	45%	33%
Udostępnianie pracownikom innowacyjnych narzędzi	2	2	14	43	39
Inwestowanie strategiczne w HR poprzez wspieranie procesów związanych z talent management w powiązaniu ze strategią firmy	1%	7%	17%	41%	34%
Szukanie partnerów na zewnątrz organizacji	2%	17%	30%	27%	24%

Źródło: (Computerworld 2023)

„Digital HR to także większe znaczenie rozwiązań marketingowych w działaniach związanych z rekrutacją, marką pracodawcy, onboardingiem czy outboardingiem” (People Raport Trends 2026, 2023). „Inwestowanie w digitalizację zarządzania zasobami ludzkimi leży w interesie każdej firmy” (Unit 4 Teta). Należy wziąć pod uwagę, że wszystkie procesy związane z nowoczesnymi technologiami prowadzą do dużych zmian w środowisku pracy, w relacjach pracownik – przełożony (przewódca, pracodawca). Pracownicy nie powinni się bać cyfryzacji, ponieważ ma ona za zadanie ułatwiać im pracę. Istotną kwestią digitalizacji HR jest wspieranie nie tylko pracowników umysłowych, biurowych, ale także pracowników i menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania (dostęp do danych, badanie i ocena efektywności pracowników, planowania ścieżki karier, planowania i optymalizacji zatrudnienia). Digital HR jest ważny dla pracodawców poszukujących młodych, kreatywnych pracowników, dla których praca zdalna, elektroniczna komunikacja, mobilność, a przede wszystkim oszczędność czasu są priorytetem. Analizując raporty na temat procesu digitalizacji HR, należy podkreślić, że digitalizacja HR nie oznacza zastąpienia ludzi przez algorytmy, pozwala natomiast automatyzować powtarzalne procesy w firmie i tworzyć

przestrzeń dla kreowania wartości dodanych dla pracownika i osób zarządzających. Digitalizacja HR wzmacnia przewagę rynkową firmy i buduje atrakcyjny wizerunek pracodawcy. W Polsce zagrożenie automatyzacją dotyczy średnio 40% miejsc pracy, szczególnie w przemyśle elektronicznym, samochodowym, maszynowym oraz wydobywczym. Do zawodów, których zniknięcie jest prognozowane w związku z rozwojem branży IT i wypieraniem pracy człowieka przez sztuczną inteligencję, zaliczają się głównie: praca biurowa i urzędnicza, sprzedaż i handel, przemysł i przetwórstwo. Cyfrowa transformacja procesów związanych z zarządzaniem personelem w równym stopniu dotyka działu HR i zwykłych pracowników. Motorem zmian pozostaje chęć automatyzacji rutynowych zadań, aby ograniczyć ilość pracy wykonywanej ręcznie. W ręce menedżerów działów oraz szeregowych pracowników oddawane są kolejne aplikacje, które pozwalają im samodzielnie załatwiać swoje sprawy pracownicze (Computerworld 2023).

Podsumowanie

Aktualnie digital HR to cały proces kadrowy, czyli rekrutacja pracownika, rozmowa kwalifikacyjna (całkowicie lub częściowo online), szkolenie pracownika, naliczanie wynagrodzeń, ocenianie pracownika, udzielanie bieżącego feedbacku dotyczącego jakości pracy, także zakończenie pracy w organizacji (digitalizacja procesów kadrowo-płacowych). Cała dokumentacja pracownicza procedowana jest cyfrowo (elektronicznie). Od niedawna nowoczesne technologie oferują pełną digitalizację procesów HR poprzez zastosowanie mobilnego podpisu kwalifikowanego na linii pracodawca – pracownik (dotychczas było to możliwe tylko w relacjach firma – państwo), a aktualnie jest możliwość podpisywania umów czy wniosków z wykorzystaniem podpisu chmurowego przy pomocy urządzeń mobilnych, np. smartfona, tabletu itp. Zastosowanie oprogramowania pełnej digitalizacji w procesach HR pozwala rozwiązywać nie tylko bieżące problemy, ale także usprawnić pracę w przyszłości i nie stanowi zagrożenia dla miejsc pracy.

Literatura

1. Autenti (2023), *Cyfrizacja a digitalizacja – poznaj różnice*, <https://autenti.com/pl/blog/cyfrizacja-a-digitalizacja-poznaj-roznice> (dostęp: 21.10.2023).
2. Guryń H. (2019), *HR w świecie zmian – najważniejsze wyzwania w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Personel i Zarządzanie”, 1, s. 21-25.
3. *Kodeks Pracy* (Kodeks Pracy (Iic Art.67) <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/dz-2-roz-2-c> (dostęp: 21.10.2023).
4. Platts Ch., *Preboarding: 8 Steps to Deliver an Awesome Experience*, <https://thrivemap.io/recruitment/advice/strategy/preboarding> (dostęp: 15.03.2021).
5. Poradnik GoWork.pl, *HR: co to? Czym zajmuje się dział HR i jakie są jego obowiązki?*, <https://www.gowork.pl/poradnik/kariera/dzial-hr-czym-sie-zajmuje-i-jakie-sa-jego-obowiazki/> (dostęp: 21.10.2023).
6. Przewoźna-Krzemińska A. (2022), *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M., (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 80-90, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

7. *Raport People Trends 2026* (2023), <https://www.hrlink.pl/blog/raport-people-trends-2026/> (dostęp: 21.10.2023).
8. Computerworld (2023), *(R)ewolucja w HR. Cyfrowa transformacja w obszarze zarządzania ludźmi – badanie Computerworld*, <https://www.computerworld.pl/news/R-ewolucja-w-HR-Cyfrowa-transformacja-w-obszarze-zarzadzania-ludzmi-badanie-Computerworld,432147.html> (dostęp: 21.10.2023).
9. Sidor-Rządkowska M., Sienkiewicz Ł. (2023), *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Skolik S.J. (2022), *Przywództwo w wirtualnych wspólnotach działań*, [w:] Bazan-Bulanda Kwiatek., Skiba M. (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 70-77, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Unit 4 Teta, info.unit4.com/pl-all-teta-2022-T (dostęp: 21.10.2023).
12. Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. O zmianie niektórych ustaw w związku ze skróceniem okresu przechowywania akt pracowniczych oraz ich elektroniczną (Dz.U. 2018 poz. 357).
13. Włoch R., Rynkowska M. (2019), *Raport Guntree 2017: Aktywni + Przyszłość rynku pracy*, <https://kometa.edu.pl/biblioteka-cyfrowa/publikacja,807,raport-guntree-2017-aktywni-przyszlosc-ryнку-pracy> (dostęp: 21.10.2023).

DIGITIZATION OF THE HR PROCESS – SECURITY IS THERE A RISK TO WORKERS?

Abstract: The subject of the chapter concerns whether digitization and digitization in HR departments of enterprises affect their business functioning and development, eliminating unnecessary procedures. The chapter will raise the issue of whether this situation is not taking place at the expense of employees by reducing their jobs. Business digitization has become a process in which enterprises began to use digital tools to implement the HR process. Based on the analysis of available reports and research, the chapter will attempt to answer the question – whether business process automation is an opportunity to introduce innovation in the company and build its market position and competitive advantage at the expense of staff turnover. The text discusses the effective digitalization of HR processes. This is an opportunity to optimize the employment of appropriate employees, direct them to appropriate tasks and relieve them of unnecessary activities. The chapter is of a theoretical and empirical nature.

Keywords: digitalisation, digitalisation HR, management, personnel

ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNEJ W BUDOWANIU SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Łukasz Skiba

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Pragnienie osiągnięcia sukcesu stanowi siłę napędową do działania zarówno poszczególnych ludzi, jak i całych organizacji. W przypadku organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, pojęcie sukcesu to zagadnienie złożone i mierzone na różne sposoby, w zależności od przyjętych przez firmę celów i wartości. Jednakże skuteczne zarządzanie czynnikami wewnętrznymi (takimi jak liderstwo, kultura organizacyjna, zasoby ludzkie, procesy biznesowe, innowacje) i zewnętrznymi (czyli: rynek i konkurencja, regulacje i prawo, klient i społeczeństwo, technologia) ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu organizacji. Celem niniejszego rozdziału było zbadanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej jako procesu wpływającego na wszystkie czynniki wewnętrzne kształtujące sukces przedsiębiorstwa, gdyż ma ona kluczowe znaczenie dla efektywności działania podczas przekazywania informacji i idei między członkami organizacji. Zwrócono uwagę, że sukces kształtowany przez komunikację wewnątrzorganizacyjną wynika z trzech kluczowych dla niego wskaźników: 1) płynnego przepływu informacji, 2) zaangażowania i motywacji pracowników, 3) zdolności organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności. Zaprezentowane wyniki badania ankietowego, przeprowadzonego w dużej firmie produkcyjnej branży budowlanej, pomogły zidentyfikować obszary, w których można wprowadzić usprawnienia w zakresie komunikacji wewnętrznej i dzięki temu przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Słowa kluczowe: komunikacja, przedsiębiorstwo, sukces

Wprowadzenie

Komunikacja wewnątrzorganizacyjna odgrywa istotną funkcję z punktu widzenia zarządzania firmą. Pełni ona wiodącą rolę w różnych procesach zarządczych, gdyż dzięki niej np.: przekazywane są informacje między jednostkami w organizacji, wzmacniana jest motywacja pracowników czy określone są cele przedsiębiorstwa. Proces komunikacji występuje na wielu płaszczyznach, obejmuje zarówno komunikację werbalną, jak i niewerbalną, choć jest to ujęcie ogólne. W ramach teorii organizacji dotyczy on instrukcji przekazywanych między pracownikami, strategii rozwoju firmy, a także relacji między pracownikami.

Komunikacja wewnętrzna odgrywa ważną rolę w zaangażowaniu pracowników w ich pracę, zwłaszcza gdy ich cele zawodowe są zbieżne ze strategią rozwoju i celami przedsiębiorstwa. I chociaż owe cele mogą zmieniać się w trakcie funkcjonowania firmy, to jednak pracownicy powinni stale wspierać aktualne cele organizacji, w której pracują. Możliwe jest to poprzez różne narzędzia komunikacji wewnętrznej, które są

dostępne zarówno dla kierownictwa, jak i właścicieli firm w relacji z pracownikami. Istnieje wiele form komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, które pozwalają dotrzeć do każdego pracownika, nawet w przypadku pracy zdalnej. To szczególnie istotne, ponieważ odpowiednio zarządzana komunikacja wewnętrzna odgrywa znaczącą rolę w jakości pracy zespołu, co przekłada się na wysoką szansę na sukces rynkowy firmy.

Celem tego rozdziału jest zbadanie wpływu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej na efektywność przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu płynności przepływu informacji, zaangażowania pracowników oraz zdolności dostosowania organizacji do zmieniających się warunków. Badanie ankietowe w dużej firmie branży budowlanej miało na celu identyfikację obszarów, w których można wprowadzić usprawnienia w komunikacji wewnętrznej, przyczyniając się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Sukces przedsiębiorstwa

Istnieje wiele definicji sukcesu organizacji, ale ogólnie można go opisać jako osiągnięcie zamierzonych jej celów i wyników w sposób skuteczny i efektywny. Dodatkowo podkreśla się osiąganie owych celów organizacji w sposób zrównoważony, co oznacza uwzględnienie zarówno wyników finansowych, jak i społecznych oraz długoterminowego, trwałego rozwoju (Lemańska-Majdzik, Tomski 2014, s. 6).

W związku z powyższymi czynnikami, od których zależy sukces organizacji (w tym przedsiębiorstwa), można podzielić na cztery główne kategorie.

1. Czynniki wewnętrzne:

- Liderstwo – skuteczne zarządzanie i przywództwo są kluczowe dla sukcesu organizacji. Liderzy muszą tworzyć wizję, motywować zespół i podejmować mądre decyzje (Kopertyńska 2015).
- Kultura organizacyjna – kultura organizacyjna odzwierciedla wartości, przekonania i normy w organizacji. Pozytywna kultura może sprzyjać współpracy, zaangażowaniu pracowników i innowacjom (Panasiewicz 2013).
- Zasoby ludzkie – kompetentni i zmotywowani pracownicy stanowią kluczowy zasób każdej organizacji. Zarządzanie talentami i rozwijanie umiejętności pracowników są istotne dla sukcesu (Michna 2016).
- Procesy biznesowe – efektywne i zoptymalizowane procesy biznesowe mogą zwiększyć efektywność i jakość pracy organizacji (Langmeier).
- Innowacje – organizacje muszą być gotowe do dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i wprowadzania nowych produktów, usług lub rozwiązań (Baruk 2013).

2. Czynniki zewnętrzne:

- Rynek i konkurencja – zrozumienie rynku i konkurencji oraz dostosowanie się do zmian w otoczeniu rynkowym jest kluczowe dla sukcesu (Skawińska, Zalewski 2016).
- Regulacje i prawo – organizacje muszą przestrzegać przepisów i regulacji w swojej branży oraz dostosowywać się do ewentualnych zmian w przepisach (Borowa 2013).
- Klient i społeczeństwo – zrozumienie i satysfakcja klientów oraz społeczna odpowiedzialność biznesu mogą wpłynąć na reputację i sukces organizacji (Skowron 2010).

- Technologia – wykorzystywanie odpowiednich narzędzi i technologii może usprawnić procesy i innowacje (Pukas 2022).
3. Finanse i zyski:
 - Sukces organizacji często jest mierzony przez osiągnięte wyniki finansowe, takie jak zyski, rentowność i wzrost wartości akcji (Kwiecień 2018, s. 185).
 4. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój:
 - Współczesne organizacje coraz częściej są oceniane przez społeczeństwo i inwestorów pod kątem swojej społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju i wpływu na środowisko (Serafin 2015).

Sukces organizacji to pojęcie złożone i różne, dlatego organizacje mogą go mierzyć na różne sposoby, w zależności od swoich celów i wartości. Jednak skuteczne zarządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu organizacji.

Komunikacja wewnątrz organizacji

Komunikacja wewnątrzorganizacyjna to proces przekazywania informacji, idei, opinii i instrukcji między różnymi członkami organizacji lub w obrębie tej samej organizacji (Dobek-Ostrowska 2002, s. 13). Jest to kluczowy element zarządzania organizacją i odgrywa istotną rolę w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Proces ten obejmuje szeroki zakres działań, które umożliwiają przekazywanie informacji między pracownikami na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej oraz między różnymi działami i sekcjami w organizacji. Obejmuje to zarówno komunikację formalną, jak i nieformalną (Smith, Mounter 2008, s. 7-13). Może ona przybierać też różne formy, takie jak: spotkania, e-maile, rozmowy telefoniczne, wideokonferencje, komunikatory internetowe, informacje na tablicach ogłoszeń, raporty, prezentacje itp. (Smith, Mounter 2008, s. 204). Jej celem jest zapewnienie płynności informacji, umożliwienie efektywnego działania organizacji oraz budowanie pozytywnych relacji między pracownikami. Ponadto komunikacja wewnątrzorganizacyjna wpływa również na efektywność organizacji, zaangażowanie pracowników, kulturę organizacyjną, innowacje i wiele innych aspektów. Jest to istotny obszar zarządzania organizacjami, który jest badany i rozwijany w celu poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw.

Komunikacja w obrębie organizacji służy kilku istotnym celom (Verghese 2012, s. 5-7):

1. Dzielenie się informacjami – zapewnia dostęp do istotnych informacji wszystkim w organizacji. Mogą to być aktualizacje dotyczące polityki firmy, celów, projektów i danych dotyczących wyników.
2. Koordynacja i współpraca – pomaga efektywnie współpracować różnym działom lub zespołom w organizacji. To kluczowe w przypadku projektów, w których uczestniczy wielu interesariuszy.
3. Zaangażowanie pracowników – skuteczna komunikacja wewnątrzorganizacyjna sprzyja poczuciu przynależności i zaangażowania pracowników. Informuje ich o nowościach w firmie, strategiach i wydarzeniach, co może podnieść morale i motywację.
4. Rozwiązywanie konfliktów – zapewnia platformę do rozwiązywania konfliktów i rozpatrywania problemów w organizacji. Wyraźne kanały komunikacji mogą pomóc uniknąć nieporozumień i sporów.

5. Opiniowanie i doskonalenie – umożliwia pracownikom udzielanie opinii na temat swojej pracy, procesów i samej organizacji. Te opinie można wykorzystać do ciągłego doskonalenia.
6. Dopasowanie do celów organizacji – pomaga w dostosowaniu indywidualnych i zespołowych celów do ogólnych celów organizacji. Kiedy pracownicy rozumieją misję i wizję firmy, są bardziej skłonni do pracowania na rzecz tych celów.
7. Zarządzanie zmianami – w okresach zmian lub restrukturyzacji komunikacja wewnątrzorganizacyjna pomaga sprawnie zarządzać przekształceniami. Informuje pracowników o zmianach, zmniejszając opór i niepewność.
8. Dzielenie się wiedzą – ułatwia dzielenie się wiedzą i doświadczeniem między pracownikami, co może prowadzić do innowacji i rozwiązywania problemów.

Te cele komunikacji wewnątrzorganizacyjnej stanowią fundament skutecznej organizacji i pozwalają na budowanie pozytywnych relacji między pracownikami oraz na dostosowywanie się do zmiennych warunków rynkowych.

Badając wpływ komunikacji wewnętrznej na sukces przedsiębiorstwa, można wyodrębnić trzy kluczowe wskaźniki:

1. Płynny przepływ informacji – płynny przepływ informacji wewnątrz organizacji jest kluczowy dla jej sukcesu. Obejmuje to regularne, klarowne i skuteczne przekazywanie informacji między wszystkimi poziomami organizacji. Gdy informacje są przekazywane sprawnie, pracownicy są lepiej poinformowani o celach, strategiach i zmianach w firmie. To pozwala uniknąć nieporozumień, błędów i opóźnień w działaniach. Skuteczna komunikacja wewnątrzorganizacyjna pomaga także w utrzymaniu spójności działań między różnymi działami i zespołami (Ruta 2020, s. 230-234).
2. Zaangażowanie i motywacja pracowników – kiedy pracownicy są regularnie informowani o celach organizacji, czują się bardziej zaangażowani w osiągnięcie tych celów. Otwarta i dwustronna komunikacja umożliwia pracownikom wyrażanie swoich opinii, uczestniczenie w procesie podejmowania decyzji i czucie się ważnymi dla firmy. To z kolei może podnosić ich motywację do wykonywania pracy na najwyższym poziomie (FitzPatrick, Valskov 2014, s. 5).
3. Zdolność organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności – świat biznesu jest dynamiczny, a organizacje muszą być gotowe dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych, konkurencji i trendów. Skuteczna komunikacja wewnątrzorganizacyjna umożliwia szybkie przekazywanie informacji o zmianach i nowych wyzwaniach. Pracownicy dobrze poinformowani są bardziej elastyczni i gotowi do podejmowania działań w odpowiedzi na zmiany. To zwiększa zdolność organizacji do adaptacji i utrzymania konkurencyjności (FitzPatrick, Valskov 2014, s. 16).

Skuteczna komunikacja, zbudowana na podstawie wyżej opisanych wskaźników, stanowi istotny czynnik, na którym buduje się efektywną i konkurencyjną organizację.

Metodologia

Do badań wytypowano (założone ponad wiek temu) duże przedsiębiorstwo produkcyjne branży budowlanej oddział Polska. Metodą badań sondażowych z użyciem kwestionariusza ankiety zebrano 96 ankiet.

Przyjęte wyznaczniki wpływu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej na sukces przedsiębiorstwa to:

- płynny przepływ informacji,
- zaangażowanie i motywacja pracowników,
- zdolność organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności.

Dla każdego z wyodrębnionych wskaźników sformułowano po 5 pytań ankietowych.

- Dla płynnego przepływu informacji:
 1. Czy czujesz, że informacje dotyczące celów i strategii firmy są regularnie przekazywane pracownikom w sposób jasny i zrozumiały?
 2. Jak często odczuwasz opóźnienia w dostępie do istotnych informacji w swojej firmie?
 3. Czy czujesz, że istnieją skuteczne kanały komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, które umożliwiają szybkie przekazywanie ważnych wiadomości?
 4. Czy jesteś świadomy/a procesu komunikacji dotyczącego zmian w organizacji, takich jak restrukturyzacje lub nowe inicjatywy?
 6. Czy uważasz, że komunikacja wewnątrzorganizacyjna jest otwarta i zachęca do dzielenia się pomysłami i informacjami między pracownikami?
- Dla zaangażowania i motywacji pracowników:
 1. Czy czujesz się zaangażowany/a w cele i misję swojej firmy? Dlaczego TAK lub dlaczego NIE?
 2. Czy masz możliwość wyrażania swoich opinii i pomysłów w ramach komunikacji wewnątrzorganizacyjnej?
 3. Jak często otrzymujesz pozytywne opinie lub informacje zwrotne od przełożonych lub kolegów z pracy?
 4. Czy uważasz, że Twoje osiągnięcia i wkład są doceniane przez organizację?
 5. Czy masz dostęp do informacji na temat rozwoju zawodowego i szkoleń dostępnych w Twojej firmie, które mogą wpłynąć na Twoją motywację do pracy?
- Dla zdolności organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności:
 1. Jak często otrzymujesz informacje o zmianach lub nowych wyzwaniach w branży lub otoczeniu rynkowym, które mogą wpłynąć na Twoją firmę?
 2. Czy organizacja jest elastyczna w dostosowywaniu się do zmian wewnętrznych, takich jak restrukturyzacje lub zmiany w procesach?
 3. Czy odczuwasz, że Twoja firma aktywnie poszukuje innowacyjnych rozwiązań i działań w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności?
 4. Czy pracownicy są zachęceni do dzielenia się pomysłami i sugestiami dotyczącymi dostosowywania się do zmian?
 5. Czy organizacja inwestuje w rozwijanie umiejętności pracowników, które są istotne dla dostosowywania się do zmieniających się warunków?

Te pytania ankietowe mogą pomóc w zrozumieniu, w jaki sposób komunikacja wewnątrzorganizacyjna wpływa na wymienione wskaźniki i pomóc w identyfikacji obszarów do ulepszenia w organizacji.

Prezentacja wyników oraz wnioski z badań

W efekcie przeprowadzonej ankiety uzyskano przedstawione w tabeli 22.1 odpowiedzi respondentów, które ujęto procentowo i ilościowo dla każdego z pięciu pytań w grupach poszczególnych trzech wskaźników (patrz wcześniej „Metodologia”):

Tabela 22.1. Zestawienie odpowiedzi respondentów na postawione w kwestionariuszu ankiety pytania

Nr pyt.	Wskaźnik nr 1				Wskaźnik nr 2				Wskaźnik nr 3			
	TAK		NIE		TAK		NIE		TAK		NIE	
	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób
1.	70,83	68	28,13	27	59,38	57	36,46	35	71,88	69	25,00	24
2.	33,33	32	63,54	61	55,21	53	43,75	42	55,21	53	42,71	41
3.	76,04	73	21,88	21	72,92	70	27,08	26	73,96	71	22,92	22
4.	67,70	65	28,13	27	51,04	49	43,75	42	53,13	51	42,71	41
5.	47,92	46	51,04	49	64,58	62	34,38	33	57,29	55	38,54	37

TAK = TAK ZAWSZE + TAK CZASAMI

NIE = NIE NIGDY + NIE CZASAMI

W tabeli ze względu na jej czytelność oraz marginalność tego rodzaju odpowiedzi pominięto niezdecydowanych – CZASAMI TAK, A CZASAMI NIE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W odniesieniu do „Wskaźnika nr 1”, czyli do przepływu informacji, można zauważyć, że 70,83% respondentów jest przekonanych, że informacje dotyczące celów i strategii firmy są przekazywane w sposób jasny i zrozumiały, co stanowi korzystny aspekt komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Jednakże 63,54% respondentów zgłasza sporadyczne opóźnienia w dostępie do istotnych informacji, co sugeruje, że istnieje potrzeba dalszej pracy nad efektywnością przekazywania informacji w organizacji. Pozytywnym wnioskiem jest to, że 76,04% respondentów uważa, że organizacja posiada skuteczne kanały komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, co sprzyja szybkiemu przekazywaniu ważnych wiadomości. Co istotne, 67,70% respondentów jest świadomych procesów komunikacji dotyczących zmian w organizacji, co stanowi ważny element zarządzania zmianami. Warto zwrócić uwagę, że około 51,04% respondentów uważa, że komunikacja wewnątrzorganizacyjna nie zawsze jest otwarta i nie zawsze zachęca do dzielenia się pomysłami i informacjami między pracownikami. Istnieje więc pole do poprawy w tym zakresie.

Z danych odnoszących się do „Wskaźnika nr 2” – charakteryzującego zaangażowanie i motywację pracowników odczytujemy, że 59,38% respondentów wykazuje zaangażowanie w cele i misję swojej firmy, co jest pozytywnym sygnałem dla organizacji, gdyż wskazuje na to, że pracownicy odczuwają związek z misją firmy. Zaskakująco 43,75% respondentów odczuwa brak możliwości wyrażania swoich opinii i pomysłów w ramach komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. To może być obszar do poprawy, ponieważ otwarta komunikacja może przyczynić się do innowacji i zwiększenia zaangażowania pracowników. Rezultat około 72,92% respondentów otrzymujących regularne pozytywne opinie lub informacje zwrotne jest korzystny, ponieważ

pozytywne opinie i opinie zwrotne mogą zwiększać motywację pracowników; jednak tylko około 51,04% respondentów uważa, że ich osiągnięcia i wkład są doceniane przez organizację. Warto zadbać o docenienie pracowników, aby zwiększyć ich satysfakcję z pracy. Dobre jest to, że około 64,58% respondentów ma dostęp do informacji na temat rozwoju zawodowego i dostępnych szkoleń. Dostęp do takich informacji może zachęcić pracowników do rozwoju zawodowego.

Opisując zdolność organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności (Wskaźnik nr 3), można powiedzieć, że 71,88% respondentów otrzymuje regularne informacje o zmianach lub nowych wyzwaniach w branży lub otoczeniu rynkowym, co jest pozytywnym aspektem, ponieważ informowanie pracowników o zmianach jest kluczowe. Jednak tylko 55,21% respondentów uważa, że organizacja jest elastyczna w dostosowywaniu się do zmian wewnętrznych. To może sugerować, że istnieje pole do poprawy w zakresie adaptacyjności organizacji. Wynik 73,96% respondentów twierdzących, że organizacja jest aktywna w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na zmiany, jest korzystny, ponieważ innowacje są istotne w zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Jednakże 42,71% respondentów wyraża frustrację z powodu braku możliwości wyrażania swoich opinii dotyczących dostosowywania się do zmian. Warto rozważyć zapewnienie pracownikom większego udziału w procesach decyzyjnych. Należy jednak docenić, że około 57,29% respondentów korzysta z inicjatyw rozwoju zawodowego oferowanych przez organizację. To może przyczynić się do rozwoju kompetencji pracowników.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na kilka kluczowych obszarów do uwzględnienia w doskonaleniu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. W kontekście przepływu informacji, choć większość respondentów postrzega informacje dotyczące celów i strategii firmy jako jasne i zrozumiałe, istnieją sporadyczne opóźnienia w dostępie do ważnych informacji. To sugeruje potrzebę dalszej pracy nad efektywnością przekazywania informacji i zachęcania do otwartej komunikacji. Ponadto istnieje pole do poprawy w zakresie zachęcania do dzielenia się pomysłami i informacjami między pracownikami.

Jeśli chodzi o zaangażowanie i motywację pracowników, wyniki pokazują, że większość pracowników wykazuje zaangażowanie w cele i misję firmy, ale istnieją obszary, w których komunikacja wewnątrzorganizacyjna może być ulepszona. Pracownicy często odczuwają brak możliwości wyrażania swoich opinii i pomysłów, co może stanowić obszar do poprawy. Docenianie pracowników oraz zapewnienie dostępu do informacji na temat rozwoju zawodowego i szkoleń może znacząco zwiększyć motywację pracowników. Ta zaś może przełożyć się na zwiększone zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy.

Jeśli chodzi o zdolność organizacji do skutecznego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności, ważne jest, że pracownicy otrzymują regularne informacje o zmianach w branży i otoczeniu rynkowym. Niemniej jednak istnieje potrzeba pracy nad elastycznością organizacji w dostosowywaniu się do zmian wewnętrznych.

Dodatkowo warto zwiększyć zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące dostosowywania się do zmian. Dostęp do inicjatyw rozwoju zawodowego oferowanych przez organizację może przyczynić się do rozwoju kompetencji pracowników.

Wnioski z tych badań mają uniwersalne znaczenie dla różnych organizacji, nie tylko dla tego, które było bezpośrednio badane. Komunikacja wewnątrzorganizacyjna jest kluczowym elementem efektywnego funkcjonowania każdej firmy czy instytucji, niezależnie od branży czy rozmiaru. Warto wziąć pod uwagę wskaźniki uwzględnione w badaniach: przepływ informacji, zaangażowanie i motywację pracowników, a także zdolność dostosowania się do zmian.

Ogólnie rzecz biorąc, przedstawione wnioski wskazują na potrzebę kontynuowania pracy nad komunikacją wewnętrzną, zaangażowaniem pracowników i zdolnością organizacji do adaptacji. Warto również zwrócić uwagę, że badania oraz systematyczna ocena tych obszarów mogą przyczynić się do doskonalenia wewnętrznych procesów i wzmocnienia organizacji, co w konsekwencji może przyczynić się do osiągnięcia przez nią sukcesu.

Literatura

1. Baruk J. (2013), *Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, 4, s. 7-16.
2. Borowa M.B. (2013), *Program compliance – przepis na sukces. Jakie wymagania powinny być spełnione z praktycznego punktu widzenia?*, Dodatek specjalny do „Monitora Prawniczego”, 23, s. 12-15.
3. Dobek-Ostrowska B. (2002), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
4. FitzPatrick, L., Valskov K. (2014), *Internal Communication. A Manual for Practitioners*, Kogan Page, Londyn.
5. Kopertyńska M.W. (2015), *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Przegląd Prawa i Administracji”, CIII, 3695. S. 253-261.
6. Kwiecień A. (2018), *Kategoria sukcesu i jej determinanty w wybranych polskich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 359, s. 175-191.
7. Langmeier U., *Dlaczego zoptymalizowane procesy biznesowe są ważne dla Twojej firmy?*; <https://www.langmeier-software.com/pl/seiten/abusiness/geschaeftsprozesse-optimieren> (dostęp: 17.10.2023).
8. Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2014), *Identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa na rynku nieruchomości. Przypadek usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami*, „Świat Nieruchomości”, 87, s. 5-9.
9. Michna M. (2016), *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik sukcesów w przedsiębiorstwach przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 23, 1, s. 130-136.
10. Panasiewicz L. (2013), *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
11. Pukas A. (2022), *Zasoby technologiczne jako krytyczne czynniki sukcesu zarządzania relacjami z klientem (CRM) we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 17, 1, s. 25-36.
12. Ruta P. (2020), *Znaczenie sposobów komunikacji bezpośredniej w przedsiębiorstwach*, „ZN WSH Zarządzanie”, 4, s. 225-237.
13. Serafin K. (2015), *Spółeczna odpowiedzialność warunkiem sukcesu współczesnej organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 229, s. 169-179.
14. Skawińska E., Zalewski R.I. (2016), *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w.*, „Przegląd Organizacji”, 3, s. 16-25.
15. Skowron S. (2010), *Wpływ satysfakcji i lojalności klienta na wyniki finansowe przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 54, s. 377-389.

16. Smith L., Mounter P. (2008), *Effective Internal Communication*, Kogan Page Publishers, London and Philadelphia.
17. Verghese A.K. (2012), *Internal Communications. Insights, Practices, and Models*, Sage Publications, India.

THE IMPORTANCE OF INTERNAL COMMUNICATION IN BUILDING ENTERPRISE SUCCESS

Abstract: The desire to achieve success serves as a driving force for individuals and entire organizations. In the case of an organization, such as a company, the concept of success is complex and measured in various ways, depending on the goals and values adopted by the companies. However, effective management of internal factors (such as leadership, organizational culture, human resources, business processes, and innovation) and external factors (including the market and competition, regulations and law, customers and society, technology) is crucial for achieving organizational success. The aim of this chapter was to examine internal communication as a process that influences all internal factors shaping the success of the company because it plays a crucial role in the efficiency of conveying information and ideas among members of the organization. It was noted that success shaped by internal communication is derived from three key indicators: smooth information flow, employee engagement and motivation, and the organization's ability to effectively adapt to changing circumstances. The presented results of a survey conducted in a large manufacturing company in the construction industry helped identify areas where improvements in internal communication can be implemented, thereby contributing to the achievement of success by the company.

Keywords: communication, enterprise, success