

**Politechnika Częstochowska**

---

**SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE  
I PRAWNE UWARUNKOWANIA  
ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ  
ORGANIZACJĄ  
WYBRANE ZAGADNIENIA**

**CZĘŚĆ 3**

---

**Podręcznik**

**Redakcja naukowa**

**Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba**



**Częstochowa 2022**

Politechnika Częstochowska

---

# SPOŁECZNE, PSYCHOLOGICZNE I PRAWNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ ORGANIZACJĄ

WYBRANE ZAGADNIENIA

CZEŚĆ 3

---

PODRECZNIK

**Redakcja naukowa**

Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2022

## **Recenzent**

dr hab. Jan Maciejewski, prof. UWr

## **Redakcja naukowa**

dr Anna Bazan-Bulanda

dr Agnieszka Kwiatek

dr Maja Skiba

## **Korekta językowa**

Anita Ganoun

## **Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

## **Projekt okładki**

Marcin Pilarski

**e-ISBN 978-83-7193-897-9**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej Częstochowa 2022

© Copyright by Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek, Maja Skiba, Częstochowa 2022



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	6
-------------	---

## CZĘŚĆ I PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

---

### Rozdział 1

*Maja Skiba*

Stosunki społeczne w środowisku pracy .....	11
---	----

### Rozdział 2

*Sebastian Skolik*

Właściwości grup społecznych we współczesnym środowisku pracy .....	19
--	----

### Rozdział 3

*Elżbieta Robak*

Znaczenie relacji pracowniczych w kształtowaniu atmosfery pracy .....	33
---	----

### Rozdział 4

*Katarzyna Kukowska*

Emocje w kontekście zachowań pracowniczych .....	44
--	----

### Rozdział 5

*Anna Karczevska*

Podstawy skutecznych negocjacji w środowisku społecznym i biznesowym .....	55
---	----

### Rozdział 6

*Agata Przewoźna-Krzemińska*

Nowoczesne praktyki i narzędzia pobudzające motywację i zaangażowanie pracownicze w przedsiębiorstwach .....	64
---	----

<b>Rozdział 7</b>	
<i>Aleksandra Radziszewska</i>	
<b>Wpływ japońskich metod zarządzania na motywowanie pracowników .....</b>	<b>72</b>
<b>Rozdział 8</b>	
<i>Aleksandra Radziszewska</i>	
<b>Grywalizacja w procesach rekrutacji i selekcji .....</b>	<b>83</b>
<b>Rozdział 9</b>	
<i>Agata Przewoźna-Krzemińska</i>	
<b>Rynek pracy freelancerów w Polsce .....</b>	<b>94</b>
<b>Rozdział 10</b>	
<i>Aleksandra Czarnecka</i>	
<b>Audyt personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie organizacją .....</b>	<b>103</b>
<b>Rozdział 11</b>	
<i>Joanna Gajda</i>	
<b>Kluczowe formy przywództwa w organizacjach .....</b>	<b>111</b>
<b>Rozdział 12</b>	
<i>Małgorzata Randak-Jeziarska</i>	
<b>Treningi kreatywności. Wspieranie postaw sprzyjających innowacyjności .....</b>	<b>120</b>
<b>Rozdział 13</b>	
<i>Agnieszka Kwiatek</i>	
<b>Komunikowanie publiczne w organizacji. Organizacja spotkań służbowych .....</b>	<b>129</b>
<b>Rozdział 14</b>	
<i>Konrad Głębocki</i>	
<b>Project Management – Principal Issues .....</b>	<b>142</b>

## CZEŚĆ II

### PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA

---

#### **Rozdział 15**

*Michał Konopka*

**Oświadczenie woli w procesie dokonywania czynności  
prawnych przedsiębiorstwa ..... 151**

#### **Rozdział 16**

*Michał Konopka*

**Instytucja przedstawicielstwa w procesie dokonywania czynności  
prawnych przedsiębiorstwa ..... 159**

#### **Rozdział 17**

*Tomasz Odzimek*

**Aspekty prawne w handlu elektronicznym e-commerce ..... 168**

#### **Rozdział 18**

*Anna Bazan-Bulanda*

**Umowa w obrocie gospodarczym ..... 180**

**Literatura ..... 191**

**Słowniczek pojęć ..... 204**

---

# Wstęp

---

Współczesne organizacje poddawane są nieustannej presji oraz wpływom, które obejmują wiele sfer i dziedzin życia, m.in. polityczną, prawną, społeczną czy technologiczną. Ponieważ zmianom ulega otoczenie organizacji, jego złożoność, zmienność, niepewność i nieprzewidywalność powodują, że współczesne organizacje stają przed poważnymi wyzwaniami, którym muszą sprostać. Zarządzanie organizacją w tak niepewnym i zmieniającym się środowisku wymaga od osób, które nią kierują, znajomości uwarunkowań społecznych, psychologicznych i prawnych. Ich zrozumienie jest potrzebne również studentom wielu kierunków związanych z zarządzaniem, logistyką, finansami, bezpieczeństwem i higieną pracy, a także studentom kierunku Public Management, studiującym w języku angielskim (stąd pojawił się jeden rozdział w języku angielskim). Opisana problematyka może stanowić uzupełnienie materiału z wykładów oraz być inspiracją do ćwiczeń czy warsztatów. Pojęcia scharakteryzowane w niniejszym podręczniku mogą być przydatne także dla praktyków pragnących poszerzyć i uaktualnić swą wiedzę.

Niniejsza, trzecia już część stanowi kontynuację tematyki zawartej w podręcznikach: *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia* (2020 r.) oraz *Psychospoleczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* (2021 r.), zajmując istotne miejsce na trudnym rynku wydawniczym w dziedzinie nauk społecznych.

Podręcznik składa się z dwóch części, podzielonych następnie na rozdziały. Część pierwsza (14 rozdziałów) dotyczy psychospołecznych aspektów zarządzania, a część druga (4 rozdziały) odnosi się do prawnych aspektów zarządzania. Każdy rozdział – dla weryfikacji wiedzy – kończy się zestawem zagadnień sprawdzających.

W pierwszym rozdziale, pt. *Stosunki społeczne w środowisku pracy*, autorka Maja Skiba przedstawia środowisko pracy jako istotny obszar funkcjonowania człowieka i kształtowania się różnych relacji międzyludzkich (czyli klasycznych stosunków społecznych). Celem naukowym jest ukazanie owego „zakorzenienia” człowieka w organizacji.

W kolejnym rozdziale, pt. *Właściwości grup społecznych we współczesnym środowisku pracy*, Sebastian Skolik podejmuje problematykę grupy społecznej w ujęciu socjologicznym i ukazuje właściwości grupy społecznej, przyjmując kryteria R.K. Merton. Swoiście charakteryzując grupę społeczną, odwołuje się do zjawisk zachodzących we współczesnych organizacjach.

W rozdziale trzecim, pt. *Znaczenie relacji pracowniczych w kształtowaniu atmosfery pracy*, autorka Elżbieta Robak zwraca uwagę na relacje interpersonalne w miejscu pracy jako istotny czynnik kształtujący atmosferę pracy. Podjęta problematyka ma swoje odzwierciedlenie w zagadnieniach ujmowanych w wielu przedmiotach dotyczących różnorodnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei Katarzyna Kukowska w rozdziale czwartym, pt. *Emocje w kontekście zachowań pracowniczych*, przedstawia podstawową wiedzę o emocjach, ich mechanizmach, rodzajach i funkcjach. W dalszej części ukazuje emocje w perspektywie zachowań pracowniczych.

W rozdziale piątym, pt. *Podstawy skutecznych negocjacji w środowisku społecznym i biznesowym*, Anna Karczewska zapoznaje z problematyką budowania strategii negocjacyjnej, stylami negocjowania i technikami perswazji. Autorka przedstawia, jakich błędów należy unikać, aby proces negocjowania był skuteczny. Ukazuje także, jak rozpoznawać pewne zachowania manipulacyjne przeciwnika i jak na nie reagować.

Agata Przewoźna-Krzemińska w rozdziale szóstym, pt. *Nowoczesne praktyki i narzędzia pobudzające motywację i zaangażowanie pracownicze w przedsiębiorstwach*, przedstawia tematykę nowoczesnych praktyk i narzędzi pobudzających motywację i zaangażowanie pracownicze w przedsiębiorstwie.

Z kolei w rozdziale siódmym, pt. *Japońskie metody zarządzania w motywowaniu pracowników*, Aleksandra Radziszewska rzetelnie charakteryzuje wybrane japońskie metody zarządzania oraz określa ich wpływ na motywację pracowników w japońskich oraz zachodnich przedsiębiorstwach. Przybliżyła też różnice wpływające na skuteczność ich zastosowania w różnych kręgach kulturowych.

W rozdziale ósmym, zatytułowanym *Grywalizacja w procesach rekrutacji i selekcji*, ta sama autorka omawia współczesną metodę rekrutacyjną, jaką jest grywalizacja. Obszernie prezentuje jej rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez wykorzystanie znacznego potencjału w takich obszarach jak rekrutacja i selekcja, adaptacja pracowników, motywowanie, szkolenia i ocena kompetencji kadry. Przybliżyła zasady i sposób przeprowadzania rekrutacji tą metodą oraz podaje przykłady zastosowania.

W rozdziale dziewiątym, pt. *Rynek pracy freelancerów w Polsce*, Agata Przewoźna-Krzemińska podejmuje problematykę elastyczności organizacji w obszarach zatrudniania kapitału ludzkiego ze szczególnym uwzględnieniem freelancingu, czyli nowoczesnego modelu pracy, który pozwala swobodnie decydować o realizowanych projektach, godzinach pracy i wynagrodzeniu. Autorka przedstawia pojęcie, ideę i podstawowe założenia freelancingu oraz podaje przykład polskiego rynku pracy.

Następnie Aleksandra Czarnecka w rozdziale dziesiątym, pt. *Audyt personalny jako narzędzie wspomagające zarządzanie organizacją*, podkreśla wagę audytu dla procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzuje audyt personalny, jego zakres i rodzaje.



Z kolei w rozdziale jedenastym, zatytułowanym *Nowoczesne przywództwo w organizacjach gospodarczych*, Joanna Gajda przedstawia różne rodzaje przywództwa w organizacjach.

W rozdziale dwunastym, pt. *Treningi kreatywności. Wspieranie postaw sprzyjających innowacyjności*, Małgorzata Randak-Jeziarska wyjaśnia pojęcie „kreatywności” i podkreśla jej znaczenie we wspieraniu postaw proinnowacyjnych w organizacji. Na szczególną uwagę zasługuje wskazanie wykorzystania wiedzy dotyczącej twórczego myślenia i motywacji, współpracy i rozwoju dla procesów grupowych, a także plan takiego treningu.

Następnie Agnieszka Kwiatek w rozdziale trzynastym, pt. *Komunikowanie publiczne w organizacji. Organizacja spotkań służbowych*, przedstawia pojęcie, poziomy oraz procesy komunikacyjne w organizacji. Podejmuje narracyjnie ważną kwestię, jaką jest spotkanie służbowe, i analizuje poszczególne etapy jego organizacji.

W rozdziale czternastym, zatytułowanym *Project Management – Principal Issues*, Konrad Głębocki omawia pojęcie „projektu” i proces zarządzania projektami oraz klarownie charakteryzuje fazy jego przeprowadzania. W dalszej części rozdziału przedstawia podejścia i metody, które można wykorzystać w zarządzaniu różnymi typami projektów – zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne. Podaje przykłady, jak prywatne firmy wykorzystują do osiągnięcia celów różne koncepcje projektowe.

Rozdział piętnasty autorstwa Michała Konopki, zatytułowany *Oświadczenie woli w procesie dokonywania czynności prawnych przedsiębiorstwa*, zawiera istotne poznawczo kwestie dla podjętej analizy czynności prawnych, których niezbędnym elementem jest oświadczenie woli. Autor eksploruje również wady tego oświadczenia.

Następnie w rozdziale szesnastym, pt. *Instytucja przedstawicielstwa w procesie dokonywania czynności prawnych przedsiębiorstwa*, Michał Konopka omawia problematykę przedstawicielstwa, wskazuje jego rodzaje oraz prawne źródła umocowania. Autor podaje też wzór pełnomocnictwa wraz z danymi mocodawcy i pełnomocnika.

W siedemnastym rozdziale, pt. *Aspekty prawne w handlu elektronicznym e-commerce*, Tomasz Odzimek w interesujący sposób przedstawia tematykę aspektów prawnych w handlu elektronicznym. Problematyka tego rozdziału jest szczególnie aktualna, gdyż pandemia COVID-19 spowodowała wzmożony rozwój e-handlu. Autor w sposób merytoryczny, zgodnie z klasyczną dydaktyką, omawia kwestie prawne e-commerce.

W rozdziale osiemnastym, pt. *Umowa w obrocie gospodarczym*, autorka Anna Bazan-Bulanda w sposób syntetyczny podejmuje zagadnienie umów w obrocie gospodarczym. Przedstawia ich rodzaje, wyjaśnia pojęcie „swobody kontraktowej” oraz sposoby zawarcia umowy.

Na końcu podręcznika znajduje się spis literatury oraz słowniczek ułatwiający odszukanie najważniejszych pojęć, które zostały scharakteryzowane w poszczególnych rozdziałach.

Oddając niniejszy podręcznik do rąk czytelnika, mamy nadzieję, że stanie się on dydaktyczną pomocą dla studentów oraz wykładowców.

**Redaktorki**

**CZEŚĆ I**  
**PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY**  
**ZARZĄDZANIA**

# STOSUNKI SPOŁECZNE W ŚRODOWISKU PRACY

---

Maja Skiba

## Wprowadzenie

Środowisko pracy stanowi znaczący obszar funkcjonowania człowieka, jego rozwoju społeczno-zawodowego i kształtowania się wielu rozmaitych relacji międzyludzkich. Zatem to, jak działa człowiek w obrębie organizacji, zależy w głównej mierze od warunków środowiska pracy, a także od stosunków społecznych panujących w organizacji. Oba te elementy determinują komfort pracy, który wpływa na jej ekonomiczność i wydajność. Celem rozważań w niniejszym rozdziale jest zwrócenie uwagi na zagadnienie miejsca człowieka w organizacji, a dokładniej przedstawienie treści dotyczących środowiska pracy, jego elementów oraz stosunków interpersonalnych.

## Środowisko pracy – definicja pojęcia

Środowisko pracy stanowi integralną część funkcjonowania zawodowego oraz społecznego każdego pracownika. Jak pisze B. Jakimiuk: „stanowi kontekst, który należy uwzględnić przy analizowaniu różnych zagadnień związanych z wykonywaniem pracy. Badania dotyczące kształtowania środowiska pracy i dostosowywania go do potrzeb pracowników, relacji zachodzących w układzie człowiek – środowisko pracy są przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych w różnych aspektach”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> B. Jakimiuk, *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Paedagogia – Psychologia” 2016, vol. 29(4), s. 43-54.

**Środowisko pracy to pewnego rodzaju źródło zewnętrznych bodźców oddziałujących ze zróżnicowanym natężeniem bezpośrednio lub pośrednio na określonych pracowników w czasie ich obecności w zakładzie pracy<sup>2</sup>.**

J. Baran wyróżnia takie bodźce, jak:

- społeczno-kulturowe, które odnoszą się do systemów stosunków społecznych, wzorców, zwyczajów, wartości, zasad, norm moralnych;
- fizyczne, dotyczące maszyn, narzędzi, urządzeń technicznych oraz warunków w pomieszczeniach – akustyka, wilgotność powietrza, temperatura, hałas.

M. Gableta, określając środowisko pracy, używa podobnych pojęć, lecz nadaje im inną treść. Według niej na środowisko pracy składają się następujące elementy<sup>3</sup>:

- materialne – rzeczowe, fizyczne, związane z ochroną środowiska;
- działalność socjalna;
- formy organizacji czasu pracy;
- udział pracowników w procesach decyzyjnych;
- komunikacja wewnętrzna, w tym przepływ informacji „góra – dół”;
- atmosfera, inaczej klimat pracy.

Na podstawie przedstawionych określeń można zauważyć, że środowisko pracy składa się ze **środowiska materialnego** (rzeczowego, fizycznego) i **środowiska społecznego**, któremu warto, w kontekście podejmowanej problematyki, poświęcić nieco uwagi.

**Środowisko społeczne** jest swego rodzaju zbiorem elementów niematerialnych. Kształtowane jest przez<sup>4</sup>:

- stosunki międzyludzkie;
- układ grup;
- system ról i pozycji społecznych, system wartości, norm i wzorów moralnych;
- system informacji;
- hierarchię;
- zdolność do przystosowania się ludzi do różnych warunków;
- kompetencje zawodowe i społeczne pracowników, w tym szczególnie kadry kierowniczej;
- zarządzanie i kierowanie, w tym partycypację grup społecznych i zawodowych.

---

<sup>2</sup> J. Baran, *Wychowawcza rola środowiska pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1989, s. 90.

<sup>3</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 60.

<sup>4</sup> J. Górka, *Zaangażowanie pracowników a psychospołeczne warunki pracy*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. 1, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 95-114.

Środowisko społeczne w pracy tworzą ludzie, a dokładniej pracownicy, klienci itp., w powiązaniu z takimi elementami, jak: wymagania dotyczące pracy, przydatność zawodowa, satysfakcja z pracy, przystosowanie zawodowe, możliwość uzyskania określonych gratyfikacji<sup>5</sup>. Zatem człowiek stanowi jeden z najważniejszych elementów środowiska pracy, o czym w dalszej części rozdziału.

Środowisko pracy to przestrzeń społeczno-czasowa, wyznaczona czasem społecznym procesu pracy. Przestrzeń ta określona jest<sup>6</sup>:

- ludźmi na stanowiskach pracy i funkcjonującymi grupami społecznymi mającymi określone cele, które realizują poprzez infrastrukturę organizacji w procesie pracy;
- okresem, w którym ludzie są w stanie realizować cele organizacji – jednostkowe i grupowe;
- potencjałem materialnym, finansowym, kapitałem ludzkim, polityką gospodarczą i prawem.

Każdy z wymienionych elementów danej przestrzeni, czy to pojedynczo, czy łącznie, może doprowadzić do destrukcji środowiska pracy.

Mówiąc o środowisku pracy, należy również wspomnieć o jego swoistych właściwościach. S. Mielczarek wyodrębnił 5 podstawowych właściwości środowiska pracy. Zaliczył do nich<sup>7</sup>:

1. Jedność i różnorodność wartości pracowników zatrudnionych w organizacji, oddziałujących pośrednio na zakład pracy (np. poprzez tworzenie prawa).
2. Strukturalność celów organizacji (zakładu pracy), uwzględniającą strukturę celów jednostek i grup społecznych/zawodowych.
3. Wzajemność oddziaływania na aktywność i efektywność jednostki i grup społecznych/zawodowych z uwzględnieniem otoczenia zewnętrznego (np. prawo, instytucje centralne).
4. Proces pracy, przebiegający w określonych strukturach: organizacyjnych, kompetencji pracowników, ekonomiczno-gospodarczych, materialnych, politycznych, pozarządowych, kulturowych (bliższe i dalsze środowisko społeczne), pomiędzy którymi i w których istnieje wymiana informacji.
5. Kompetencje zawodowe i społeczne pracowników wykorzystywane do przekształceń materialnych i społecznych, wyznaczające dynamikę i kierunek zmian. Zmiany mają charakter procesu, tj. następują po sobie i są powiązane przyczynowo.

Środowisko pracy, według wspomnianego autora, posiada ukształtowany, społeczny wymiar, nasycony zróżnicowaniem powyższymi właściwościami. Podsumowując tę część rozdziału, można powiedzieć, że:

---

<sup>5</sup> J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.

<sup>6</sup> S. Mielczarek, *Cele pracowników w procesie pracy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2011, nr 2(4), s. 61-81.

<sup>7</sup> Ibidem.

**Środowisko pracy jest pojmowane jako otoczenie tworzone przez czynniki materialne oraz społeczne, z którymi pracownik styka się podczas pełnienia obowiązków zawodowych. Wśród nich wyróżnia się te, które mogą stanowić potencjalne zagrożenie dla zdrowia lub życia osoby zatrudnionej.**

## **Czynniki tworzące środowisko pracy – uciążliwe, szkodliwe, niebezpieczne**

Czynniki tworzące środowisko pracy mogą niekiedy zagrażać zdrowiu, a nawet życiu. Mogą mieć one charakter<sup>8</sup>:

- uciążliwy,
- szkodliwy,
- niebezpieczny.

**Czynnik uciążliwy** to czynnik niestanowiący zagrożenia dla życia lub zdrowia człowieka, lecz utrudniający pracę lub przyczyniający się w inny istotny sposób do obniżenia jego zdolności do wykonywania pracy lub innej działalności bądź wpływający na zmniejszenie wydajności. **Czynnik szkodliwy** oznacza czynnik, którego oddziaływanie może prowadzić do pogorszenia stanu zdrowia człowieka. **Czynnik niebezpieczny** to czynnik, którego oddziaływanie może prowadzić do urazu lub innego istotnego natychmiastowego pogorszenia stanu zdrowia człowieka bądź do śmierci.

**W zależności od poziomu oddziaływania lub innych warunków czynnik uciążliwy może stać się szkodliwym, a czynnik szkodliwy niebezpiecznym.**

W zależności od charakteru działania niebezpieczne i szkodliwe czynniki występujące w procesie pracy dzieli się na 4 podstawowe grupy<sup>9</sup>:

1. **Fizyczne**: oświetlenie (natężenie, luminancja, olśnienie, kontrast, tętnienie strumienia), temperatura powietrza, wilgotność powietrza, ruch powietrza, jonizacja powietrza, hałas (w tym ultradźwiękowy i infradźwiękowy), wibracje, pyły przemysłowe, aerozole stałe i ciekłe, promieniowanie jonizujące, promieniowanie laserowe, promieniowanie nadfioletowe, promieniowanie podczerwone, ciśnienie,

<sup>8</sup> www.ciop.pl (czynniki niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe – definicje).

<sup>9</sup> www.ciop.pl (czynniki niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe – definicje); Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 5 sierpnia 2005 r. w sprawie bhp przy pracach związanych z narażeniem na hałas lub drgania mechaniczne (Dz.U. 2005 nr 157 poz. 1318); Ustawa z dnia 25 lutego 2011 r. o substancjach chemicznych i ich mieszaninach (Dz.U. 2018 poz. 143, ze zm.); Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 maja 2005 r. w sprawie szkodliwych czynników biologicznych dla zdrowia w środowisku pracy oraz ochrony zdrowia pracowników zawodowo narażonych na te czynniki (Dz.U. 2005 nr 81 poz. 716, ze zm.).

pole elektrostatyczne, pole elektromagnetyczne, elektryczność statyczna, napięcie w obwodzie elektrycznym, poruszające się maszyny i mechanizmy, ruchome elementy urządzeń technicznych, przemieszczające się wyroby, półwyroby i materiały, naruszenie konstrukcji, obrywanie się mas i brył, tąpnięcia, powierzchnie, na których możliwy jest upadek, ostrza i ostre krawędzie, wystające elementy, chropowatość i szerokość wyrobów, urządzeń, temperatura powierzchni wyposażenia technicznego i materiałów, położenie stanowiska pracy w stosunku do powierzchni ziemi lub podłogi pomieszczenia.

2. **Chemiczne**, które dzielimy ze względu na:
  - rodzaj działania na organizm: toksyczne, drażniące, uczulające, rakotwórcze, mutagenne, działające szkodliwie na funkcje rozrodcze i płodność u dorosłych osobników płci męskiej i żeńskiej;
  - sposób wchłaniania do organizmu – przez: drogi oddechowe, skórę i błony śluzowe, przewód pokarmowy.
3. **Biologiczne**: drobnoustroje komórkowe, w tym zmodyfikowane genetycznie, jednostki bezkomórkowe zdolne do replikacji lub przenoszenia materiału genetycznego, w tym zmodyfikowane genetycznie, pasożyty wewnętrzne człowieka, hodowle komórkowe.
4. **Psychofizyczne**:
  - obciążenie fizyczne: statyczne, dynamiczne;
  - obciążenie psychiczne: obciążenie umysłu, niedociążenie i przeciążenie percepcyjne, obciążenie emocjonalne.

**Wartość natężenia poszczególnych czynników nie może przekraczać wyznaczonych norm. Miejsce, w którym wykonuje się obowiązki zawodowe, powinno być odpowiednio przystosowane do pełnienia danego zawodu, a kwestie te są ściśle uregulowane przez przepisy bhp.**

Rolą pracodawcy jest kontrola warunków w środowisku pracy i dążenie do zmniejszenia ewentualnych zagrożeń zawodowych. Pracodawca ma obowiązek przeprowadzać na swój koszt badania i pomiary czynników szkodliwych dla zdrowia, rejestrować i przechowywać wyniki tych badań i pomiarów oraz udostępniać je pracownikom. Warto w tym miejscu dodać, że do czynników zwiększających bezpieczeństwo w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a tym samym zmniejszających zagrożenia, zalicza się w głównej mierze:

- właściwe opracowanie i przestrzeganie procedur technologicznych;
- przestrzeganie systemu zapewniającego jakość produkcji;
- świadomość pracodawcy w zakresie bhp (co stanowi istotny czynnik sprawczy w działaniach na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy);
- zwiększenie kultury pracy;
- motywację ekonomiczną wynikającą z systemu prawnego i ubezpieczeniowego.



Można zatem stwierdzić, że kształtowanie materialnego środowiska pracy jest swoistym wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami, ponieważ warunkiem racjonalnego działania człowieka jest takie „ukształtowanie” pracy i jej materialnego środowiska, w tym jego elementów, aby były respektowane prawa rządzące strukturą psychofizyczną pracownika, by mógł on pracować harmonijnie i bez przeciążeń<sup>10</sup>.

## Stosunki społeczne i ich rodzaje występujące w środowisku pracy

Człowiek jest najważniejszym elementem środowiska pracy, a jego stosunki z otoczeniem w znacznym stopniu decydują o jego funkcjonowaniu zawodowym oraz zadowoleniu z pracy i życia. Stosunki społeczne – relacje – mogą też zmieniać się w czasie. Można np. nawiązać relację zawodową, która przerodzi się później w przyjaźń.

Pojawia się pytanie: czym w ogóle są stosunki społeczne i jakie treści merytoryczne składają się na tę kategorię pojęciową? Pojęcie „stosunków społecznych” wydaje się kluczowe dla rozważanej problematyki. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji stosunków społecznych, które określają to pojęcie jako **wszelki związek bądź też zależność, która zachodzi pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami**<sup>11</sup>. Chodzi tu oczywiście o zależności pomiędzy ludźmi.

Warto podkreślić, że pojęcie „**stosunków społecznych**” jest często używane zamiennie z terminem „**relacje społeczne**”. W koncepcji M. Webera relacje społeczne to związek pomiędzy podmiotami, który polega na tym, że zachowania jednego wywołują skutki w postaci działań drugiego<sup>12</sup>. Na tej podstawie mamy do czynienia z **interakcjami**, które tworzą rzeczywistość organizacji, a dokładniej środowiska pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że relacje (stosunki) stanowią element społecznego kontekstu, na przykład funkcji personalnej czy w ogóle zarządzania ludźmi. W ich wyniku powstają działania składające się na sposób ich realizacji<sup>13</sup>.

W środowisku pracy – społecznym mogą występować dwa rodzaje stosunków człowieka z otoczeniem<sup>14</sup>:

- wzajemnych oddziaływań, które mają charakter przyczynowo-skutkowy;
- wzajemnej zależności, które mają charakter funkcjonalny.

W przypadku więzi interpersonalnych, które stanowią określenie dla całości stosunków społecznych, w miejscu pracy można zaobserwować występowanie obu

<sup>10</sup> A. Gembalska-Kwiecień, *Prawidłowe kształtowanie środowiska pracy jako jeden z elementów podnoszenia bezpieczeństwa pracy*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2013, nr 3(5), s. 96.

<sup>11</sup> J. Mucha, *Stosunki etniczne jako typ stosunków społecznych we współczesnej „makrosocjologii indywidualistycznej”*, „Studia Socjologiczne” 2005, nr 2(177), s. 72.

<sup>12</sup> K. Bolesta-Kukuła, *Socjologia ogólna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2003, s. 90.

<sup>13</sup> Cz. Mesjasz, *Kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Humanizacja Pracy” 2000, nr 5, s. 8.

<sup>14</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

rodzajów stosunków równocześnie, ponieważ zawsze istnieją wzajemne interakcje i oddziaływania, niezależnie od tego, czy dotyczy to relacji służbowych czy koleżeńskich lub przyjacielskich<sup>15</sup>.

Należy pamiętać, że nie każdy kontakt z drugim człowiekiem jest relacją społeczną. Przykładowo relacją nie będzie przelotne spotkanie. Relacja występuje tylko wtedy, kiedy jednostki – ludzie – mają świadomość swego istnienia i liczą się ze sobą oraz kiedy pojawia się określona interakcja, a także wzajemne powiązania, oczekiwania, porozumienie.

**Kształt relacji społecznych w pracy jest ściśle związany z podejmowanymi wyborami dotyczącymi ich tworzenia i rozwijania, za co każdy pracownik jest osobiście odpowiedzialny.**

Prawidłowe relacje powodują, że człowiek czuje się bezpieczniej, chętniej pracuje, czerpie przyjemność ze spotkań z ludźmi i z wykonywania zadań zawodowych. Przez budowanie pozytywnych relacji ma możliwość kształtowania środowiska pracy. W obecnych czasach należy zwrócić szczególną uwagę na budowanie właściwych relacji w miejscu pracy, ponieważ stanowią one ogromne wsparcie, powodują zmianę zachowań zawodowych i postaw wobec pracy, służąc w ten sposób rozwojowi zawodowemu i społecznemu człowieka.

Relacje społeczne w pracy mogą mieć charakter **osobisty** – personalny, zindywidualizowany. Są one wtedy unikalne i niepodobne do zachowań wobec innych osób. Nawiązywanie relacji osobistych wyróżnia niepowtarzalność, niemożność zastąpienia ich inną interakcją, wzajemna zależność, ujawnianie osobistych informacji, myśli czy uczuć. W **relacjach osobowych** ludzie są bardziej zaangażowani, pogłębiają wzajemną więź, nawiązują bliższe kontakty, są skłonni do pomocy. Ten rodzaj relacji stanowi ogromną wartość, ponieważ umożliwia doświadczanie wsparcia od innych, a także buduje przyjazny klimat w środowisku pracy. Innym rodzajem są relacje czy też **stosunki bezosobowe**, inaczej rzeczowe, zdepersonalizowane<sup>16</sup>.

W środowisku pracy mogą również wystąpić **stosunki społeczne tetyczne**. Powstają one ze względu na jakąś normę, która wyznacza człowiekowi określone zachowania wobec innego człowieka. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że nie każda norma tworzy stosunek tetyczny, lecz taka, która każe coś komuś zrobić w odniesieniu do drugiego podmiotu bądź też podporządkować się jemu w jakiejś sprawie. Przykładowo: między pracownikiem a kierownikiem występuje stosunek tetyczny, gdyż pracownik musi podporządkować się kierownikowi.

---

<sup>15</sup> B. Jakimiuk, *Środowisko pracy...*, op. cit., s. 47.

<sup>16</sup> Z. Ziemiński, *Elementy socjologii*, Wydawnictwo Ars Bonie et Aequi, Poznań 1994, s. 35.

Mówiąc o relacjach, nasuwa się stwierdzenie, że kształtowanie relacji społecznych w środowisku pracy stanowi źródło stymulacji jednostki, czyli pobudza jej aktywność, nakierowuje zachowanie i determinuje w pewnym stopniu postępowanie człowieka, co w konsekwencji ma swój wydzźwięk w jakości i komforcie wykonywanej pracy.

## Podsumowanie

Środowisko pracy może być miejscem budowania poczucia własnej wartości i prawidłowych relacji (stosunków) społecznych, jeśli spełnione są pewne zasady dotyczące organizacji pracy i traktowania pracowników. Można wśród nich wymienić:

- jasne i przejrzyste reguły postępowania, które zapewniają przewidywalność oraz stanowią podstawę wzajemnego zaufania, poczucia bezpieczeństwa i sprawiedliwości;
- przydzielanie obowiązków według kryteriów merytorycznych: kompetencji, indywidualnych możliwości i uzdolnień;
- lojalność i solidarność w stosunkach między pracownikami;
- dbałość o przyjazne warunki fizyczne i materialne pracy;
- dostrzeganie i nagradzanie podejmowanych wysiłków i starań pracowników;
- wzajemną pomoc w sytuacjach trudnych i wymagających wsparcia;
- uprzejmość i życzliwość wobec spotykanych ludzi, umiejętność współdziałania z nimi.

Warto również pamiętać, że w relacjach społecznych w środowisku pracy mogą pojawiać się pewne zaburzenia będące skutkiem sytuacji zagrożenia, często o charakterze fizycznym, np. niebezpieczeństwo utraty zdrowia, bądź społecznym, np. krytyka, kompromitacja. Nieprawidłowe relacje występują także w sytuacji deprywacji, czyli wtedy, kiedy człowiek jest marginalizowany, pozbawiony akceptacji i życzliwości ze strony współpracowników, a także przełożonych.

---

## Sprawdź się

1. *W jaki sposób można zdefiniować pojęcie „środowisko pracy”?*
2. *Jakie wyróżniamy czynniki kształtujące środowisko pracy?*
3. *Czym różnią się między sobą takie czynniki jak szkodliwość i uciążliwość?*
4. *Czym są stosunki społeczne? Podaj definicję.*
5. *Jakie stosunki społeczne występują w organizacji?*
6. *Jakie są zalety stosunków społecznych osobowych?*
7. *Czy stosunki społeczne i warunki środowiska pracy mają wpływ na komfort pracy? Uzasadnij swoją wypowiedź.*

# WŁAŚCIWOŚCI GRUP SPOŁECZNYCH WE WSPÓŁCZESNYM ŚRODOWISKU PRACY

---

Sebastian Skolik

## Wprowadzenie

Jeśli rozpatrywać funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie, to nie działa on w nim bezpośrednio, ale poprzez mniejsze zbiorowości, do których należy. Spośród zbiorowości, w których na co dzień funkcjonują ludzie, istotne są przede wszystkim grupy społeczne – najmniejsze zbiorowości, charakteryzujące się względną trwałością oraz zazwyczaj wyraźną odrębnością od społecznego otoczenia. We współczesnych, nowoczesnych społeczeństwach znaczna część tych grup ma formalny charakter. Zaliczyć możemy do nich prywatne przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe i instytucje publiczne. Jeśli są to duże struktury, mogą w nich wykształcać się mniejsze, nieformalne grupy tworzone przez członków organizacji. Można powiedzieć, że współczesne środowiska pracy mają dualistyczny charakter. Przeplatają się w nich interakcje formalne z nieformalnymi i nierzadko może być to źródłem szeregu nieporozumień, a nawet stanów patologicznych. Z drugiej strony naturalna potrzeba emocjonalnych związków z innymi ludźmi wymusza tworzenie się nieformalnych powiązań, a ich brak również może być przyczyną niesprawnego działania organizacji. Współcześnie dodatkowo szereg relacji jest zapośredniczonych przez media cyfrowe, co wymaga nowego spojrzenia na właściwości grup społecznych.

W rozdziale przedstawiono ogólną definicję grupy społecznej w ujęciu socjologicznym, strukturę wewnątrzgrupową oraz właściwości grupy społecznej na podstawie kryterium R.K. Mertona. Jednocześnie, charakteryzując grupę społeczną, odwołano się do zjawisk zachodzących we współczesnych organizacjach.

## Grupa społeczna jako typ zbiorowości społecznej

**Grupy społeczne definiuje się<sup>17</sup> jako stosunkowo niewielkie, ale trwałe zbiorowości społeczne, w których występuje wewnętrzna struktura. Tym różnią się od tłumów, zbiegowisk i innych zbiorowości, które tworzą się spontanicznie i szybko rozpadają, przez co wyraźna struktura się w nich nie wykształca. Jako zbiorowości grupy wyodrębniają się też ze swojego otoczenia społecznego. Jednostki mają świadomość przynależności do takiej zbiorowości oraz są w stanie wskazać, kto należy do ich grupy.**

Grupy społeczne mogą tworzyć się spontanicznie, także poprzez wyłanianie z innych typów zbiorowości (np. w demonstrującym tłumie ludzie mogą zawierać znajomości, co następnie może prowadzić do tworzenia się nieformalnych grup przyjaciół). Grupą społeczną jest również powoływana do realizacji konkretnych celów organizacja formalna, a także formalne zespoły zadaniowe tworzone wewnątrz organizacji.

**Grupa społeczna tworzy się, jeśli między jednostkami regularnie zachodzą interakcje przyczyniające się do kształtowania więzi między nimi.**

Więzi między jednostkami, a dokładniej sposób ich powiązania w grupie tworzy właśnie strukturę wewnętrzną grupy. W przypadku organizacji formalnych schematy interakcji są narzucone poprzez formalne powiązanie stanowisk obsadzanych przez zrekrutowane jednostki, a więzi mają charakter rzeczowy, a nie osobowy. Aby można było mówić o wewnętrznej strukturze, szczególnie o hierarchii i możliwościach negocjowania warunków współdziałania, grupa musi mieć jakąś minimalną liczbę członków. Przyjmuje się w socjologii, że dla spełnienia tych warunków wystarczą trzy osoby.

Regularność interakcji nie wystarcza, aby wykształciły się więzi między jednostkami. Jeśli codziennie kilka osób podróżuje wspólnym środkiem komunikacji publicznej i wchodzi w interakcje ze sobą, to ten zbiór osób nie tworzy jeszcze grupy społecznej. Spoiwem są **wspólne wartości**, które takie osoby mogą realizować. Wartości stają się dla grupy wspólnym **celem**, do którego warto dążyć, przy czym im większa grupa, tym większe prawdopodobieństwo różnorodności systemów wartości poszczególnych jednostek, co przekłada się na słabsze więzi.

Małe grupy są zazwyczaj bardziej spójne, a przez to trwalsze. Działania w grupie wymagają **kontroli**, aby można było mieć pewność, że wszyscy bądź znacząca większość członków realizuje wartości, nie łamiąc przy tym ustalonych **norm**. W grupach

<sup>17</sup> Poniższa definicja została sporządzona na podstawie B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Zakład, Kraków 2012.

społecznych, które z definicji są małe, wystarczają spontanicznie tworzące się wzory **wzajemnej kontroli**. Z kolei w dużych grupach, szczególnie formalnych, gdzie jednostki wiążą się tylko ze względu na wspólny cel, a więzi emocjonalne są słabe, grupy potrzebują formalnych **instytucji kontroli**.

## Struktury wewnątrzgrupowe

Grupy społeczne mogą tworzyć się spontanicznie, jak w przypadku **grup pierwotnych**<sup>18</sup> (rodziny, grupy rówieśniczej), bądź mogą być tworzone formalne jako grupy celowe, zadaniowe, jak definiowane są **grupy wtórne** (organizacje formalne, poszczególne komórki w większych organizacjach formalnych). Niezależnie od tego każda grupa ma swoją mniej lub bardziej wyraźną strukturę wewnętrzną. W literaturze wskazuje się przede wszystkim na trzy jej aspekty, a mianowicie na strukturę socjometryczną, strukturę komunikacji i strukturę przywództwa<sup>19</sup>.

### Struktura socjometryczna

Struktura socjometryczna odnosi się do oddziaływań między członkami grupy, wyznaczanych przez **emocjonalne** potrzeby wiązania się z innymi<sup>20</sup>. W tym znaczeniu:

**struktura socjometryczna dotyczy głównie więzi nieformalnych i stosunków osobowych, a nie rzeczowych. Taką strukturę rozumie się jako układ wzajemnych sympatii oraz antypatii między poszczególnymi jednostkami w grupie.**

**Stosunki osobowe** odróżniają się od rzeczowych, wynikających z faktu powiązania między stanowiskami pracy (między rolami odgrywanymi w formalnej organizacji, a nie między osobami) i wykonywania wspólnych zadań. Struktura powiązań emocjonalnych może nakładać się na strukturę stosunków rzeczowych, ale zazwyczaj tak nie jest. We współczesnych organizacjach, w których struktury formalne są płynniejsze, a młodsze pokolenia oczekują koleżeńskich relacji z przełożonymi, oczekiwać można większej zgodności struktury socjometrycznej ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Pokolenia te w mniejszym stopniu wiążą się z miejscem pracy, a silniejsze więzi mogą tworzyć z zewnętrznym środowiskiem. Nierzadko wytwarzają

---

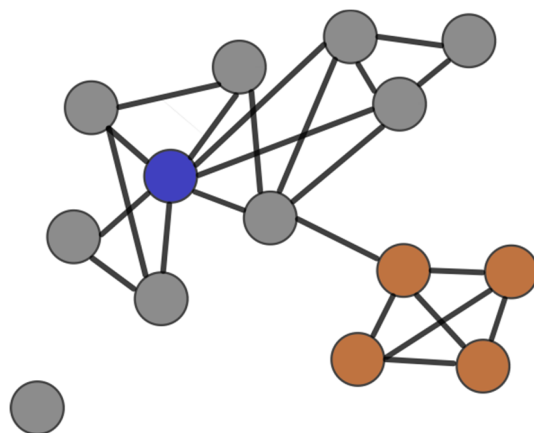
<sup>18</sup> Charakterystyka grup pierwotnych została przedstawiona przez C. Cooleya. Wskazywano, że takie grupy muszą cechować się trwałością, bezpośrednimi relacjami między jednostkami, zapewnieniem intymności w stosunkach społecznych, niewielką liczebnością i elastycznością struktury (C.H. Cooley, R.C. Angell, L.J. Carr, *Introductory Sociology*, Scribners, New York 1933).

<sup>19</sup> Szersza charakterystyka tych trzech struktur zawarta jest w pozycji J. Szmatka, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>20</sup> Na temat fundamentalnej roli emocji w tworzeniu więzi społecznych można przeczytać w publikacji J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

się hybrydowe, tymczasowe sieci powiązań między pracownikami i klientami działającymi jako prosumenci (konsumentci wnoszący wkład w produkcję dóbr) bądź między osobami pracującymi jako freelancerzy dla różnych firm w centrach coworkingowych<sup>21</sup>. Każda z takich sieci może przekształcać się w grupę społeczną o odmiennym stopniu spójności.

Z perspektywy badania struktury socjometrycznej grupa społeczna uzyskuje większą **spójność** wówczas, gdy jej członkowie bardziej się lubią, traktują siebie jako przyjaciół, bliskich. Czasami w organizacjach formalnych więzi między jednostkami mogą być silne (znajdują się one w zażytych relacjach), ale tylko w obrębie podgrup, które w mniejszym bądź większym stopniu są od siebie odizolowane. Jeśli występują wyłącznie więzi między członkami małych podgrup wchodzących w skład całej grupy społecznej, to można powiedzieć, że dochodzi do rozpadu grupy. Te podgrupy, określane jako **kliki**, także mają cechy grup społecznych. Kliki mogą integrować się wewnątrznie wokół odmiennych celów, odmiennych systemów wartości i czasami działać nawet na niekorzyść grupy jako całości. Mogą powstawać w środowisku pracy nie tylko w obrębie jednej grupy, jednego zespołu, ale mogą też obejmować jednostki z różnych pozycji w strukturze zakładu pracy. Jednostki w klikach mogą się wspierać, ale mogą także dążyć do tego, aby zyskiwać przewagę nad innymi członkami personelu – działać wobec innych agresywnie lub pasożytniczo. W przypadku strajku kliki mogą wspierać osoby strajkujące i np. wyraźniej przeciwstawiać się dyrekcji. Im większa jest grupa społeczna, tym większe prawdopodobieństwo pojawiania się klik i spadku spójności.



**Rysunek 2.1. Przykładowy socjogram z wyróżnioną „gwiazdą socjometryczną” oraz kliką**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>21</sup> Zob. K. Rabiej-Sienicka, *Coworking jako przejaw zaradności społecznej w stanie chronicznej niepewności prekarnego świata*, [w:] A. Kotlarska-Michalska, P. Nosal (red.), *Zaradność społeczna. Współczesne przejawy i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań 2016.

Analizę struktury socjometrycznej wykonuje się za pomocą testu socjometrycznego. Polega on na zadaniu każdemu członkowi grupy jednego lub kilku pytań, w których ma on wskazać, kogo lubi, z kim chce współpracować, kogo wybrałby do wspólnego wykonania jakiegoś zadania itp. Odpowiedzi na te pytania wskazują na powiązania z innymi członkami grupy. Dzięki temu możemy właśnie uzyskać rozkład więzi społecznych (stosunków osobowych) w grupie. Strukturę powiązań możemy przedstawić graficznie w postaci **socjogramów**, ale także obliczyć pewne wskaźniki. Na rysunku 2.1 przedstawiono przykładowy socjogram z kolorystycznym zaznaczeniem kliki oraz gwiazdy socjometrycznej, czyli osoby, która uzyskała najwięcej wyborów ze strony innych członków grupy. Aby obliczać parametry struktury socjometrycznej, można posłużyć się kilkoma wskaźnikami<sup>22</sup>. Jednym z nich jest **wskaźnik spoistości grupy (1)**:

$$SG = \frac{\text{liczba wyborów wzajemnych (WW)}}{\text{liczba możliwych wyborów wzajemnych (MWW)}} \quad (1)$$

Liczbę możliwych wyborów wzajemnych (*MWW*) oblicza się następująco:

$$MWW = \frac{dN}{2} \quad (2)$$

gdzie *d* oznacza, ile osób maksymalnie można wybrać w teście socjometrycznym, a *N* to liczba wszystkich członków grupy.

Wskaźnik ten może uzyskiwać relatywnie wysokie wartości nawet wtedy, gdy w grupie występują kliki bądź izolujące się pary, szczególnie gdy liczba wyborów w teście była wyraźnie ograniczona. Dla testów z ograniczoną liczbą wyborów można też zastosować **wskaźnik zwartości grupy (3)**:

$$ZG = \frac{(\text{liczba wyborów wzajemnych} \cdot q)}{(\text{liczba wyborów wzajemnych} \cdot p)} \quad (3)$$

gdzie  $p = \frac{d}{N-1}$ , a  $q = 1 - p$ ,

zaś parametry *N* i *d* mają takie samo znaczenie jak we wzorze (2).

Powyższy wskaźnik także może mieć wysokie wartości w przypadku spójnych klik wewnątrz grupy społecznej.

Chociaż test socjometryczny jest dość prosty, to aby badanie dało wiarygodne wyniki, konieczne jest nakłonienie wszystkich członków grupy do udziału w badaniu. Ze względu na to, że pytanie dotyczy relacji osobistych, wyniki badania powinny być zanonimizowane. Nie przedstawiamy więc, kto kogo wybierał, a jedynie przedstawiamy schemat graficzny (socjogram) i obliczenia.

<sup>22</sup> Więcej na temat wskaźników i socjometrii jako metody badawczej można znaleźć w pozycji A. Brzezińska, *Socjometria*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2004.

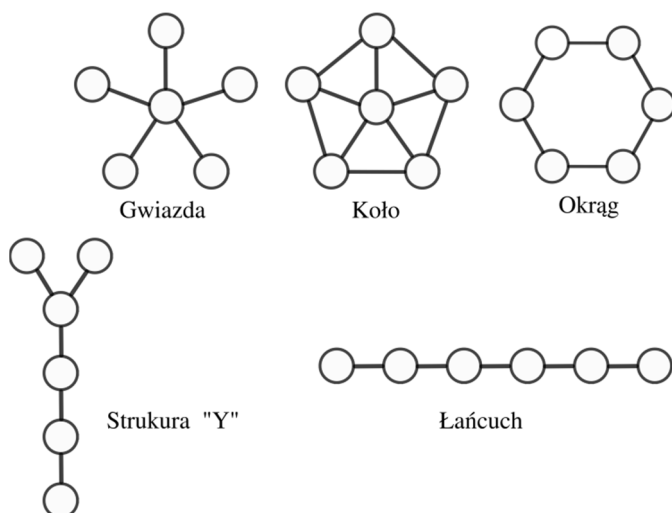


W przypadku izolacji fizycznej między pracownikami, co ma miejsce w przypadku pracy zdalnej, podział na ściślej współpracujące podgrupy może zachodzić częściej. Warto uwzględnić to przy projektowaniu struktury organizacyjnej zespołów wirtualnych.

## Struktura komunikacji

Tak jak możemy określać, kto z kim się wiąże w grupie, tak też możemy określać, jak przepływają informacje w grupie, czyli jak zachodzą interakcje między członkami grupy.

**Struktura komunikacji nie musi pokrywać się ze strukturą socjometryczną, ponieważ na co dzień wchodzimy w interakcje nie tylko z osobami, z którymi jesteśmy związani emocjonalnie. Struktura komunikacji może być też narzucona odgórnie, co jest charakterystyczne dla zbiurokratyzowanych miejsc pracy.**



**Rysunek 2.2. Modelowe struktury komunikacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Szmatka (2007), *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 208-209

Od narzuconej w miejscu pracy struktury komunikacji może zależeć efektywność wykonywania zadań oraz satysfakcja z wykonywanej pracy. Proste eksperymenty prowadzone w drugiej połowie XX wieku pokazały, że jeśli w strukturze małej grupy znajduje się punkt centralny – osoba, która przekazuje informacje innym i zbiera je od innych, wówczas efektywność pracy jest większa. Satysfakcja jednak zależy do tego, z iloma osobami można wchodzić w interakcje podczas wykonywania zadań.

Wyodrębniono kilka prostych struktur komunikacyjnych, które, łącząc się ze sobą, mogą tworzyć strukturę całej organizacji. Należą do nich: gwiazda, koło, okrąg, łańcuch oraz struktura o kształcie litery Y<sup>23</sup> (rys. 2.2).

We współczesnych organizacjach w komunikacji często wykorzystuje się technologie cyfrowe, co wymaga innego spojrzenia na struktury komunikowania. W tradycyjnym, sformalizowanym środowisku przepływ komunikacji i powiązania między wchodzącymi w interakcję podmiotami przypominają hierarchiczną **strukturę drzewa** (podobnie jak system folderów w interfejsie komputera). W społecznościach luźno wiążących się na różnych poziomach w Internecie mają one **kształt kłącza** (podobną do powiązań między neuronami w mózgu), gdzie nie da się wyróżnić żadnego punktu centralnego. Jednakże w takiej kłączastej, niezbyt przejrzystej strukturze, mogą znajdować się mniejsze części, które będą silniej sformalizowane<sup>24</sup>.

### Struktura przywództwa

O ile dla struktury socjometrycznej i częściowo dla struktury komunikacji podstawą ich tworzenia się są reguły wzajemności bądź ich brak, o tyle:

**fundamentem dla struktury przywództwa jest poddawanie się władzy innym i reguły podległości. Zazwyczaj jest ona też mniej elastyczna, a w organizacjach podlega wyraźnej formalizacji. To, jak kształtuje się przywództwo w grupie, zależy w pewnym stopniu od cech osobowościowych lidera, ale w znacznej mierze od oczekiwań wszystkich członków grupy odnośnie do sposobu przewodzenia grupą.**

W literaturze z zakresu zarządzania początkowo koncentrowano się właśnie na kwestii osobowości liderów, a nie na strukturze, próbując wyjaśniać problematykę przywództwa. Dopiero w późniejszym okresie, głównie po II wojnie światowej, zaczęto w większym stopniu zwracać uwagę na relacje między przełożonymi i podwładnymi. W końcu przyjęto założenie, że stosowanie danego stylu przywództwa (kierowania) zależy nie tylko od lidera i członków grupy, ale także od danej sytuacji<sup>25</sup>.

Warto zwrócić uwagę na to, że jednostka dobrze sprawdzająca się jako przywódca w jednej grupie niekoniecznie będzie dobrze działać w tej roli w innym typie grupy. Autorytet jednostki to atrybut, który jest jej nadawany przez członków zbiorowości.

---

<sup>23</sup> J. Szmatka, *Małe struktury...*, op. cit., s. 208-209.

<sup>24</sup> P. Celiński, *Interfejsy. Cyfrowe technologie w komunikowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2010, s. 185-186.

<sup>25</sup> R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 19-21.

W niektórych grupach jednostki oczekują, że ktoś będzie podejmował jednoosobowo decyzje i przekazywał precyzyjne informacje (rozkazy), co należy robić. W innych grupach jednostki będą chciały brać udział w podejmowaniu decyzji i nie będą dążyć zaufaniem lidera, który nie będzie im tego umożliwiawał. W przypadku spontanicznie tworzących się grup, w których nie ma formalnych liderów, hierarchia także się wytwarza i to dość szybko. Już po kilku dniach wspólnego funkcjonowania jednostki wiedzą, jaka jest tolerowana kolejność w przekazywaniu informacji, podejmowaniu decyzji i korzystaniu z zasobów.

Zazwyczaj przy charakteryzowaniu struktury grupy wskazuje się na 3 klasyczne typy przywództwa:

- **Autorytarne** – gdy tylko lider podejmuje decyzje, a pozostali członkowie grupy się podporządkowują. Mimo dość dobrego funkcjonowania takiej grupy, pojawiają się problemy wówczas, gdy lider jest nieobecny. Większe są też napięcia, które mogą prowadzić do konfliktów.
- **Demokratyczne** – gdy jednostki w grupie mają wpływ na podejmowane decyzji, a lider staje się kimś w rodzaju koordynatora z głosem wiążącym, jeśli opinie w grupie są podzielone. Taki rodzaj przywództwa dobrze się sprawdza nawet wówczas, gdy lider jest nieobecny – ponieważ inni członkowie grupy są w stanie podejmować samodzielne decyzje. Poziom agresji jest stosunkowo niski. Jednakże problemy pojawiają się, gdy trzeba szybko podjąć decyzję – wspólne przedyskutowanie tematu wymaga czasu.
- **Anarchiczne (liberalne)** – gdy lider jest właściwie „figurantem”, stoi z boku i nie wtrąca się w działania grupy. Często wówczas dochodzi do chaosu i nikt nie wie, co należy robić. Może się to jednak sprawdzać w twórczej pracy, gdy jednostki działają indywidualnie, a jednocześnie mogą spontanicznie wymieniać się informacjami pozwalającymi na poprawianie wytworów własnej pracy.

Te 3 style tworzą kontinuum, na którym da się wyróżnić pewne style „pośrednie”. Im bliżej autorytaryzmu w organizacji, tym częściej występuje traktowanie pracowników zgodnie z filozofią X – pracowników traktuje się jako osoby leniwe, wymagające aktywnego pobudzenia do pracy. Im bardziej zespół pracowników jest dojrzały, w tym mniejszym stopniu potrzebna jest kontrola wykonywanych czynności, style kierowania stają się bardziej liberalne. Dodatkowo im bardziej przywódca jest zależny od wiedzy, umiejętności i niepewności reakcji personelu na decyzje, które mają być podjęte, tym bardziej powinien rezygnować z autorytarnego stylu przywództwa<sup>26</sup>. We współczesnych organizacjach coraz częściej rozważa się korzyści z partycypacyjnego przywództwa, gdzie każdy z pracowników powinien mieć wpływ na podejmowanie decyzji. Czasami prowadzi to do odrzucania

---

<sup>26</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 117-131.

formalnego zwierzchnictwa, w szczególności w wirtualnych wspólnotach działań<sup>27</sup>. Należy podkreślić, że niezależnie od środowiska, w którym ludzie funkcjonują, struktury przywództwa się wykształcają, aczkolwiek mogą być mniej sformalizowane i przez to mniej widoczne.

## Właściwości grup społecznych w ujęciu R.K. Mertona

Na co dzień funkcjonujemy w różnych grupach społecznych. Jesteśmy członkami rodzin, grup przyjaciół, tworzymy zespoły pracownicze, katedry na uczelniach, grupy dziekańskie w przypadku studentów, teamy w przypadku gier sieciowych, zespoły muzyczne itd. Każda z tych grup ma innego rodzaju strukturę społeczną. W socjologii wyróżnia się pewne powtarzające się **typy (odmiany) grup**, jak wspomniane wyżej grupy pierwotne i wtórne. Ze względu na łatwość zostania członkiem danej grupy możemy je podzielić na **ekskluzywne**, czyli z wysokimi progami wejścia, oraz **inkluzywne**, gdzie każdy może, jeśli chce, stać się członkiem takiej grupy. Można wskazywać na grupy **jednofunkcyjne**, wyspecjalizowane w wykonywaniu jednego zadania (zespół zadaniowy w firmie), oraz **wielofunkcyjne** (rodzina, grupa przyjaciół). Przy tym, jeśli grupa została powołana z myślą o realizacji jakiegoś konkretnego celu, to mamy do czynienia z grupą **zadaniową**. Jeśli uczestnictwo w danej grupie jest wysoce intensywne i funkcjonowanie w niej zajmuje praktycznie cały nasz czas, możemy mówić o grupach **żarłocznych**. A jeśli grupy formalne starają się kontrolować całkowicie nasze życie, możemy mówić o grupach **totalitarnych**<sup>28</sup>.

Powyżej wskazane przykłady odmian grup są jedynie **typami idealnymi** w rozumieniu M. Webera. To znaczy, że rzeczywiste grupy społeczne tylko częściowo spełniają warunki, aby je w taki sposób określać. Nie da się np. podzielić grup wyłącznie na inkluzywne bądź ekskluzywne, jeśli rozpatrujemy ten podział dychotomiczny. Raczej znajdują się one na skali między inkluzywnością a ekskluzywnością. Dla charakterystyki grup bardziej przydatne byłoby wskazywanie szeregu ich właściwości, dzięki czemu można uzyskać znacznie większe spektrum różnorodności. Takiego zabiegu dokonał R.K. Merton, wyróżniając 26 właściwości grup i jednocześnie podkreślając, że jest to wstępna klasyfikacja<sup>29</sup>. Lista tych właściwości jest trudna do zapamiętania. Dla czytelności została ona w niniejszym rozdziale podzielona na kategorie i ujęta w formie tabeli (zob. tab. 2.1).

---

<sup>27</sup> S. Skolik, *Przywództwo w wirtualnych wspólnotach działań*, [w:] A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021.

<sup>28</sup> Szersza analiza odmian grup przedstawiona została w pozycji P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 250-270.

<sup>29</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 360-372.

**Tabela 2.1. Skategoryzowana lista właściwości grupy społecznej według ujęcia R.K. Mertona**

Kategorie właściwości grupy	Poszczególne właściwości grupy należące do kategorii
Właściwości związane z <b>wielkością</b> i <b>granicami</b> grupy społecznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ostrość vs. mglistość społecznych definicji członkostwa w grupie</li> <li>• absolutna wielkość grupy lub jej części składowych</li> <li>• względna wielkość grupy lub jej części składowych</li> <li>• otwarty lub zamknięty charakter grupy</li> <li>• „kompletność” – stosunek członków faktycznych do potencjalnych członków grupy</li> </ul>
Właściwości związane z <b>interakcjami</b> i <b>więziami</b> między członkami grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stopień zaangażowania jednostek w grupę, do której należą</li> <li>• rodzaje i nasilenie więzi społecznej</li> <li>• zakres interakcji społecznych w obrębie grupy</li> <li>• charakter stosunków społecznych w grupie</li> </ul>
Właściwości związane z <b>kontrolą</b> nad członkami grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stopień oczekiwania konformizmu wobec norm grupy – tolerancja wobec zachowań dewiacyjnych</li> <li>• system kontroli normatywnej</li> <li>• stopień widoczności i obserwowalności w grupie</li> </ul>
Właściwości związane z <b>trwałością</b> ( <b>stabilnością</b> ) grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faktyczny okres trwania uczestnictwa w grupie</li> <li>• oczekiwany okres trwania uczestnictwa w grupie</li> <li>• faktyczny okres istnienia grupy</li> <li>• oczekiwany okres istnienia grupy</li> <li>• skłonność do podziałów lub jedność grupy</li> <li>• stopień stabilności grupy</li> <li>• stopień stabilności strukturalnego środowiska grupy</li> <li>• sposoby utrzymania stabilności grupy i jej środowiska strukturalnego</li> </ul>
Właściwości związane ze <b>zróżnicowaniem</b> i <b>strukturą</b> grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stopień społecznego zróżnicowania</li> <li>• kształt i wysokość drabiny stratyfikacji</li> <li>• ekologiczna struktura grupy</li> </ul>
Właściwości związane z <b>relacjami grupy wobec jej otoczenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samodzielność lub uzależnienie grupy</li> <li>• względna pozycja społeczna grupy</li> <li>• względna siła grupy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.K. Merton (2002), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 360-372

## Jakimi właściwościami cechują się grupy społeczne we współczesnych środowiskach pracy?

W tradycyjnych organizacjach wykonywanie pracy, niezależnie od jej charakteru, wiązało się z zajmowaniem jakiegoś miejsca w przestrzeni oraz stałej pozycji w strukturze przedsiębiorstwa lub instytucji. W wielu przypadkach praca nadal wykonywana jest w takich sztywnych strukturach. Coraz częściej jednak zespoły zadaniowe podlegają **wirtualizacji**. Nie dotyczy to tylko pracy zdalnej, ale również sytuacji, gdy tworzy się doraźnie zespoły do wykonania jednego zadania. Czasami są to większe jednostki międzyorganizacyjne określane jako organizacje wirtualne. Struktury wewnątrzorganizacyjne natomiast stają się coraz bardziej **elastyczne**. To wszystko prowadzi do sytuacji, w których trudno jest nam jako uczestnikom takich grup jasno wskazać, kto należy, a kto nie należy do naszej grupy. Poza tym w organizacjach formalnych jako grupach wtórnych absolutna wielkość grupy nie dotyczy osób, a liczby pozycji (stanowisk). Jeśli te zmiany zachodzą dość często, pracownikowi trudno jest określić, ile osób liczy jego jednostka organizacyjna. Dotyczy to zarówno osób wykonujących prace fizyczne, jak i nauczycieli akademickich. Być może łatwiej nam jest nawet określać względną wielkość grupy, gdy chcemy porównać własną grupę z innymi. Zazwyczaj na przykład wiemy, na jakich wydziałach grupy studenckie są liczniejsze i na jakich kierunkach grupy liczą więcej lub mniej osób.

Elastyczność granic grupy idzie w parze z inkluzywnością. Ludzie coraz częściej pracują w zawodach, w których ważna jest nie tyle perfekcja w wykonywaniu jakichś czynności, ile umiejętność wykonywania wielu różnych zadań i łatwość w dostosowywaniu się do zmian. Są to tzw. zawody **szerokoprofilowe**<sup>30</sup>. Jeśli przyjmujemy, że tendencja ta dotyczy coraz większej liczby pracowników, możemy założyć, że od każdego będzie się oczekiwać przyjmowania nowych zadań. Tym samym jedyną barierą staje się motywacja do takiego trybu pracy, a nie wysokie progi wejścia wynikające ze specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Jeżeli chodzi o zaangażowanie jednostki w grupie, to można powiedzieć, że młodsze pokolenia preferują większą swobodę w wykonywaniu zadań i mniejszą zależność od miejsca pracy. Przekłada się to na unikanie środowisk pracy, które totalnie zawłaszczają funkcjonowanie jednostki i tym samym mocno ograniczają **równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym**<sup>31</sup>. Z drugiej strony młodzi oczekują bliższych, nieformalnych relacji z przełożonymi, które mogą prowadzić do tworzenia się silniejszych więzi. Większej spójności grup tworzonych przez młodych pracowników oczekiwać można więc tam, gdzie stopień formalizacji będzie

---

<sup>30</sup> M. Budnik, *Socjologia pracy*, Difin, Warszawa 2019, s. 82.

<sup>31</sup> Dotyczy do przede wszystkim pokoleń określanych jako Y i Z. Zob. E. Robak, *Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 6, cz. 3.

niski. Jednocześnie starsze pokolenia oczekują większej stabilizacji i koncentracji na pracy. Może prowadzić to do odmiennych oczekiwań związanych z członkostwem w grupie oraz ograniczania relacji między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Dla osób starszych może być trudniejsze przełamanie się i wchodzenie w bliższe relacje z osobami znajdującymi się w odległym miejscu struktury hierarchicznej organizacji.

Większa swoboda działań wiąże się bezpośrednio z mniejszą kontrolą grupy nad jej członkami. Częściej mogą zachodzić w nich **dewiacje społeczne**, szczególnie te o charakterze **innowacyjnym**<sup>32</sup>. Jeśli jednak wraz z uelastycznianiem struktury zwiększać będzie się indywidualizm, można oczekiwać mniejszego zinstytucjonalizowanego omijania reguł. Zazwyczaj taka instytucjonalizacja zachodzi wówczas, gdy grupa musi dostosować się do nowych okoliczności. Niemniej procesy biurokratyzacji wewnątrz organizacji formalnych nie ustępują, co jest widoczne m.in. w **inflacji reguł** i permanentnych modyfikacjach porządku prawnego. Procesy te są wymuszane zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacji. Z kolei w nie-formalnych, internetowych wspólnotach działań społeczności starają się tworzyć luźniejsze zestawy reguł<sup>33</sup>. Szytywne reguły nie sprawdzają się w cyberprzestrzeni, m.in. z powodu małej „widoczności” innych członków grupy oraz trudności z potwierdzaniem tożsamości grup o wysokim stopniu egalitarności.

Struktury organizacyjne są w stanie trwać znacznie dłużej niż zatrudniony personel, który podlega wymianie. Zjawiska fuzji i przejęć firm prowadzą jednak do tego, że często nie oczekuje się długiego trwania tego typu grup wtórnych. Dotyczy to także członkostwa w organizacjach. Ta **odczuwana nietrwałość sprzyja mniejszej lojalności** wobec organizacji, w których się funkcjonuje i prowadzi do sprzężenia zwrotnego – skracania stażu w danym miejscu pracy. Wiąże się to z mniejszą spójnością grup wewnątrz organizacji formalnych i częstszego występowania zjawiska rozpadu. Sprzyja temu również słabsza kontrola wzajemna. Im bardziej świat podlega globalizacji i wirtualizacji, tym jednostki mają więcej okazji do tworzenia więzi z innymi osobami. W globalnej sieci społecznych relacji przeważają jednak słabe więzi, a rekonfiguracje takich sieci stają się coraz częstsze. Co więcej, przewagę zdobywają ci, którzy mogą wpływać na sposób **konfi-gurowania (programowania) sieci społecznych**, przede wszystkim w odniesieniu do struktury komunikacyjnej<sup>34</sup>. Aby zwiększyć trwałość, grupy społeczne zmieniają swoją strukturę w reakcji

---

<sup>32</sup> Dewiacje społeczne nie są tożsame ze stanami patologicznymi, niektóre z nich mogą być wręcz niezbędne dla właściwego funkcjonowania zbiorowości. Więcej o zmianach w podejściu do zjawiska dewiacji przeczytasz w pozycji S. Skolik, *Dewiacje społeczne a celowo-racjonalne ujmowanie porządku społecznego*, [w:] E. Robak (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, s. 24-38, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.

<sup>33</sup> J. Kulesza, *Ius internet. Między prawem a etyką*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

<sup>34</sup> Zob. M. Castells, *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 53-64.

na zewnętrzne naciski. Gdy się im nie poddają, mogą słabiej adaptować się do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia i w konsekwencji się destabilizować.

Społeczne zróżnicowanie grupy rozumie się jako liczbę różnych **statusów i ról społecznych**, jakie można odgrywać w grupie. O ile wraz z liczebnością grupy to zróżnicowanie rośnie, o tyle grupy o tej samej wielkości absolutnej mogą różnić się pod względem zróżnicowania. Organizacje formalne charakteryzujące się wyraźnie określoną strukturą stanowisk powinny mieć większą różnorodność niż grupy nieformalne. Sytuacja taka do tej pory wiązała się z postępującym wzrostem liczby nowych zawodów w społeczeństwie. Zauważyć należy jednak, że to zróżnicowanie wiązało się z wąską specjalizacją. We współczesnym środowisku pracy zakresy obowiązków mogą się zrównywać, mimo różnych zawodów wyuczonych pracowników. Sprzyja temu tendencja do wspierania zawodów szerokokopułowych i tworzenie **stanowisk wielozadaniowych**. Mimo wzrostu różnorodności zadań nie musi się to przekładać na wyraźne różnice między odgrywanymi rolami społecznymi. Inną tendencją jest **splaszczanie struktury** organizacyjnej, z czym wiąże się mniejsza liczba szczebli w układzie hierarchicznym. Struktura ekologiczna z kolei odnosi się do przestrzennego rozmieszczenia członków grupy. Grupy mogą być mniej lub bardziej **skupione w przestrzeni**, a ich członkowie poprzez to mogą odczuwać większe bądź mniejsze **stłoczenie**. Ta struktura może być również uwzględniana w środowisku wirtualnym. Procesy zmian w mediach cyfrowych, co zauważono już kilkadziesiąt lat temu, prowadzą do tego, że zapośredniczona przez nie komunikacja staje się coraz bliższa naturalnej<sup>35</sup>. O skupieniu grupy będzie świadczyć odczuwanie obecności innych, np. stłoczenie użytkowników na czacie lub też natłok komentarzy pod wpisem na blogu. Możemy to odczuwać również w pracy zdalnej, gdy odbieramy wiele komunikatów od różnych osób z naszej grupy.

Ostatnia kategoria właściwości grupy w ujęciu R.K. Mertona odnosi się do relacji między grupą a środowiskiem, w którym ona funkcjonuje. Środowisko zewnętrzne oczywiście ciągle się zmienia i wymusza adekwatne adaptacje. Należy mieć świadomość tego, że to **środowisko tworzą także inne grupy społeczne**. Dział personalny w firmie jako osobna komórka może funkcjonować tak długo, jak długo działa sama organizacja. Pewne grupy są zależne od wsparcia ze strony innych grup. To wyznacza ich względną pozycję w obrębie społeczeństwa (wyższą bądź niższą w globalnym układzie hierarchicznym) oraz ich względną siłę (możliwości wpływania na decyzje podejmowane razem z innymi grupami).

## Podsumowanie

Współczesne środowisko pracy podlega ciągłym przekształceniom, co zmienia także charakter grup społecznych funkcjonujących w ramach organizacji formalnych. Dotyczy to także grup nieformalnych. Zmienność zewnętrznego środowiska prowadzi do większej różnorodności grup. Wobec tego ich ciągle tworzone klasyfikacje mogą

---

<sup>35</sup> P. Levinson, *Miękkie ostrze*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 1999, s. 102-103.



mieć mniejszą przydatność niż rozważanie poszczególnych właściwości grup. W rozdziale zaproponowano klasyczny podział właściwości grup według R.K. Mertona, który – jak przyznawał sam autor – jest tylko wstępną propozycją, a więc taką, którą można modyfikować i poszerzać.

---

### Sprawdź się

1. *Jaki styl przywództwa przeważa w grupach społecznych funkcjonujących w znanych ci mediach społecznościowych?*
2. *Wybierając kilka właściwości grup w ujęciu R.K. Mertona, scharakteryzuj grupy społeczne ze swojego środowiska.*
3. **Zadanie dla grupy dziekańskiej:** *Podzielcie się na grupy liczące po ok. 4-6 osób, wybierzcie różne struktury komunikacji i policzcie, ile razy w tym tekście występują słowa: grupa, struktura, być (w różnych odmianach gramatycznych), oraz liczbę słów w zdaniach, w których te słowa występują. W którym modelu komunikacji najszybciej wykonano zadanie?*
4. **Zadanie dla grupy dziekańskiej** (wykonanie testu socjometrycznego): *Proszę, niech każda osoba wybierze maksymalnie 4 członków własnej grupy dziekańskiej, z którymi chciałaby się przygotowywać do kolokwium / spędzić razem wakacje, i przekażcie wybory prowadzącemu zajęcia. Po zakodowaniu (zanonimizowaniu) odpowiedzi przedstawcie strukturę grupy w postaci socjogramu oraz obliczcie wskaźniki spójności i zwartości grupy.*

# ZNACZENIE RELACJI PRACOWNICZYCH W KSZTAŁTOWANIU ATMOSFERY PRACY

---

Elżbieta Robak

## Wprowadzenie

Relacje interpersonalne wpływają na to, co ludzie myślą, czują i jak się zachowują<sup>36</sup>. Ludzie chcą nawiązywać i umacniać pozytywne, długotrwałe relacje z innymi osobami, bowiem są one źródłem ich satysfakcji, rozwoju, poczucia bezpieczeństwa i tożsamości oraz wielu innych zasobów niezbędnych w życiu osobistym i zawodowym. Współcześnie pracownicy oczekują nie tylko atrakcyjnych zarobków i możliwości rozwoju oraz wielu dodatkowych benefitów, ale także współpracy w dobrej atmosferze. Dla wielu osób, a w szczególności przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy, relacje w miejscu pracy są bardzo istotną wartością, a nawet wartością samą w sobie. Młodzi pracownicy podkreślają, że chcą wiedzieć, co się dzieje w organizacji, w której pracują, i mieć na to wpływ. Przede wszystkim chcą oni jednak pracować w miejscu, gdzie panują dobre relacje zarówno wśród pracowników tego samego szczebla, jak i pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Dlatego to właśnie relacje pracownicze są często głównym powodem decyzji o kontynuowaniu lub rezygnacji z zatrudnienia w danym miejscu pracy. Zgłębienie tego, czym są relacje pracownicze, jest zatem konieczne do zrozumienia zachowań ludzi w organizacji.

---

<sup>36</sup> W.A. Kahn, *Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), *Exploring Positive Relationships and Attachments at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, East Sussex – New York 2009, s. 189.

Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na znaczenie relacji interpersonalnych w miejscu pracy jako czynnika kształtującego atmosferę pracy. Poruszana problematyka ma swoje odzwierciedlenie w zagadnieniach ujmowanych w wielu przedmiotach dotyczących różnorodnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

## Relacje interpersonalne w pracy

Pojęcie „relacje” jest wielowymiarowe i interdyscyplinarne. Odnaleźć je można w literaturze z zakresu psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk prawnych, a także medycyny. Każda z tych nauk analizuje różne aspekty tego pojęcia oraz stosuje różnorodne podejścia teoretyczne i metodologiczne, co powoduje trudności w sformułowaniu istoty tego złożonego zagadnienia i przedstawieniu jednoznacznej definicji.

Ogólnie ujmowane relacje określane są jako interakcje zachodzące pomiędzy wzajemnie zaangażowanymi partnerami, które zorientowane są na obie strony<sup>37</sup>. Relacje międzyludzkie, zwane inaczej stosunkiem społecznym, to zdaniem P. Sztompki: „normatywne określony schemat oczekiwanych interakcji między partnerami zajmującymi pewne pozycje społeczne i pełniącymi związane z nimi role”<sup>38</sup>.

**Relacja społeczna występuje wtedy, gdy ludzie są świadomi swego istnienia i liczą się ze sobą, jeśli zachodzi między nimi określona interakcja oraz wzajemne powiązania i oczekiwania, realizowane przez uzgodniony sposób porozumiewania się<sup>39</sup>.**

Chociaż „relacje interpersonalne w organizacji” są pojęciem często używanym, to jednak nie przyjęła się jedna, powszechnie stosowana definicja tego zagadnienia.

**Ogół wzajemnych relacji zachodzących między pracownikami danej organizacji na różnych szczeblach, w tym: zachowania, normy postępowania, sposób odnoszenia się do innych wyznaczony przez wzajemne powiązania służbowe, wykonywanie wspólnych zadań i troskę o dobro firmy i ludzi w niej pracujących – obejmuje stosunki międzyludzkie w pracy<sup>40</sup>.**

<sup>37</sup> D. Szostek, *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 91.

<sup>38</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza...*, op. cit., s. 124.

<sup>39</sup> R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018, s. 258.

<sup>40</sup> B. Jakimiuk, *Środowisko pracy...*, op. cit., s. 45.

Relacje w pracy służą zatem osiągnięciu określonych celów, a uczestnicy tych relacji oddziałują wzajemnie na siebie, realizując indywidualne potrzeby i oczekiwania oraz wspólne zadania i zamierzenia. Relacje te występują na różnych poziomach: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym. Są one urzeczywistniane przez powiązania między poszczególnymi osobami lub grupami i wyrażane określonym sposobem przedstawiania wiedzy, informacji, emocji, postaw, wartości i przekonań między dwoma lub wieloma partnerami interakcji.

Relacje w pracy mogą mieć charakter osobisty, zindywidualizowany, a ich nawiązywanie wyróżnia niepowtarzalność, niemożność zastąpienia inną interakcją, wzajemna zależność, ujawnianie osobistych informacji, myśli czy uczuć. Ten rodzaj relacji umożliwia doświadczanie wsparcia od innych, a także buduje przyjazną atmosferę pracy, bowiem pracownicy, nawiązując bliższe kontakty, pogłębiają wzajemną więź, co powoduje, że są oni bardziej zaangażowani i skłonni do wzajemnej pomocy. Przeciwnieństwem są interakcje bezosobowe, będące rezultatem socjalizacji, uprzejmości, nabytych norm i zasad postępowania wobec ludzi<sup>41</sup>.

Poszukując teoretycznych odwołań do pojęcia „relacji”, podkreślić należy, iż na gruncie nauk o zarządzaniu relacje silnie powiązane są z problematyką kapitału społecznego. Niezależnie od zróżnicowanego ujmowania kapitału społecznego przez badaczy tego zagadnienia – relacje są eksponowane jako czynnik łączący partnerów i umożliwiający im współpracę oraz osiągnięcie wspólnych celów. W odniesieniu do relacji interpersonalnych przyjęto określenie „kapitał relacyjny”. Kluczowe znaczenie dla rozwoju tego kapitału mają pracownicy i relacje między nimi oraz ich relacje z innymi grupami interesariuszy<sup>42</sup>.

**Kapitał relacyjny może mieć charakter wewnętrzny (dotyczący relacji między interesariuszami wewnętrznymi) lub zewnętrzny (dotyczący relacji między interesariuszami zewnętrznymi).**

## **Relacje między współpracownikami i relacje przełożony – podwładny jako kluczowe relacje pracownicze**

Relacje wewnątrzorganizacyjne dotyczą interakcji, do których dochodzi pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi organizacji albo między organizacją a tymi interesariuszami<sup>43</sup>. Obejmują one relacje pomiędzy:

- pracownikiem a współpracownikiem,
- przełożonym a podwładnym,

---

<sup>41</sup> R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje...*, op. cit., s. 256.

<sup>42</sup> W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 28.

<sup>43</sup> T. Mainela, *Types and Functions of Social Relationships in the Organizing of an International Joint Venture*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, s. 88.

- grupami / zespołami pracowników,
- pracownikiem a organizacją, której emanacją jest przełożony (kadra zarządcza).

**Relacje interpersonalne między współpracownikami to relacje pomiędzy osobami, które funkcjonują w zespole na równorzędnych stanowiskach i najczęściej podlegają temu samemu przełożonemu.**

Relacje tego typu są niezwykle istotne w działalności każdej organizacji, ponieważ to od nich zależy, w jakim stopniu zrealizowane zostaną założone zadania. Pracownicy głównie przez pryzmat tych relacji postrzegają zatrudniającą ich organizację i jakość pracy w niej. W związku z tym od jakości relacji między współpracownikami zależy w efekcie to, jak funkcjonuje cała organizacja i jak przebiegają kluczowe dla jej efektywności procesy, w tym m.in. przepływu informacji, podejmowania decyzji, komunikacji czy współpracy.

Jakość relacji między współpracownikami według D. Peyrat-Guillard i A. Glińskiej-Neweś jest uwarunkowana głównie przez takie zmienne, jak<sup>44</sup>:

- czynniki afektywne (np. emocje takie jak złość, strach, ból, a także śmiech, przyjaźń, zadziwienie lub zaciekawienie),
- częstotliwość komunikacji,
- subiektywne doświadczenie witalności więzi,
- wzajemne lubienie się,
- szacunek,
- zaufanie,
- wzajemna zależność w wykonywaniu obowiązków.

W ramach wymiany między współpracownikami dochodzi do interakcji nastawionych na zadania, np. dzielenie się zasobami, i na budowanie relacji, np. poprzez pomaganie innym.

Jedną z teorii analizujących relacje między współpracownikami postrzega te relacje jako proces wymiany energii pomiędzy pracownikami, którym powinien zarządzać przełożony. W procesie tym występują dawcy i biorcy energii, a ponadto można mówić o pewnej symetrii bądź asymetrii w zakresie jej przepływu. W przypadku symetrii każda ze stron nie tylko czerpie energię, ale także w równym stopniu dzieli się nią z jej dawcą. Natomiast w przypadku asymetrii w przepływie energii jedna ze stron korzysta na tym kosztem drugiej. Pożądane relacje wysokiej jakości charakteryzują się pozytywną energią i symetrią w jej przepływie. Z kolei relacje niskiej jakości wypełnione są negatywną energią i asymetrią w jej przepływie.

---

<sup>44</sup> D. Peyrat-Guillard, A. Glińska-Neweś, *I Respect You and I Help You: Links Between Positive Relationships at Work and Organizational Citizenship Behaviour*, „Journal of Positive Management” 2014, vol. 5(2), s. 84.

Jakość relacji między współpracownikami w dużym stopniu zależy od jakości ich relacji z przełożonym. Relacje pracowników z organizacją są również postrzegane głównie przez pryzmat relacji z przełożonym, bowiem to on jest przedstawicielem i swoistym uosobieniem organizacji w stosunkach z zatrudnionymi osobami.

Relacje przełożony – podwładny wskazywane są jako najważniejsze dla funkcjonowania organizacji i w związku z tym są one podstawą do budowania relacji z pozostałymi interesariuszami. Inicjatorem tych relacji jest głównie przełożony, bowiem to on najczęściej decyduje o wartościach i normach, na których te relacje bazują. Ich szczególne znaczenie dla podwładnych związane jest z wpływem na dostępność wielu zasobów materialnych i niematerialnych, jak m.in. podwyżki, awanse, uznanie. Jednak nie mniejsze znaczenie mają one dla przełożonych, którzy – jak wynika z badań – większość swojego czasu poświęcają na interakcje z podwładnymi, a od jakości tych relacji zależy efektywność realizowanych zadań i tym samym ocena ich pracy.

Czynniki wpływające na wysoką jakość relacji przełożony – podwładny, a także czynniki wpływające na niską jakość tych relacji, przedstawia tabela 3.1.

**Tabela 3.1. Czynniki wpływające na jakość relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym**

<b>Czynniki wpływające na wysoką jakość relacji przełożony – podwładny</b>	<b>Czynniki wpływające na niską jakość relacji przełożony – podwładny</b>
Zaufanie	Niski poziom wzajemnego zaufania
Wzajemność	Duży stopień sformalizowania kontaktów
Szacunek	Brak wzajemnego szacunku
Satysfakcja z pracy	Niska satysfakcja z pracy
Zaangażowanie	Niskie zaangażowanie w pracę
Duża intensywność wymiany informacji i interakcji	Mała intensywność interakcji
Wspieranie się i wpływanie na siebie	Ograniczone wspieranie się
Współpraca i zdolności samoregulacyjne	Jednokierunkowość oddziaływania (przełożony na pracownika)
Empatia	
Wrażliwość	
Pozytywne postawy i zachowania	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Szostek, *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 97-99

Z wysokiej jakości relacji przełożony – podwładny wynikają różnorodne profity, które zyskują zarówno zatrudnione osoby, jak i cała organizacja. Korzyści organizacyjne i korzyści pracownicze związane z wysoką jakością relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym zostały zestawione w tabeli 3.2.

**Tabela 3.2. Korzyści związane z wysoką jakością relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym**

Korzyści organizacyjne	Korzyści pracownicze
Wysoka wydajność i jakość pracy	Wzrost satysfakcji z pracy
Większe zaangażowanie personelu w powierzane obowiązki	Lepsza ocena pracy przez przełożonych
Wzrost innowacyjności i kreatywności zatrudnionych	Większe szanse na awans
Poprawa postaw i zachowań pracowniczych: zwiększenie pozytywnych zachowań w pracy (zachowań obywatelskich – ang. <i>organizational citizenship behavior</i> ) i zmniejszenie negatywnych zachowań (zachowań kontraproduktywnych – ang. <i>counterproductive work behavior</i> )	Większe możliwości dodatkowych korzyści, np. stabilna ścieżka kariery
Większa motywacja i samopoczucie pracowników	Wzrost poczucia sprawiedliwości organizacyjnej
Większa stabilizacja kadry pracownicej (związana z mniejszą motywacją do zmiany pracy)	Brak kosztów związanych ze zmianą pracodawcy
Redukcja kosztów wymiany pracowników	
Pozyskiwanie nowych, wartościowych pracowników poprzez rekomendacje i pozytywny wizerunek organizacji na rynku pracy	
Mniejsza utrata klientów poprzez związki pomiędzy pozytywnymi zachowaniami pracowników i klientów	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Szostek, *Kontraproduktywne zachowania...*, op. cit., s. 98-99

## Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym

Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym są rozumiane i określane w sposób niejednoznaczny. W literaturze przedmiotu rozważania na ten temat często są bardzo ogólne, a duży chaos pojęciowy powoduje, że utożsamiane są one m.in. z takimi pojęciami jak „interakcje” czy „więzi”. Relacja to jednak coś więcej niż suma poszczególnych interakcji – rozumianych jako sytuacje, w których jedna osoba aktywnie oddziałuje na inną, wskutek czego ta podejmuje określone działania. Interakcja, chociaż jest konieczna do zaistnienia relacji, to jednak nie jest do tego wystarczająca, bowiem ma bardziej instrumentalny i krótkookresowy charakter.

**W ramach każdej relacji interpersonalnej w zespole pracowniczym wyróżniane są dwa podstawowe komponenty. Należy do nich komponent zadaniowy, nazywany również instrumentalnym, i komponent interpersonalny, określane zamiennie jako: społeczny, prywatny, osobisty, przyjacielski.**

Pierwszy z nich dotyczy wykonywania pracy i w związku z tym obejmuje wymianę niezbędnych zasobów materialnych i informacji. Natomiast komponent społeczny koncentruje się na osobistych relacjach między członkami zespołu, a do jego wystąpienia niezbędna jest znajomość między pracownikami, dzięki której ludzie zbliżają się do siebie i postrzegają się jako partnerów w miejscu pracy. W przeciwieństwie do relacji zawodowych, które wymuszane są przez wypełnianie obowiązków zawodowych, relacje osobiste inicjowane są przez pracowników. Chociaż relacje między pracownikami w organizacji mają swoiste organizacyjne granice, to jednak mogą one przenosić się poza ramy organizacyjne i realizowane przez nich role zawodowe. Wtedy można mówić o szeroko rozumianych relacjach społecznych, a nie tylko relacjach organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele typologii relacji interpersonalnych. Do najbardziej uniwersalnych klasyfikacji należy podział na:

- **relacje wspólnotowe**, związane z dbaniem o dobro i potrzeby innych bez oczekiwania w zamian korzyści;
- **relacje oparte na wymianie**, związane z korzyściami, jakie czerpiemy od partnera w relacjach w zamian za oczekiwane bądź wcześniej otrzymane przez niego korzyści.

Klasyfikacja ta została uzupełniona przez trzeci typ relacji, określane jako **eksploatacyjne**. W przypadku tych relacji korzyści czerpie tylko jedna strona, nie uwzględniając oczekiwań i interesów partnera. Relacje interpersonalne funkcjonujące w zespołach pracowniczych zawierają w sobie elementy zarówno relacji dwukierunkowych, czyli relacji opartych na wymianie i relacji wspólnotowych, jak i relacji jednokierunkowych – eksploatacyjnych. Wybrane typy relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przedstawiane w literaturze przedmiotu zawiera tabela 3.3.

*Tabela 3.3. Wybrane typy relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*

Typy relacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje słabe</li> <li>• relacje silne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje ról</li> <li>• relacje osobiste</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje oparte na współpracy / przyjacielskie</li> <li>• relacje oparte na konkurencji / wrogie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje o równym statusie</li> </ul>



Typy relacji
• relacje o nierównym statusie
• relacje intensywne
• relacje powierzchowne
• relacje społeczno-emocjonalne / nieformalne
• relacje zorientowane na zadania / formalne

Źródło: Opracowanie własne

Relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych pełnią szereg istotnych funkcji. Z długiej listy tych funkcji zaakcentować należy choćby dostarczanie energii i bodźców motywacyjnych do realizacji wspólnych zadań, przyczynianie się do tworzenia wiedzy, a także wspieranie pracowników w wielu obszarach ich funkcjonowania w miejscu pracy.

**Wśród bardzo wielu funkcji relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych szczególnie cenne są te z nich, które wspierają rozwój pracowników, wpływają na przeżywanie pozytywnych emocji i wzrost poczucia własnej wartości w pracy oraz czerpanie satysfakcji zawodowej i pozazawodowej.**

Należą do nich między innymi:

- otrzymywanie pomocy w wykonywaniu zadań,
- rozwój kariery,
- wsparcie emocjonalne,
- rozwój osobisty,
- otrzymywanie możliwości wspierania innych.

## Pozytywne relacje pracownicze a atmosfera pracy

Według A. Glińskiej-Niewieś pozytywne relacje opierają się na bliskości interpersonalnej, wzajemnej życzliwości i zainteresowaniu okazywanym sobie przez osoby, które te relacje łączą. Wymiarami tak pojętych relacji są również zaufanie, szczerść i otwartość. Takie relacje przekładają się na szereg pozytywnych zjawisk w organizacji, bowiem prowadzą do pozytywnych efektów: **emocjonalnych** (odczuwanie pozytywnych emocji), **poznawczych** (wyższa sprawność przetwarzania informacji) i **behawioralnych** (większe zaangażowanie organizacyjne i zaangażowanie w pracę)<sup>45</sup>. Istotą pozytywnych relacji w organizacji jest pomaganie sobie i udzielanie nawzajem wsparcia (często związane ze wzajemnością działań).

<sup>45</sup> A. Glińska-Niewieś, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017, s. 37.

Korzyści z kształtowania pozytywnych relacji w pracy można ujmować w kontekście indywidualnym, a także zespołowym i organizacyjnym. Indywidualne mechanizmy tworzące pozytywne relacje obejmują:

- procesy poznawcze, związane z przetwarzaniem informacji o innych, dostarczające wiedzę o sobie nawzajem;
- procesy emocjonalne, związane z odczuwaniem pozytywnych emocji w kontakcie z drugą osobą, empatią;
- procesy behawioralne, związane z okazywaniem sobie szacunku, otwartą komunikacją, pomaganiem sobie, zabawą.

Organizacyjne profity płynące z pozytywnych relacji pracowniczych to wyższa wydajność pracy, efektywna komunikacja, pobudzenie zaangażowania pracowników i zwiększona innowacyjność. Indywidualne korzyści płynące z pozytywnych relacji pracowniczych to większa satysfakcja z pracy, poczucie dobrej atmosfery pracy, lepsza współpraca, źródło wsparcia, poczucie bezpieczeństwa oraz zaspokajanie potrzeby przynależności i akceptacji.

Negatywne relacje związane są z brakiem współpracy, ograniczaniem się jedynie do formalnych obowiązków i niechęcią do pomagania sobie. Wiążą się one również z niechęcią do dzielenia się informacjami i wiedzą oraz tworzą środowisko pracy, w którym częściej dochodzi do konfliktów. Takie relacje w organizacji łączą się z ograniczeniem kontaktów ze współpracownikami, brakiem wzajemnego zaufania, natomiast często występują z destrukcyjną rywalizacją i skłonnością do podejmowania zachowań kontrproduktywnych<sup>46</sup>.

Wyrazem relacji panujących w miejscu pracy są określone zachowania wobec innych, które kształtują atmosferę pracy. Panującą w organizacji atmosferę, tak jak kulturę organizacyjną, można zaobserwować na podstawie zachowań pracowników i relacji pomiędzy nimi. Jeśli atmosfera w organizacji jest ukierunkowana na pracowników i ich potrzeby, wówczas będą oni wykazywali proorganizacyjne zachowania, a jakość ich relacji będzie wysoka. Najogólniej ujmowana „atmosfera pracy”, nazywana również w literaturze przedmiotu „atmosferą organizacyjną” lub „klimatem pracy”, oznacza zespół spostrzeżeń i przekonań, które odzwierciedlają sposób, w jaki pracownicy postrzegają i oceniają środowisko pracy oraz atrybuty organizacji.

**Atmosfera pracy odzwierciedla zestaw wspólnych opinii pracowników na temat środowiska pracy, obowiązujących praktyk i procedur. Tworzą ją powtarzające się wzorce zachowań, postaw i odczuć, które składają się na życie w organizacji.**

---

<sup>46</sup> J. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] E. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346-355.

Ujmując z drugiej strony, to atmosfera organizacyjna, będąc jednym z kluczowych czynników mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wpływa na relacje zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. W zależności od uwarunkowań organizacyjnych, zespołowych i indywidualnych, a także warunków związanych z otoczeniem, atmosfera pracy panująca w danym przedsiębiorstwie może znacząco się różnić. Atmosfera pracy jest efektem oddziaływania wielu różnorodnych elementów, które wyznaczają możliwości zachowania pracowników, kształtując ich określone właściwości.

Pozytywna atmosfera w pracy to taka, która sprawia, że pracownicy chętnie przychodzą do swojego miejsca zatrudnienia. Wpływ na taki stan rzeczy ma zarówno podejście pracodawców i przełożonych, jak i współpracowników. Elementami kształtującymi taką atmosferę w pracy są m.in. efektywne współdziałanie, życzliwość, dobra komunikacja, lojalność, brak niezdrowej rywalizacji i plotek, wspieranie i docenianie oraz wyznaczanie jasnych celów. Dobra atmosfera w pracy ma ogromny wpływ na poziom efektywności pracowników, bowiem przebywając w przyjaznym otoczeniu, pracownicy chętniej angażują się w wykonywanie obowiązków zawodowych, a ponadto czerpią z nich radość i satysfakcję.

Pozytywna atmosfera w miejscu pracy dobrze oddziałuje też na produktywność. Dzięki niej pracownicy dokładniej wykonują stawiane im zadania i lepiej zarządzają swoim czasem oraz zyskują świadomość współodpowiedzialności za losy firmy. Odpowiednia atmosfera w pracy wpływa także na ograniczenie rotacji kadr, a także zmniejszenie liczby nieobecności i chorób zawodowych. Dodatkowo jest istotnym elementem budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, które pozwala na przyciągnięcie do firmy wykwalifikowanych specjalistów. Zła atmosfera w pracy bardzo źle wpływa na samopoczucie pracowników. Wywołuje u nich poczucie zdenerwowania i napięcia, które może przełożyć się również na inne sfery życia. Ciągły stres prowadzi też bezpośrednio do spadku ich efektywności i wydajności. Im lepsze relacje w pracy, tym pracownicy czują się bezpieczniej, chętniej pracują i czerpią przyjemność z wykonywania poszczególnych zadań zawodowych oraz współpracy, kształtując tym samym pozytywną atmosferę pracy<sup>47</sup>. Działania organizacyjne zmierzające do budowania relacji określane są jako **zarządzanie relacjami z pracownikami**.

**Istotą zarządzania relacjami z pracownikami jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym<sup>48</sup>.**

<sup>47</sup> S. Korczyński, *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014, s. 24.

<sup>48</sup> A. Lipka, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9(4), s. 204-216.

Zarządzanie relacjami z pracownikami oznacza zatem dążenie do integracji celów organizacji i pracowników, a nawet współodpowiedzialności za organizację. Przykładem takich działań mogą być coraz częściej zawierane kontrakty psychologiczne<sup>49</sup>. Kontrakty te, zawierając zobowiązania zarówno na temat tego, co pracownik powinien wypełnić wobec organizacji, jak i tego, czego oczekuje w zamian, nawiązują również do kwestii kształtowania środowiska pracy i relacji pracowniczych. Zmiany w zobowiązaniach kontraktowych dotyczą głównie młodych generacji pracowników, którzy dążą do większej niezależności, możliwości wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym, ale także podkreślają kluczowe znaczenie atmosfery pracy oraz pozytywnych relacji pracowniczych.

## Podsumowanie

Pozytywne relacje interpersonalne pracowników są swoistym fundamentem współczesnych organizacji. Od jakości relacji zależy bowiem nie tylko samopoczucie poszczególnych osób, lecz także funkcjonowanie całej firmy. Ich wpływ przejawia się w stymulowaniu zaangażowania pracowników, wyższej wydajności pracy, w pobudzaniu procesów innowacyjności czy też efektywnej komunikacji, ale także w wyższej satysfakcji z pracy<sup>50</sup>.

Kreowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji, dostarczanie częstych informacji zwrotnych, a zwłaszcza docenianie osiągnięć – to przykłady dobrych sposobów na zapewnienie atmosfery pracy sprzyjającej współpracy z tymi pracownikami.

---

## Sprawdź się

1. *Co mieści w swoim zakresie pojęcie „relacje pracownicze”? Jak inaczej można określić relacje pracownicze?*
2. *Z czym związane są pozytywne relacje pracownicze?*
3. *Z czym związane są negatywne relacje pracownicze?*
4. *Jakie czynniki mają wpływ na kształtowanie relacji pracowniczych?*
5. *Czy jakość relacji pracowniczych jest istotna we współczesnych organizacjach? Uzasadnij swoje zdanie w tej kwestii.*
6. *W jaki sposób relacje pracownicze wpływają na atmosferę pracy?*

---

<sup>49</sup> A. Rogozińska-Pawelczyk, *Kontrakt psychologiczny na tle zmian relacji w diadzie pracownik – pracodawca*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 20, z. 6, cz. 3, s. 17-38.

<sup>50</sup> M. Młokosiewicz, *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39(3), s. 103-116; D. Szostek, A. Glińska-Noweś, *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3, s. 11-24.

# EMOCJE W KONTEKŚCIE ZACHOWAŃ PRACOWNICZYCH

---

Katarzyna Kukowska

## Wprowadzenie

Współcześnie ze względu na liczebność społeczności, w których żyjemy, oraz technologie pozwalające utrzymywać rozległe kontakty, jesteśmy znacznie bardziej obciążeni skomplikowaną siecią relacji międzyludzkich niż nasi przodkowie. Jednak bez względu na czas, miejsce, środowisko kulturowe oraz etap życia niezmiennie doświadczamy różnorodnych emocji. To emocje pozwalają nam rozpoznawać w gąszczu interakcji sprzymierzeńców i wykrywać oszustów. Emocje pełnią funkcję mechanizmów adaptacyjnych, których rozumienie umożliwia sprawniejsze poruszanie się w przestrzeni społecznej, czyli w naszych stosunkach z innymi. W ciągu życia realizujemy się w wielu rolach: córki lub syna, przedszkolaka, ucznia, studenta, przyjaciela, partnera, rodzica, kursanta, podwładnego, przełożonego, uczestnika różnych grup zainteresowań oraz aktywności itp. Wszystkie one wiążą się z interakcjami, którym towarzyszą emocje. Wiedza o procesach i reakcjach emocjonalnych pozwala na lepsze zrozumienie również własnego postępowania.

Na kanwie naszych realnych kontaktów dla wielu z nas stałą częścią życia jest środowisko wirtualne. Proces cyfryzacji dramatycznie przyspieszyła pandemia COVID-19, która przeniosła część codziennych interakcji do sieci. Wymuszone sytuacją częstsze uczestnictwo w spotkaniach online niesie ze sobą ryzyko zakłócenia stabilności relacji ze współpracownikami i innymi uczestnikami naszych sieci społecznych. Utrudnia też budowanie nowych więzi. Naturalny kontakt z rozmówcą i najbliższym otoczeniem został w ten sposób zubożony o część bodźców będących nośnikami informacji. Przez to nasz mózg poddaje interpretacji mniejszą liczbę danych, co sprzyja błędnej interpretacji doznawanego doświadczenia. W konsekwencji możemy częściej przeżywać emocje lęku czy frustracji, które powodują stres.

Funkcjonujemy zatem w dynamicznym i zmiennym, bywa że nieprzyjaznym otoczeniu, starając się odnaleźć w gąszczu własnych emocji, jednocześnie próbując prawidłowo odkodować emocje innych. Dlatego warto pamiętać, że choć często są one wywoływane przez bodźce środowiskowe, pozostają subiektywnym procesem psychicznym, którego doznawanie jest wynikiem naszego postrzegania i interpretacji rzeczywistości. Emocje są wytworem naszego umysłu. Niniejszy rozdział ma na celu zapoznanie czytelnika z podstawową wiedzą o mechanizmie emocji, ich rodzajach oraz funkcjach, by następnie przedstawić emocje w perspektywie zachowań pracowniczych.

## Istota emocji

Istotę emocji rozpatruje się z perspektywy: 1) biologicznej, 2) poznawczej oraz 3) społecznej. Aspekt biologiczny dotyczy mechanizmów powstawania emocji, ich fizycznego przejawu, a zatem reakcji naszego ciała. Aspekt poznawczy dotyczy roli emocji w budowaniu naszych subiektywnych doświadczeń i ocen psychologicznych. Natomiast aspekt społeczny dotyka kwestii ich funkcji w procesach interakcji z otoczeniem, włączając w to całą gamę emocji – od pozytywnych, takich jak radość, po negatywne, do których należy lęk<sup>51</sup>.

**Emocja – automatyczna, dająca się zaobserwować reakcja człowieka lub zwierzęcia na bodziec bądź na jego reprezentację poznawczą – posiada swój komponent behawioralny, subiektywny i fizjologiczny<sup>52</sup>.**

Na stan emocjonalny, czyli odczuwane emocje składają się następujące komponenty: fizjologiczne pobudzenie, werbalna bądź niewerbalna ekspresja, ocena psychologiczna (poznawcza) i indywidualne doświadczenia nabywane w procesie socjalizacji, które mają swoje korzenie w pochodzeniu i kulturze<sup>53</sup>.

**Reakcja emocjonalna rozwija się równolegle z procesem spostrzegania, następuje po nim, a jej rodzaj można utożsamić ze specyficzną (indywidualną) interpretacją sytuacji<sup>54</sup>.**

Potocznie emocje są często traktowane jako synonim uczuć. Jednak w nauce rozumienie pojęcia „emocji” różni się od pojęcia „uczucia” i „nastroju”. Uczucie jest bardziej złożonym procesem. Choć może być również wyjaśniane przez utrzymujący się stan emocjonalny (lub postawę), któremu towarzyszy jakaś dominująca

---

<sup>51</sup> R.M. Spielman i in., *Psychologia*, OpenStax Polska, Warszawa 2020, s. 323, <https://openstax.pl/>

<sup>52</sup> A. Beauvale, *Emocja*, [w:] J. Siuta (red.), *Słownik psychologii*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2009, s. 84.

<sup>53</sup> R.M. Spielman i in., *Psychologia*, op. cit., s. 323.

<sup>54</sup> A. Beauvale, *Emocja*, op. cit., s. 84.

emocja. Wskazuje się, że uczucie ma swój obiekt, jest ukierunkowane na przedmiot uczuć<sup>55</sup>, którym może być nie tylko człowiek czy czworonożny pupil bądź idea narodu, ale też wymarzona torebka od Gucciego czy luksusowy Bentley. Podobnie jak emocja uczucie jest stanem subiektywnym. Co więcej, może być ono obserwowane poprzez towarzyszące mu behawioralne emanacje emocji. Zatem uczucie możemy opisywać poprzez stan emocjonalny, którego podczas jego trwania doświadczamy, a jest widoczny w naszej mimice, postawie ciała, nastroju oraz podejmowanych decyzjach.

Nastrój jest stanem psychicznym różniącym się od emocji trwałością, intensywnością, przedmiotem oraz wpływem na zachowania. W przypadku nastroju czas jego utrzymywania się może trwać zarówno godziny, jak i miesiące. Emocja w swej ekspresji i fizycznych reakcjach, takich jak przyspieszony z ekscytacji oddech, może trwać sekundy, choć może to być również kilkugodzinny strach powodujący skurcze jelit. Trwałość jest tu zatem względna, jednak w przeciwieństwie do emocji, nastrój jest dłużej utrzymującym się stanem. Ponadto jego intensywność jest niższa w porównaniu z emocjami. Myśląc o samopoczuciu jako naszym stanie psychicznym, odwołujemy się właśnie do nastroju, określając, że jest on pozytywny bądź negatywny. Emocje natomiast często mają swój silny wyraz oraz są zdecydowanie różnorodne. Mogą też szybko się zmieniać, na przykład strach może przerodzić się w smutek, chwilę potem w zaskoczenie, by zakończyć się radością, co jest efektem zmian w naszej ocenie sytuacji. Ponieważ emocje to nasze szybkie odpowiedzi na interpretację rzeczywistości, zwykle wiemy, co jest ich źródłem. Nastrój z jego znacznie subtelniejszym oddziaływaniem zaciiera nam źródło, które mogło go wywołać. Bywa, że nie potrafimy określić obiektu naszego nastroju i choć mu ulegamy, nie jest on intencjonalny. Inaczej jest z działaniem pod wpływem emocji. Wywołana emocja jest priorytetowym wyznacznikiem naszego behawioru, wyłączając inne oddziałujące na nas programy<sup>56</sup>.

W swej różnorodności emocje pozostają siłą napędową działania, naszym bazowym motywatorem. Podstawowa charakterystyka emocji dotyczy rozróżnienia ich natury na pierwotne i wtórne oraz pozytywne (np. zadowolenie, szczęście, błogostan) i negatywne (np. strach, lęk, gniew, smutek, wstręt). Emocje podstawowe są uniwersalne. Oznacza to, że doświadczamy ich w takim samym repertuarze doznań (dzieląc je również z innymi ssakami) oraz że słabo poddają się one interpretacji różnic kulturowych. Ponadto ludzie są szczególnie wrażliwi na ich ekspresję. Wynika to z funkcji adaptacyjnych tych emocji w procesie ewolucji – szczęście, strach, złość i smutek sprzyjały przetrwaniu. Mimo że proponowane są szersze listy emocji pierwotnych (popularna zawiera również zaskoczenie i wstręt), to ogólna zgoda badaczy różnych dyscyplin dotyczy wymienionych czterech (tab. 4.1)<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> A. Beauviale, *Uczucie*, [w:] J. Siuta (red.), *Słownik psychologii*, op. cit., s. 300.

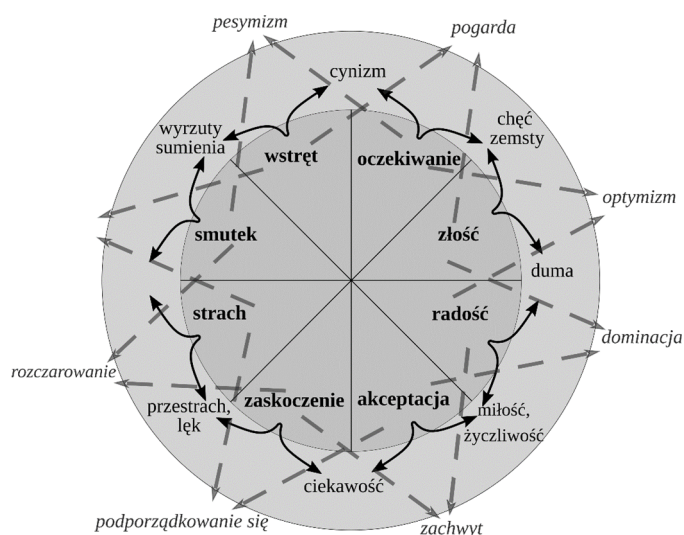
<sup>56</sup> R.M. Spielman i in., *Psychologia*, op. cit., s. 323.

<sup>57</sup> J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 26-31.

**Tabela 4.1. Emocje podstawowe i ich warianty w ujęciu J.H. Turnera**

Najczęściej wskazywane emocje pierwotne	Warianty danej emocji pierwotnej
szczęście	radość, przyjemność, miłość, uciecha, zadowolenie
strach	panika, niepokój, przerażenie
złość	wściekłość
smutek	żał, przygnębienie

Źródło: S. Skolik, K. Kukowska *Zachowania ludzi w organizacji w perspektywie ewolucyjnej – komunikacja, integracja, współpraca*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s. 157



**Rysunek 4.1. Koło emocji w ujęciu R. Plutchika**

Na schemacie trzy „warstwy” emocji: podstawowe emocje pierwotne (pogrubioną czcionką), pochodzące od nich emocje nadal określane jako pierwotne (zwykłą czcionką) oraz emocje wtórne (zaznaczone kursywą). Na schemacie pominięto emocje trzeciego rzędu. Nie wskazano również wszystkich możliwych emocji pochodnych, co uwidocznione jest strzałkami prowadzącymi do pustych pól.

Źródło: S. Skolik, K. Kukowska, *Zachowania ludzi w organizacji...*, op. cit., s. 158

Klasyfikacje emocji uniwersalnych są podstawą tworzenia modeli zawierających ich różne odmiany (kombinacje) i warianty emocji wtórnych. Emocje wtórne są pochodnymi emocji pierwotnych, często wyłaniającymi się z ich połączeń, na przykład złość z radością niesie za sobą dumę. Zaznacza się, że emocje wtórne są bardziej złożone i odgrywają znacznie większą rolę w środowisku społecznym. Ekspresja emocji będących rozwinięciami (odmianami) emocji pierwotnych pozostaje zatem pod silnym wpływem uwarunkowań kulturowych. Oznacza to, że nasze reakcje emocjonalne są obciążone nie tylko doświadczeniami socjalizacyjnymi z odmiennych kultur, ale

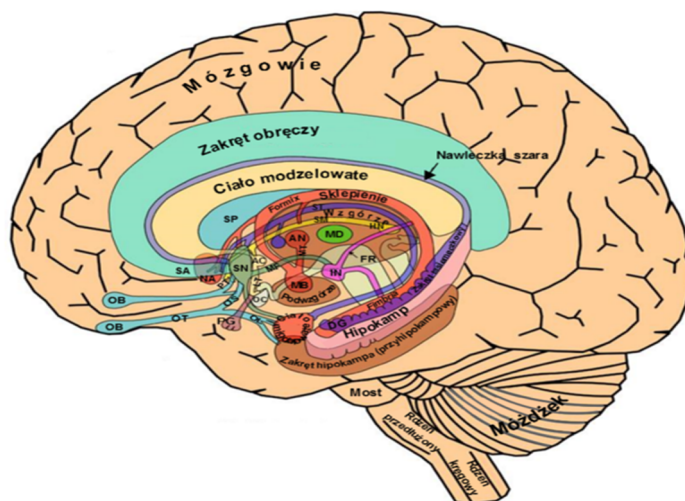


m.in. normami charakterystycznymi dla zajmowanej pozycji społecznej<sup>58</sup>. Motywowani tymi emocjami w naszych relacjach chcemy zdobywać aprobatę i zachować pozytywne uczucia względem swojej osoby<sup>59</sup>. Emocje mają więc funkcję regulatorów stosunków społecznych, wpływając również na nasze oceny etyczne własnych i cudzych zachowań.

Fundamentalny wpływ na konceptualizację emocji miał R. Plutchik. W zaproponowanym przez siebie modelu wyróżnił on osiem emocji pierwotnych: strach, smutek, wstręt, oczekiwanie, złość, radość, akceptację i zaskoczenie. Niektóre emocje są do siebie podobne, inne nie, co determinuje ich bliższe lub dalsze położenie w graficznej prezentacji okręgu. Procesy aktywności par danych emocji są podstawą do generowania emocji wtórnych, czego przykładem jest radość i akceptacja, których pochodną jest miłość i życzliwość. Model R. Plutchika uwzględnia emocje drugiego i trzeciego rzędu, co prezentuje rysunek 4.1<sup>60</sup>.

## Biologiczna i poznawcza perspektywa emocji

Nasza reakcja na daną emocję jest odpowiedzią na złożone systemy samoregulacji organizujące się w różnych obszarach mózgu. W procesy emocjonalne i pamięć zaangażowany jest przede wszystkim układ limbiczny, na który składa się podwzgórze, wzgórze, ciało migdałowate i hipokamp (rys. 4.2).



**Rysunek 4.2. Układ limbiczny człowieka i okoliczne struktury**

Źródło: J. Taylor, domena publiczna, Wikimedia Commons,  
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:LimbicSystem-pl.png> (dostęp: 10.06.2022)

<sup>58</sup> J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, op. cit., s. 26-31.

<sup>59</sup> B. Sadowski, *Biologiczne mechanizmy zachowania się ludzi i zwierząt*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 382.

<sup>60</sup> J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, op. cit., s. 31-36.

Podwzgórze jest częścią podkorową mózgowia, zaliczaną do międzymózgowia, która uczestniczy w aktywacji układu współczulnego. Układ ten wraz z układem przywspółczulnym stanowią części autonomicznego układu nerwowego, odpowiedzialnego za mobilizację organizmu – stanowi tym samym część reakcji emocjonalnej. Wzgórze jest określane mianem stacji przekaźnikowej. Jego główną funkcją jest przesyłanie sygnałów z systemów sensorycznych do kory mózgowej (ciała migdałowatego i wyższych obszarów korowych) w celu dalszego przetwarzania. Ciało migdałowate składa się z grupy podjąder, w tym kompleksu podstawno-bocznego i jądra środkowego. Kompleks podstawno-boczny ma fundamentalne znaczenie przy klasycznym warunkowaniu, przypisywaniu wartości emocjonalnej pamięci oraz procesach uczenia. Jądro środkowe odpowiada natomiast za skupienie uwagi. Część podstawno-boczna oraz centralna wraz z jądrem środkowym i środkowa wraz z jądrem przyśrodkowym biorą największy udział w odczuwaniu stresu. Ciało migdałowate jest najintensywniej związane z reakcjami emocjonalnymi na pojawiające się bodźce ze wszystkich struktur systemu nerwowego, odgrywając kluczową rolę w pamięci opartej na skojarzeniach emocjonalnych. Reakcje zakodowane w pamięci, zakotwiczone emocją, nie ulegają zanikowi w czasie. Hipokamp natomiast oddziałuje na prawidłowe funkcjonowanie pamięci długotrwałej i przestrzennej. To dzięki niemu następuje integracja doświadczenia emocjonalnego z poznaniem. Wykazany jest związek ciała migdałowatego, ale również hipokampa z zaburzeniami nastroju oraz stanami lękowymi<sup>61</sup>.

**Regulacja emocji – proces inicjujący, kształtujący i podtrzymujący doświadczanie emocji, który może mieć charakter uświadomiony (podmiotowy) oraz nieświadomiony (automatyczny)<sup>62</sup>.**

Zgodnie z koncepcją ARE – automatycznej regulacji emocji (AER – *automatic emotion regulation*) nasze emocje są poddawane samoregulacji, czyli automatycznej ciągłej kontroli, która nie wymaga celowego, aktywnego myślenia. Charakterystyczne dla automatycznych procesów poznawczych jest uruchamianie struktur wiedzy, które włączają schematy programów, wzorców, pojęć itp. ARE funkcjonuje podobnie, wpływając tym samym na cały proces odczuwania emocji, od oceny sytuacji i poziomu zaangażowania emocjonalnego po wybór strategii działania. Przyjmowanie określonych strategii jest istotne dla odnajdywania się jednostki w relacjach z otoczeniem, co może mieć wpływ na ograniczanie odczuwania negatywnych emocji. Nie pozostaje to bez wpływu na dobre samopoczucie, a także na zachowanie zdrowia psychicznego<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> R.M. Spielman i in., *Psychologia*, op. cit., s. 331-333.

<sup>62</sup> Ibidem, s. 326.

<sup>63</sup> Ibidem, s. 326.

Nie należy mylić automatycznej regulacji emocji z niekontrolowanymi, wrodzonymi reakcjami mózgu. Jak podkreśla neurobiolog i psycholog L. Feldman Barrett, mózg nie zawiera wrodzonych układów emocjonalnych, które są aktywowane pod wpływem danych bodźców. Nie jesteśmy wyposażeni w jakieś emocjonalne obwody usytuowane w naszej ewolucyjnie starszej części mózgu. „Emocje nie są wbudowane w mózg od urodzenia, one są budowane”<sup>64</sup>. Emocje są określane przez autorkę jako tworzone na bieżąco przez mózg domysły, powstające dzięki współpracy bilionów komórek. Praca mózgu polega tu na przypominaniu doświadczeń, które są najbardziej zbliżone do dostarczanej przez otoczenie układanki bodźców, by właściwie przewidywać i tworzyć doświadczenie świata. Przewidywania łączą zmysły dające odczucia, którym nadajemy znaczenie, przekuwając je w działanie. Nasza reakcja fizjologiczna musi zostać połączona z kontekstem (interpretacją danej sytuacji), by wywołać określoną reakcję (zachowanie, ruch). To samo dotyczy postrzegania emocji u innych. Interpretacja emocji, które wyczytujemy z czyjejś mimiki i postawy ciała, są przewidywaniami mózgu opartymi na naszych wcześniejszych doświadczeniach zdobytych w podobnych sytuacjach. Konkluzją jest tu fakt, że choć emocje mogą być nieuświadomione i automatyczne, są naszym własnym wytworem. Oznacza to, że nie tylko nie powinniśmy bezwiednie się im poddawać, ale musimy brać za nie odpowiedzialność, ponieważ sami projektujemy własne doświadczenia<sup>65</sup>.

Z łatwością współdzielimy się stanami emocjonalnymi z innymi, mimo że poddawani socjalizacji jesteśmy kształtowani przez różne doświadczenia. Skoro emocje są naszym indywidualnym wytworem, dlaczego tak łatwo ulegamy wpływom społecznego otoczenia, mimo dzielącej nas czasem przepaści kulturowej? Emocje są „zaraźliwe”. Wyjaśnieniem tego zjawiska mogą być neurony lustrzane. Określenie to zostało przyjęte dla grupy neuronów usytuowanych w różnych obszarach mózgu człowieka, dzięki którym nie tylko naśladujemy innych, ale również wczuwamy się w ich stany emocjonalne<sup>66</sup>. Istnieje powiązanie neuronalne między obserwowanym zachowaniem a jego naśladowaniem, co oznacza aktywowanie się tych samych neuronów zarówno przy wykonywanej czynności, jak i jej obserwacji<sup>67</sup>. Ekspresję mimiki łączymy z danymi emocjami, poddając się naśladowaniu. Neurony lustrzane są biologicznym podłożem empatii, czyli współodczuwania emocji innych. Empatia, którą definiuje się m.in. przez komponent emocjonalny, zachodzi tu nieświadomie i automatycznie<sup>68</sup>. Ta nasza biologiczna umiejętność doskonałego naśladowcy, którą przypisujemy neuronom lustrzanym, jest podstawą względnej harmonii życia społecznego.

<sup>64</sup> L. Feldman Barrett, *You Aren't at the Mercy of Your Emotions – Your Brain Creates Them*, <http://openstax.org/l/barrett> (dostęp: 16.05.2022).

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> R. Stach, *Neurony lustrzane a odpowiedź mózgu na informacje zmysłowe*, [w:] M. Majczyn (red.), *Rozświetlenia. Wyzwania psychologiczne w czasie przełomu, cz. 2: Między teorią a empirią*, Oficyna Wydawnicza KAAF, Kraków 2022, s. 53-68.

<sup>67</sup> M.S. Gazzaniga, *Istota człowieczeństwa. Co sprawia, że jesteśmy wyjątkowi?*, Smak Słowa, Sopot 2011, s. 184.

<sup>68</sup> F. de Waal, *Bonobo i ateista. W poszukiwaniu humanizmu wśród naczelnych*, Copernicus Center, Kraków 2016, s. 190-202.

Biologiczno-poznawcze właściwości emocji mają wpływ na przestrzeganie norm społecznych, które odpowiadają za struktury budowanych relacji. Sygnalizujemy nasze stany emocjonalne otoczeniu przede wszystkim przez mimikę, ale również inne formy komunikacji niewerbalnej, często nieświadomie. Trudność w ukrywaniu przeżywanych emocji pełni ważną funkcję społeczną, ponieważ niekontrolowana ekspresja emocji jest dobrym wskaźnikiem szczerości intencji partnerów interakcji. Fundamentalną zasadą regulującą stosunki społeczne, a właściwie powszechnikiem kulturowym, jest reguła wzajemności, na której opiera się współdziałanie ludzi we wszystkich kulturach. Osobę, która nie przestrzega zasady, że za otrzymaną przysługę należy zrehabilitować się na poziomie równoważącym „stratę” darczyńcy, określa się pojęciem „pasażer na gapę”. Dzięki emocjom możemy łatwiej wykrywać w naszym otoczeniu oszustów<sup>69</sup>. Choć oczywiście wprawny „gapowicz” będzie też niezłym manipulatorem okazywanych emocji, czego przykłady widzimy w marketingu politycznym.

## Emocje w miejscu pracy

Miejsce pracy, rozumiane jako przestrzeń interakcji społecznych oparta na stosunkach rzeczowych, jest tak samo nasycone emocjami, jak każda inna sfera życia człowieka, ponieważ emocje należą do ludzkiej natury. Jednak środowisko pracy znacznie częściej nakłada na nas przymus panowania nad emocjami. Bez względu na to, czy jesteśmy podwładnym, przełożonym czy współpracownikiem, profesjonalizm stosunków zawodowych wymaga zachowań eksponujących emocje pożądane w danej sytuacji. Nie zawsze więc okazywane emocje są tymi, które naprawdę odczuwamy. Codziennością funkcjonowania organizacji jest hołubienie racjonalności, która z definicji zakłada kontrolowanie emocji. Umiejętność panowania nad emocjami wydaje się kluczowa dla współpracy, czego podłożem jest założenie, że emocje zaburzają efektywność komunikacji. Zbyt emocjonalność, ekspresja emocji nieodpowiednich do sytuacji społecznej, błędy w interpretacji emocji obserwowanych u innych, a także manipulowanie emocjami mogą stanowić duże wyzwanie dla osób zarządzających personelem. Częsta dysproporcja między rzeczywistymi odczuciami a odgrywanym teatrem ekspresji emocji może mieć swoje negatywne konsekwencje. Najbardziej typowe dotyczą narastającego napięcia, charakterystycznego dla dysonansu poznawczego. Jeżeli intensywność negatywnych emocji będzie wywoływała stres utrzymujący się przez dłuższy czas, to możemy doprowadzić się do wypalenia zawodowego.

---

<sup>69</sup> J. Osiński, *Darwinowski algorytm. Wymiana społeczna z perspektywy psychologii ewolucyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 91-95.

**Dysonans poznawczy – jest wewnętrznym konfliktem wywołującym napięcie psychiczne. Jest to stan emocjonalny, doświadczany gdy jednocześnie występują niezgodne ze sobą elementy poznawcze, np. gdy zachowania nie są zgodne z rzeczywistymi odczuciami i postawami<sup>70</sup>.**

Efekt manipulacji emocjami może być zachwianie zaufania naszego otoczenia. Całkowite panowanie nad reakcjami emocjonalnymi przywodzą na myśl oszustów lub socjopatów. Nie ufa się osobom nadmiernie kontrolującym emocje, zakładając, że chcą coś przed nami ukryć<sup>71</sup>. Kamuflowanie się lub wywoływanie oczekiwanych reakcji emocjonalnych jest typowe dla pasażerów na gapę. Z drugiej strony, chcąc uchronić się przed zbytnim dostępem do informacji o nas i naszych zasobach w stosunkach służbowych, będziemy starać się oszczędnie wyrażać emocje. Takie reżyserowanie emocji może mieć negatywny wpływ na klimat współpracy. Nadmiernie wyhamowując emocje, możemy mieć problem z określeniem charakteru naszych relacji nawet z osobami, z którymi wcześniej współdziałaliśmy<sup>72</sup>. Choć w miejscu pracy pozostajemy przede wszystkim połączeni więziami rzeczowymi, czyli opartymi na bazie wspólnych interesów, efekt synergii osiągamy szybciej, gdy utrzymujemy więzi osobowe, oparte na emocjonalnym zaangażowaniu. Postawy wobec innych osób kształtujemy głównie na bazie reakcji emocjonalnych, a nie racjonalnie budowanych przekonań<sup>73</sup>. Wzajemna sympatia współpracowników nie tylko ogranicza koszty kontroli. Darząc się pozytywnymi emocjami, chętniej wymieniamy się wiedzą i wspieramy w trudnościach podczas wykonywanych zadań.

Pobudzenie emocjonalne skupia naszą uwagę, co ułatwia pozyskiwanie informacji z otoczenia oraz utrzymuje nas w stanie gotowości do działania. Ponadto lepiej wtedy zapamiętujemy, szybciej sobie przypominamy oraz sprawniej uczymy się nowych umiejętności. Zatem gdy praca stawia przed nami wciąż nowe wyzwania, emocje mogą być naszym wielkim sprzymierzeńcem w drodze do sukcesu. Tym bardziej, że proces podejmowania decyzji silnie ulega wpływom emocji, a racjonalna kalkulacja bywa sprowadzona do narzędzia uzasadniającego nasze wybory<sup>74</sup>.

Umiejętność manipulowania zarówno własnymi, jak i cudzymi emocjami ma podstawowe znaczenie dla pracy emocjonalnej.

<sup>70</sup> D. Czyżowska, *Dysonans poznawczy*, [w:] J. Siuta (red.), *Słownik psychologii*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2009, s. 70.

<sup>71</sup> S. Skolik, K. Kukowska, *Zachowania ludzi w organizacji w perspektywie ewolucyjnej – komunikacja, integracja, współpraca*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s. 162-163.

<sup>72</sup> Ibidem, s. 139-140.

<sup>73</sup> B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa 2016, s. 204-205.

<sup>74</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 89-90.

**Praca emocjonalna – proces regulowania emocji w określonym kontekście społecznym roli zawodowej. Zastosowana strategia może stanowić regulację płytką, polegającą na zmianie ekspresji emocjonalnej, oraz głęboką, opartą na poznawczej interpretacji. Głęboki poziom oznacza zmianę odczuwanych emocji przez przejęcie określonego sposobu postrzegania sytuacji. Efektem jest odczuwanie (przez co okazywanie) emocji zgodnych z oczekiwaniami klienta, petenta lub pacjenta<sup>75</sup>.**

Skuteczność działalności i konkurencyjność organizacji w znacznym stopniu zaczęła determinować relacja: nabywca (konsument) – dostawca (sprzedawca/usługodawca/producent). Skomercjalizowane pozytywne emocje stały się realną siłą wpływającą na atrakcyjność ofert handlowych. Okazywane emocje mają wpływać na satysfakcję klienta/petenta/pacjenta. Doskonałym przykładem wykorzystania emocji jest ich prezentacja w przekazach reklamowych. Praca emocjonalna niesie ze sobą szereg niekorzystnych konsekwencji dla pracownika. Już wspomniane wyżej wypalenie zawodowe charakteryzujące się wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją oraz brakiem satysfakcji z pracy. Wyczerpanie emocjonalne polega na poczuciu obniżenia zasobów emocjonalnych, co skutkuje przekonaniem o niemożności spełnienia wymagań i ograniczeniem zaangażowania. Wskazuje się, że praca emocjonalna negatywnie wpływa na zdrowie i ogólny dobrostan pracownika. Problem ten jest charakterystyczny przede wszystkim przy strategii płytkiej regulacji emocji, czyli prezentowaniu emocji wbrew prawdziwym odczuciom<sup>76</sup>.

## Podsumowanie

Emocje regulują funkcjonowanie człowieka w interakcji z otoczeniem. Żyjąc w coraz bardziej złożonych konfiguracjach społecznych i kulturowych, brak zrozumienia własnych reakcji i niedbałość o emocje może wywołać zaburzenia psychosomatyczne lub inne stany chorobowe. Ponieważ w naturze mamy pragnienie pozytywnego pobudzenia emocjonalnego, uciekamy się do różnych zabiegów, by ograniczać negatywne emocje, stąd na przykład popularność komedii. Warto jednak zaangażować się również w budowanie pozytywnej atmosfery pracy w swoim środowisku zawodowym. W tej kwestii ważna pozostaje uwaga skierowana na współpracowników i ich dobrostan emocjonalny. Ze względu na coraz częstsze wykorzystywanie technologii cyfrowych w komunikacji, jako jednostki możemy mieć utrudnione dbanie o więzi w pracy. Część reakcji emocjonalnych naszego społecznego otoczenia staje się dla nas niedostępnych, wpływając na jakość relacji oraz

<sup>75</sup> R. Bazińska i in., *Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 172-173.

<sup>76</sup> Ibidem, s. 170-191.

wzajemne zaufanie. Organizacje powinny wziąć pod uwagę ten aspekt pracy zatrudnionych osób, gdyż ma to wpływ na poziom odczuwanego stresu. Stres ma natomiast negatywny wpływ na efektywność i produktywność pracowników. Większy udział naszej zawodowej aktywności w trybie online stawia zatem nowe wyzwania przed kadrą zarządzającą personelem. Dlatego z perspektywy organizacji rozumienie procesów i reakcji emocjonalnych ułatwia wyjaśnianie oraz przewidywanie zachowań pojedynczych pracowników, grup i zespołów zadaniowych.

---

### **Sprawdź się**

- 1. Jak rozumiane jest pojęcie „emocji” oraz jakie komponenty składają się na odczuwanie emocji?*
- 2. Czym charakteryzują się emocje pierwotne i wtórne?*
- 3. Które obszary naszego mózgu są uznawane za najbardziej zaangażowane w procesy emocjonalne?*
- 4. Jakie są różnice między uczuciem, emocją a nastrojem?*
- 5. Na czym polega automatyczna regulacja emocji?*
- 6. Dlaczego „zarażamy” się emocjami?*
- 7. Jakie funkcje pełnią emocje w społecznym środowisku pracy?*
- 8. Na czym polega praca emocjonalna?*

# PODSTAWY SKUTECZNYCH NEGOCJACJI W ŚRODOWISKU SPOŁECZNYM I BIZNESOWYM

---

Anna Karczevska

## Wprowadzenie

Negocjacje to sposób rozwiązywania konfliktu interesów, dotyczący każdego z nas. Nawet jeśli nie jesteśmy tego świadomi, niemal codziennie negocjujemy na temat czegoś. Negocjacje (łac. *negotiatuus* – robić interesy) pojawiają się w wielu sferach życia społecznego – sferze biznesu, polityki, relacji interpersonalnych i grupowych. Tam, gdzie pojawiają się konflikty, tam często mamy do czynienia z negocjacjami. Dzięki nim możemy dojść do porozumienia i zapewnić korzyści obu stronom konfliktu. Negocjacje są dynamicznym i złożonym procesem uwzględniającym zarówno komunikowanie werbalne, jak i niewerbalne, procesy perswazji, nawiązywania i utrzymywania relacji interpersonalnych, aktywnego słuchania oraz odpowiedniego zadawania pytań.

**Negocjacje – proces interakcji, w ramach którego dwie lub więcej stron mających świadomość, że powinny być wspólnie zaangażowane w osiągnięcie porozumienia (rozwiązania konfliktu interesów), ale które początkowo mają różne cele, starają się za pomocą argumentów i perswazji rozwiązać swój problem w celu osiągnięcia wzajemnie akceptowalnego porozumienia<sup>77</sup>.**

Możemy wyróżnić kilka aspektów charakterystycznych dla sytuacji negocjacyjnych. Po pierwsze występują w nich co najmniej dwie strony: grupy, osoby czy instytucje. Pomiedzy stronami musi zaistnieć jakiś konflikt interesów, czyli niezgodność celów: to czego chce jedna osoba, nie zawsze jest tym, czego potrzebuje druga. Strony są zatem zmuszone poszukiwać jakiegoś rozwiązania sytuacji konfliktowej.

---

<sup>77</sup> A. Fowler, *Negotiation Skills and Strategies*, Institute of Personnel and Development, London 1996, s. 3.



Ponadto występuje pewna wzajemna zależność stron, jakieś wspólne interesy, które łączą obie strony i skłaniają je do dążenia do porozumienia. Kolejna rzecz to dobrovolność przystąpienia do procesu negocjacyjnego oraz fakt, że porozumienie jest korzystniejsze niż walka i inne działania wymierzone przeciwko sobie. Początkowe stanowiska lub żądania obu stron stopniowo podlegają wzajemnym uzgodnieniom, prowadząc do porozumienia korzystnego – w optymalnej wersji – dla obu stron.

W niniejszym rozdziale dowiesz się, jak budować strategię negocjacyjną, jakie style negocjowania oraz techniki perswazji można zastosować i jakich błędów uniknąć, aby proces negocjowania był udany. Wspomniane zostanie także, jak rozpoznawać pewne zachowania manipulacyjne przeciwnika i jak na nie reagować.

## Strategia negocjacyjna. Negocjacje dystrybutywne i integratywne

Negocjacje, szczególnie te występujące w sferze biznesu, to proces ustrukturyzowany, przebiegający według pewnych określonych zasad. Możemy wyróżnić kilka głównych etapów, w których przebiegają negocjacje<sup>78</sup>:

- etap planowania/przygotowania;
- etap sondowania oraz budowania wzajemnych relacji;
- etap zbierania oraz wymiany informacji;
- etap perswazji;
- etap ustępstw i zawarcia kontraktu końcowego;
- etap ponegocjacyjny, czyli realizacji porozumienia;
- etap debriefingu, czyli analizy negocjacji.

Przygotowując się do negocjacji, należy zaplanować sposób współpracy z drugą stroną. Określamy własne cele, jak też przewidywane cele przeciwnika. Planujemy skład zespołu negocjacyjnego, a także role, które będą pełnił poszczególni jego członkowie. Opracowujemy strategię, taktykę, ustępstwa oraz argumenty, których użyjemy do obrony swoich racji. Próbujemy przewidzieć stanowisko przeciwnika oraz jego kontrargumenty. Z kolei etap sondowania ma na celu lepsze poznanie się negocjujących partnerów, zbadanie punktów wspólnych i rozbieżności oraz zbudowanie głębszej relacji, aby w późniejszych etapach można było wypracować rozwiązanie korzystne dla obu stron negocjacji. Następnie, podczas zbierania i wymiany informacji, poszerzamy zakres informacji, jakie posiadamy o drugiej stronie, jej interesach i potrzebach, jak też wyjaśniamy ewentualne niejasności co do przedstawionych oczekiwań i ofert. Strony wymieniają także np. dokumentację i dane, które powiązane są z ofertami i argumentacją.

Sednem procesu negocjacji jest etap perswazji, w którym strony przekonują się wzajemnie do swoich stanowisk. Na tym etapie strony składają swoje oferty i analizują je. Prezentują różnorodne sposoby rozwiązania konfliktu interesów bądź

---

<sup>78</sup> M. Chmielecki, *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Helion, Gliwice 2021, s. 25-28; O. Hargie, D. Dickson, *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, Routledge, London, New York 2006, s. 377-390.

podjęcia określonych decyzji. Strony stosują techniki perswazji i argumentacji, aby uzasadnić swoje podejście do problemu, ale także są przekonywane do spojrzenia na problem z innego punktu widzenia niż własny. Nieuchronnie prowadzi to do etapu, na którym strony dokonują wzajemnych ustępstw oraz dochodzą do porozumienia, kończącego się najczęściej zawarciem pewnego rodzaju kontraktu.

W etapie ponegociacyjnym określamy, w jaki sposób będzie implementowana i monitorowana zawarta umowa. Czasem niektóre jej elementy bywają renegocjowane, pojawiają się nieoczekiwane, nieprzewidziane kwestie i problemy do rozwiązania. Po zakończonym procesie przychodzi czas na jego analizę, czyli tzw. debriefing, polegający na sprawozdaniu, podsumowaniu i ocenieniu własnych działań. Służy to samodoskonaleniu negocjatora oraz wyciągnięciu wniosków na przyszłość<sup>79</sup>.

Na etapie przygotowań bardzo istotne jest przygotowanie strategii negocjacyjnej. W tym celu należy odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące podstawowych interesów obu stron, możliwych ustępstw, granicy tychże ustępstw, słabych i mocnych stron negocjatorów itd. Szczegółowy plan analizy prezentuje tabela 5.1.

**Tabela 5.1. Elementy budowy strategii negocjacyjnej w fazie przygotowań do procesu negocjacji**

MOJE INTERESY Co muszę osiągnąć i dlaczego? ...	INTERESY DRUGIEJ STRONY Co muszą osiągnąć i dlaczego? ...
MÓJ PUNKT ASPIRACJI Co najlepiej chciałabym osiągnąć? Dlaczego? ...	PUNKT ASPIRACJI DRUGIEJ STRONY Co najlepiej chcieliby osiągnąć? Dlaczego? ...
MOJE MOŻLIWE USTĘPSTWA Z czego mogę zrezygnować? ...	MOŻLIWE USTĘPSTWA DRUGIEJ STRONY Z czego mogą zrezygnować? ...
MOJA GRANICA USTĘPSTW Z czego nie wolno mi zrezygnować? Dlaczego? ...	GRANICA USTĘPSTW DRUGIEJ STRONY Z czego nie wolno im zrezygnować? Dlaczego? ...
MOJE SILNE STRONY, ZASOBY ...	SILNE STRONY, ZASOBY DRUGIEJ STRONY ...
MOJE SŁABE STRONY, BRAKI ...	SŁABE STRONY, BRAKI DRUGIEJ STRONY ...
MOJA BATNA ...	BATNA DRUGIEJ STRONY ...

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Chmielecki, *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Helion, Gliwice 2021; *Communicating in the 21<sup>st</sup> Century*, Wiley 2016, <https://www.wileydirect.com.au/buy/c21-communicating-in-the-21st-century-4th-edition> (dostęp: 10.11.2021)

<sup>79</sup> Ibidem.

Należy wyjaśnić pojęcie „BATNA” (ang. *best alternative to a negotiated agreement*), które oznacza najlepszą alternatywę/opcję dla negocjowanego porozumienia. Innymi słowy jest to rodzaj „planu B”, który każdy negocjator powinien przygotować przed przystąpieniem do negocjacji, aby poznać swoją alternatywę w razie niepowodzenia obecnie przeprowadzanych negocjacji. Jeśli np. negocjujemy dostawę towaru do sieci sklepów z producentem obuwia X, to BATNĄ będzie najlepszy konkurent producenta, oferujący podobny asortyment. Na budowę strategii negocjacyjnej ma wpływ także to, czy negocjacje będą miały charakter **dystrybutywny** czy **integratywny**. Podstawą owego rozróżnienia jest to, czy celem negocjacji jest wykreowanie rezultatów jak najbardziej korzystnych dla obu stron (ang. *win – win*; negocjacje integratywne) czy też dążenie do maksymalizacji własnego zysku, najczęściej kosztem drugiej strony (ang. *win – lose*; negocjacje dystrybutywne)<sup>80</sup>. Częściowo jest to kwestia decyzji negocjatorów, jakie podejście wybiorą (czy „rozszerzą tort” dobra, którymi mają się podzielić przez stwarzanie nowych, dodatkowych rozwiązań i korzyści czy po prostu podzielią go między siebie, np. na pół). Czasem też wybór danego podejścia jest podyktowany charakterem przedmiotu sporu, który determinuje, że wygrana jednej strony nieuchronnie oznacza stratę/przegraną drugiej. Wtedy negocjacje przybiorą charakter dystrybutywny. W negocjacjach dystrybutywnych negocjatorzy najczęściej skupiają się na swoich stanowiskach i nie wymieniają się zbyt dużą ilością informacji (mogłoby to dać przeciwnikowi przewagę). Natomiast w negocjacjach integratywnych strony sporu próbują dotrzeć do wzajemnych interesów/potrzeb leżących u podstaw stanowisk stron oraz wymieniają dużą ilość informacji o sobie, aby zrealizować te interesy<sup>81</sup>. Szczegółową analizę prezentuje tabela 5.2.

**Tabela 5.2. Charakterystyka negocjacji dystrybutywnych i integratywnych**

Negocjacje integratywne	Negocjacje dystrybutywne
Motywacją jest wynik <i>win – win</i>	Motywacją jest wynik <i>win – lose</i>
Długoterminowa relacja z drugą stroną	Krótkoterminowa relacja z drugą stroną
Szersza wymiana informacji	Skąpa wymiana informacji
Skupienie na interesach	Skupienie na stanowiskach
Strony są partnerami	Strony są przeciwnikami
Współpraca w celu obopólnych korzyści	Żądania ustępstw
Racjonalne decyzje	Stosowanie nacisku
Obie strony są zadowolone z wyniku i nie czują się przegrane	Jedna ze stron zawsze czuje się jak przegrana
Strony otwarcie komunikują się ze sobą	Strony oszukują
Zaufanie	Nieufność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie O. Hargie, D. Dickson, *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, Routledge, London, New York 2006, s. 375-376; S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behaviour*, Pearson 2013, s. 458-462; M. Chmielecki, *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Gliwice 2021, s. 23

<sup>80</sup> S. Thomas i in., *A Comparative Assessment of Win – Win and Win – Lose Negotiation Strategy Use on Supply Chain Relational Outcomes*, „The International Journal of Logistics Management” 2018, nr 1(29), s. 191-215.

<sup>81</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behaviour*, Pearson, Boston 2013, s. 458-462.

W teorii negocjowania wyróżnia się również szereg stylów negocjowania. Na potrzeby tego opracowania omówione zostaną trzy główne style. Wybór konkretnego zależy od okoliczności, kontekstu, rodzaju relacji łączącej strony, poziomu zaufania między nimi oraz od tego, jaki cel chcemy osiągnąć.

## Style negocjacji. Negocjacje w stylu harwardzkim

W literaturze przedmiotu omawiane są najczęściej trzy podstawowe style negocjowania – **miękki (kooperacyjny)**, **twardy (rywalizacyjny)** oraz **rzeczowy (oparty na zasadach, harwardzki)**. Twarde negocjacje charakteryzują się obstawaniem sztywno przy swoim stanowisku i rywalizacyjną walką o swoje korzyści, bez zważania na relacje z oponentem, czyli byciem „twardym” wobec problemu i „twardym” wobec ludzi. Natomiast miękkie negocjacje w centrum swojej uwagi stawiają dobro relacji z drugą stroną, godząc się na straty ze swojej strony, jeśli jest to wymagane do osiągnięcia porozumienia; oznacza to bycie „miękkim” wobec ludzi oraz „miękkim” wobec problemu. Stylem, który łączy ideę współpracy i dbałość o relację z realizacją swoich ważnych interesów i interesów drugiej strony jest styl rzeczowy; jest on „miękki wobec ludzi” i „twardy” wobec problemu. Charakterystykę stylu rzeczowego zawdzięczamy R. Fisherowi, W. Ury i B. Pattonowi<sup>82</sup>. Podsumowanie głównych cech trzech stylów zawiera tabela 5.3.

*Tabela 5.3. Podsumowanie głównych cech trzech stylów kierowania*

Styl miękki	Styl twardy	Styl rzeczowy
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku wzajemnych stosunków	<b>Oddziel ludzi od problemu</b>
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okop się na swoim stanowisku	<b>Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach</b>
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy

<sup>82</sup> R. Fisher, U. William, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1997.

Styl miękki	Styl twardy	Styl rzeczowy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku porozumienia	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</b>
Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	<b>Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</b>
Staraj się uniknąć walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia
		Poddawaj się regułom, nie presji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Fisher, U. William, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1997; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Sedlak & Sedlak, Kraków 1995

Wybór stylu negocjowania uwarunkowany jest celami, które chcemy osiągnąć, tym, czy jest to relacja krótko- czy długoterminowa oraz okolicznościami, w których negocjujemy. Musimy także dopasować naszą odpowiedź do stylu, który prezentuje nasz oponent, np. nie powinniśmy negocjować miękko wobec negocjatora prezentującego twarde negocjacje, natomiast w grupie przyjaciół podejmujących wspólną decyzję, styl miękki będzie często adekwatnym wyborem.

## Techniki negocjowania

W celu obrony swoich racji i uargumentowania wysuwanych propozycji negocjatorzy stosują rozmaite techniki perswazji, zwane też technikami negocjacyjnymi. Sztukę prowadzenia sporów zwiemy erystyką (gr. *eristikos* – kłótniwy), a jej początki sięgają antycznej Grecji. Ważnym dziełem przypominającym pojęcie erystyki i opracowującym podstawy argumentacji i perswazji była *Erystyka* A. Schopenhauera<sup>83</sup>. Rodzaje argumentów perswazyjnych prezentuje również Z. Nęcki w swoim

<sup>83</sup> A. Schopenhauer, *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2014.

opracowaniu *Negocjacje w biznesie*<sup>84</sup>. **Argumenty perswazyjne** można skategoryzować następująco<sup>85</sup>:

- Obietnica nadawcy: „Jeśli posłuchasz prośby, dam Ci nagrodę”.
- Groźba nadawcy: „Jeśli nie posłuchasz prośby, wymierzę Ci karę”.
- Wróżba pomyślna: „Jeśli posłuchasz prośby, los będzie Ci sprzyjał”.
- Wróżba niepomyślna: „Jeśli nie posłuchasz prośby, los nie będzie Ci sprzyjał”.
- Okazanie sympatii: „Posłuchaj prośby ze względu na naszą przyjaźń”.
- Apel wdzięczności: „Posłuchaj prośby, bo tyle dla Ciebie zrobiłem/łam”.
- Apel moralny: „Każdy przyzwoity człowiek posłuchałby prośby”.
- Apel hedonistyczny: „Jeśli posłuchasz prośby, będziesz miał/ła dużo przyjemności”.
- Apel przestroga: „Jeśli nie posłuchasz prośby, będziesz cierpiał/ła”.
- Obwinianie: „Jeśli nie posłuchasz prośby, będziesz winny/winna mojemu nieszczęściu”.
- Wzór pożądaný: „Każdy mądry, szanowany człowiek posłuchałby prośby”.
- Wzór potępiany: „Tylko głupi, słaby człowiek nie posłuchałby prośby”.
- Apel konformistyczny: „Znajomi, ludzie wokół będą Cię podziwiali, jeśli posłuchasz prośby”.
- Manipulacja karą: korumpowanie, przysługi, prezenty.
- Manipulacja nagrodą: pogroźki, pokazy siły, złości.

W zależności od sytuacji sami możemy stosować bądź spotkać u oponenta dany rodzaj argumentu. Pamiętać tylko należy, żeby ograniczać się do argumentów o charakterze perswazyjnym, a unikać tych o charakterze manipulacyjnym.

**Taktyka negocjacyjna** to działanie zorientowane na uzyskanie możliwie najlepszych rezultatów w danym momencie procesu negocjacyjnego. Również niektóre z taktyk są etyczne, niektóre nie. Można je uznać czasem za manipulację, która ma na celu wykorzystanie nieświadomości oponenta i uzyskanie korzyści jego kosztem. Należy pamiętać, że manipulacja w negocjacjach prowadzi najczęściej do zaprzepaszczenia szans na osiągnięcie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony, które jest podstawą owocnej, długotrwałej relacji. Najczęściej bowiem w sytuacji negocjowania z doświadczonym negocjatorem dość szybko wychodzi ona na jaw, dyskredytując manipulatora. Należy o tym pamiętać podczas wyboru odpowiedniej taktyki. Poniżej zaprezentowano wybrane, popularne taktyki negocjacyjne.

**Taktyka „dobry i zły glina”** – w negocjacjach z dwoma osobami jedna osoba jest „twarda”, wymagająca, nieuprzejma, stawiająca wygórowane żądania, natomiast druga „miękka”, miła, stawiająca rozsądne propozycje. Po usłyszeniu nieracjonalnej oferty złego gliny czasem łatwo ulec wrażeniu, że pozornie lepsza oferta dobrego gliny jest korzystniejsza i zaakceptować ją. Warto jednak poświęcić chwilę, aby spokojnie ocenić, czy „dobra” oferta rzeczywiście jest zbieżna z naszymi celami.

---

<sup>84</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Sedlak & Sedlak, Kraków 1995.

<sup>85</sup> Ibidem, s. 92.

**Taktyka ograniczonej władzy** – oponent sugeruje, że musi skonsultować decyzję z inną osobą, nieobecną na spotkaniu, gdyż sam nie posiada do tego odpowiedniej władzy/prerogatyw. W takiej sytuacji najlepiej poprosić o rozmowę/spotkanie z osobą decyzyjną, a nie poddawać się presji przyjęcia innego, mniej korzystnego rozwiązania, do którego decyzja tej osoby nie byłaby potrzebna.

**Taktyka konkurencji** – stwarzanie wrażenia istnienia konkurencyjnego klienta, który np. jest bardziej chętny do przyjęcia propozycji naszego oponenta, bądź kontrahenta, którego oferta byłaby dla naszego oponenta korzystniejsza. Nie należy ulegać presji wywołanej ryzykiem konkurencji. Jeśli oponent negocjuje z nami, to znaczy, że mamy dla niego jakąś wartość i korzyść do zaoferowania. Co do szantażu konkurencją, warto zadawać dużo wnikliwych pytań o szczegóły jego oferty.

**Taktyka „wszyscy inni”** – uogólnianie, odwołując się do nieokreślonych innych, aby uzasadnić swoje stanowisko. Skoro „wszyscy inni” tak robią, warto spytać, kto to dokładnie jest i skąd oponent ma takie informacje. Równocześnie można zaprezentować swoje obiektywne dane, które przygotowaliśmy, aby uzasadnić swoje propozycje.

**Taktyka „ograniczenia negocjacyjne”** – oponent prezentuje pewne twarde ograniczenia dotyczące zwykle czasu, budżetu, personelu i innych możliwości. Warto w takiej sytuacji podważać „niewzruszoność” ograniczeń bądź sugerować inne, elastyczne rozwiązania, które mogą pomóc przełamać stworzone bariery<sup>86</sup>.

**Taktyka „plasterki salami”** – taktyka, w której wysuwamy prośby o ustępstwa oponenta małe jak pojedyncze plasterki, unikając proszenia o duże, łącznie zaprezentowane prośby ustępstw (duże kawałki salami). Łatwiej jest oponentowi ustąpić o kilka małych „plasterków” niż o jeden, duży „kawałek” ustępstw na raz. Łatwiej jest też dokroić kolejne plasterki – ustępstwa po już podjętej decyzji o dużym zakupie – kawałku salami<sup>87</sup>.

**Taktyka „stopy w drzwiach”** – działająca na zasadzie zaangażowania metoda polegająca na wysunięciu pierwszej prośby o drobne ustępstwo, a potem zażądanie dużo większego ustępstwa.

**Taktyka „drzwiami w twarz”** – początkowa, nieracjonalna oferta jest po odrzuceniu jej przez oponenta zastępowana przez bardziej „racjonalną”, „korzystniejszą”. Należy zawsze przeanalizować, czy nie ulegamy złudzeniu „lepszej” oferty, czy współgra ona z celami, które musimy osiągnąć<sup>88</sup>.

Istnieje szereg innych taktyk i sposobów na uargumentowanie swojego stanowiska w sporze negocjacyjnym, trudno zawrzeć je w niniejszym opracowaniu, nie sposób także znać je wszystkie, przeciwnik zawsze może nas czymś zaskoczyć. Warto więc świadomie, w sposób wnikliwy, racjonalny i obiektywny oceniać oferty drugiej strony negocjacji<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> M. Chmielecki, *Techniki negocjacji...*, op. cit., s. 97-107; I. Zohar, „*The Art of Negotiation. Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis*”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*” 2015, nr 209, s. 540-548.

<sup>87</sup> O. Hargie, D. Dickson, *Skilled Interpersonal...*, op. cit., 386-388.

<sup>88</sup> Ibidem, s. 353.

<sup>89</sup> T.C. Masters-Waage i in., *Going Far Together by Being Here Now: Mindfulness Increases Cooperation in Negotiations*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*” 2021, nr 167, s. 189-205.

## Podsumowanie

Należy pamiętać, że nawet najlepsze argumenty i taktyki nie zastąpią dobrego przygotowania merytorycznego do rozmów negocjacyjnych. Poczynając od wyboru stylu, w którym chcemy negocjować, po wybór strategii i technik perswazyjnych, należy mieć przed oczami cele i potrzeby własne, i drugiej strony. Powinno się zgromadzić potrzebne dane, dokumentację, prześledzić obiektywne kryteria, do których się odwołamy, prezentując naszą ofertę (np. ekspertyzy, raporty, dane rynkowe, opinie ekspertów, wyniki badań naukowych itd.). Znajomość oferty oponenta, jego potrzeb i ograniczeń również sprzyja osiągnięciu elastycznych rozwiązań zapewniających korzyści obu stronom. Pamiętajmy, że współcześnie coraz częściej przychodzi nam negocjować w środowisku międzykulturowym. Oznacza to konieczność poznania podstawowych zasad i wartości ważnych w danej kulturze oraz zwyczajów panujących podczas rozmów negocjacyjnych w kraju drugiej strony rozmów<sup>90</sup>. Bardzo przydatna jest również inteligencja emocjonalna, czyli samoświadomość emocji własnych i drugiej strony oraz umiejętność regulacji własnych emocji. Jest to niezwykle istotne, gdyż tylko opanowany, spokojny umysł jest w stanie racjonalnie, analitycznie, ale i kreatywnie podejść do stworzenia elastycznych, wzajemnie korzystnych rozwiązań problemów.

---

## Sprawdź się

1. *Jakie znasz rodzaje negocjacji? Z jakimi masz najczęściej do czynienia w życiu prywatnym? Jakiej pojawiają się w życiu zawodowym?*
2. *Jakie problemy może sprawiać brak umiejętnej komunikacji perswazyjnej we współpracy w zespole?*
3. *Jak prowadzić negocjacje w stylu rzeczowym? W jakich aspektach są efektywniejsze niż negocjacje twarde i miękkie?*
4. *Przemyśl, jak można zareagować na próby manipulacji przez stronę, z którą negocjujesz.*
5. *Jakie techniki perswazji i negocjacji potrafisz omówić? Podaj przykłady praktyczne.*

---

<sup>90</sup> H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2014.



# NOWOCZESNE PRAKTYKI I NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ I ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE W PRZEDSIĘBIORSTWACH

---

Agata Przewoźna-Krzemińska

## Wprowadzenie

Wielu teoretyków organizacji i zarządzania jest zdania, że na temat motywacji i systemów motywacyjnych napisano już prawie wszystko i dotychczas nie znaleziono złotego środka, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi należy skutecznie motywować pracowników. Motywowanie jako jedna z ważniejszych funkcji zarządzania jest trudnym zadaniem. Aktualnie sytuacja społeczno-polityczno-gospodarcza oraz zaistniałe, bardzo dynamiczne zmiany na rynku pracy wpływają na zmianę narzędzi pobudzających motywację i zaangażowanie pracownicze w przedsiębiorstwach. Firmy uzyskują silną pozycję dzięki rezultatom działań swoich pracowników, których osiągnięcia są uzależnione od motywacji. Źle motywowany pracownik, nawet ten z najlepszymi kwalifikacjami, nie jest przydatny dla organizacji. Każdy menadżer posiada wiedzę dotyczącą motywacji pracowniczej, a najpopularniejszymi metodami motywacji są kary, nagrody oraz wynagrodzenia (finansowe narzędzia motywacji, do których zaliczamy np. premię, premię uznaniową, udział w zysku przedsiębiorstwa, podwyżkę, możliwość zakupu akcji czy nagrodę finansową). Czy są to narzędzia najskuteczniejsze i długofalowe, czy motywują tylko doraźnie, jest to temat do dyskusji i pozostaje nadal bez odpowiedzi. W rozdziale poruszono tematykę nowoczesnych praktyk i narzędzi pobudzających motywację

i zaangażowanie pracownicze w przedsiębiorstwach. Celem rozdziału jest przedstawienie nowoczesnych narzędzi motywacyjnych, które mają wpływ na pobudzenie motywacji pracowniczej w organizacjach.

## Zdefiniowanie pojęć

Dzięki koncepcjom i teoriom motywacji można zidentyfikować źródło motywacji wpływające na pobudzanie zaangażowania działań pracowników. Natomiast wykorzystywanie nowoczesnych (doskonalących rozwój zasobów ludzkich) narzędzi w wywołaniu pobudzenia zaangażowania i motywowania pracowników wpływa na jakość oraz wydajność pracy. Motywacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi posiada kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa. Natomiast zaangażowanie pracownicze jest zazwyczaj uzależnione od systemu motywacyjnego stosowanego w firmie. Teorii oraz definicji motywacji literatura organizacji i zarządzania prezentuje całe spektrum. Termin „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa „*movere*”, które oznacza w różnych językach poruszanie, przemieszczanie, gotowość do walki. „Motywacja jest tak ważna w pracy, przede wszystkim dlatego, że ludzie spędzają w pracy jedną trzecią swojego życia i pozbawieni motywacji wpływają na jakość pracy, a przede wszystkim na jakość i poziom życia, brak motywacji ma wpływ na powstawanie patologii i na brak równowagi praca – życie”<sup>91</sup>. „Biorąc pod uwagę historyczne ujęcie, rozwój teorii motywacji przebiegał od tradycyjnego podejścia, poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich, aż do podejścia od strony zasobów ludzkich”<sup>92</sup>.

**Motyw to przyczyna, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób (wg J. Reykowskiego).**

Według definicji D. Schulza i S. Schulza: „motywację pracowniczą przedstawiono w postaci procesu, w przebiegu którego pracownik na początku uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby, następnie rozpoznaje warunki oraz możliwości ich zaspokojenia, później podejmuje działania zmierzające do osiągnięcia celów, na kolejnym etapie procesu osiąga zamierzony poziom wykonania zadania, a w przedostatnim etapie natomiast otrzymuje nagrody lub kary, które zaspokajają bądź nie jego potrzeby, na koniec procesu motywacji pracownik ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji potrzeb już istniejących”<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> D. Schulz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 280.

<sup>92</sup> A. Lipińska-Grobelny, *Motywowanie pracowników w środowisku pracy*, [w:] L. Golińska (red.), *Szybciej, sprawniej, z większą satysfakcją*, Wydawnictwo Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005, s. 108-110.

<sup>93</sup> A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 234.

**Tabela 6.1. Koncepcje podejścia do motywacji**

Autor koncepcji	Treść koncepcji
F.W. Taylor	Koncepcja klasyczna – praca nie sprawia przyjemności, a głównym motywatorem jest pieniądz, który daje poczucie bezpieczeństwa; tzw. tradycyjne ujęcie motywacji, wynagrodzenie i bodźcowy system płac, który odgrywał podstawową rolę w psychice pracowników <sup>94</sup> .
E. Mayo	Koncepcja stosunków międzyludzkich – w pracy ważne jest nie tylko wynagrodzenie i czas, ale także kontakty społeczne, międzyludzkie oraz możliwość rozmowy o sposobach i metodach wykonywanej pracy; motywacja pracownicza (obok wynagrodzenia i zadowolenia) pomaga pracownikom w zrozumieniu znaczenia pracy, która nie jest zjawiskiem nieprzyjemnym, a pracownicy chętnie realizują wspólnie cele, a przede wszystkim cel zaspokajania wszystkich potrzeb.
D. Schulz, S. Schulz	Koncepcja procesu – motywacja to czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz z właściwościami indywidualnymi, które sprawiają, że ludzie zachowują się w pracy w określony sposób <sup>95</sup> .

Źródło: Opracowano na podstawie D. Schulz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 280

**Teorie motywacji dzielą się na: teorie treści związane z motywacją wewnętrzną oraz teorie procesu (teorie poznawcze) dotyczące motywacji zewnętrznej.**

- Do podstawowych (kluczowych, wybranych) teorii motywacji zalicza się:
- teorię hierarchii potrzeb – A. Maslow (tzw. Piramida Potrzeb Maslowa);
  - teorię trzech potrzeb – D.C. McClelland (teorię treści);
  - dwuczynnikową teorię potrzeb – F. Herzberg;
  - teorię ERG – C.P. Alderfer;
  - teorię oczekiwań wartości – V. Vroom;
  - teorię sprawiedliwego nagradzania – J.S. Adams;
  - teorię warunkowania instrumentalnego – B. F. Skinner;
  - teorię wyznaczania celów – E.A. Lock.

W wymienionych teoriach motywacji kluczowe jest to, że **do pobudzania motywacji w pracownikach konieczne jest istnienie celu, który jest użyteczny**. Teorie motywacji dzieli się ze względu na bodźce – wyróżnia się **motywację pozytywną** (cel, oczekiwania, pochwała, nagroda – bodźce dodatnie) oraz **motywację negatywną** (lęk, groźba, obawa, kara, strach przed utratą pracy – bodźce ujemne).

Aby skutecznie motywować pracowników, kierownictwo firmy musi być także pozytywnie zmotywowane, musi widzieć cel i sens motywacji dla rozwoju przedsiębiorstwa. Kierownictwo musi posiadać własny system motywacyjny. Zazwyczaj

<sup>94</sup> A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 12-13.

<sup>95</sup> D. Schulz, S. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, op. cit., s. 280.

strategiczna polityka motywacyjna bywa realizowana poprzez zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu (np. potrzeby społeczne, uznania czy samorealizacji) pracowników firmy.

## Narzędzia i systemy motywacyjne

Od lat pracodawcy wykorzystują do motywacji przede wszystkim motywatory zewnętrzne, jednak każdy pracownik jest inny i powinien być motywowany indywidualnie. Coraz częściej motywatory są dostosowywane do konkretnego zespołu zadaniowego w firmie z określonej branży. Systemu motywacyjnego w firmie nie powinno się konstruować w oderwaniu od polityki personalnej firmy.

**Narzędzia motywacji to zbiór metod, reguł, form i sposobów postępowania. Są to wszystkie rozwiązania organizacyjne, które regulują proces motywacji w przedsiębiorstwie.**

Narzędzia motywacji w organizacji są dzielone na obszary (dotyczące organizacji, dyscypliny, wyników pracy oraz związane konkretnie z motywacją) i pełnią funkcje dyscyplinujące, informacyjne i wychowawcze. System motywacji wymaga zastosowania różnych narzędzi: środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu wiążą się z karą za niewykonanie zadania i mają podporządkować pracownika firmie. Perspektywa nagrody (materialnej, niematerialnej) stanowi zachętę. Niematerialne bodźce stanowią możliwość samorozwoju i współdecydowania. Formalnie ukształtowane systemy motywacji stanowią obok satysfakcji pracownika z wykonywanej pracy, ważny element wpływający na motywację. „Konstrukcja systemów motywacyjnych wymaga poprzedzającej ją diagnozy pracowników, ich potrzeb, preferencji, postaw oraz dobrej znajomości metod i technik motywacyjnych”<sup>96</sup>.

Niezwykle ważnymi narzędziami są pozapłacowe, pozamaterialne, kafeteryjne środki motywacyjne, np. szkolenia pracownicze wpływające na rozwój pracownika, świadczenia socjalne, dodatkowe ubezpieczenia pracownika (np. rodzinny pakiet dodatkowego ubezpieczenia medycznego), badania lekarskie, SPA, karty Multisport, dodatkowe dni urlopu, możliwość korzystania z narzędzi służbowych prywatnie, dofinansowanie do nauki języków, wyjazdy integracyjne, obiady firmowe, prenumerata czasopism, dodatki do pensji w formie bonów podarunkowych, pożyczki mieszkaniowe i remontowe oraz różnorodne profity i benefity (karnety, bilety, bony itp.) oraz inne przywileje. „Inaczej będzie wyglądał pakiet motywacyjny dla nowego pracownika, a inaczej dla doświadczonego fachowca związanego z firmą od lat”<sup>97</sup> (tab. 6.3).

---

<sup>96</sup> J.F. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2007, s. 233.

<sup>97</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Kafeteryjne systemy motywowania pracowników*, [w:] A. Pabian (red.), *Nowe kierunki, metody i techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

**Tabela 6.3. Aspekty pozamaterialnych czynników motywacyjnych**

Aspekty pozamaterialne	Czynniki motywacyjne
organizacyjne	awans, władza, samorealizacja, samodzielność, dostęp do informacji, samorozwój, kreatywna praca, skuteczna komunikacja, elastyczny czas pracy, transparentna kontrola, ocena i organizacja
psychologiczne	wyróżnienia, pochwały, prestiż, młody, zgrany zespół, niski poziom stresu, dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi, samorealizacja, stabilizacja i pewność zatrudnienia, właściwa komunikacja interpersonalna (przekazanie motywatorów)
techniczne	komfort pracy, dobre fizyczne warunki pracy, nowoczesna technologia, bezpieczeństwo i jakość (standardy pracy)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Przewoźna-Krzemińska, *Kafeteryjne systemy motywowania pracowników*, [w:] A. Pabian (red.), *Nowe kierunki, metody i techniki w zarządzaniu i marketingu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011

Tanim oraz skutecznym sposobem motywacji jest odpowiednia komunikacja interpersonalna. Jest tzw. psychologiczny aspekt motywacyjny, który – niestety – często jest niedoceniany przez przełożonych i menadżerów.

## Nowoczesne narzędzia i praktyki motywacji pracowniczej

Na początku lat 20. XXI wieku kluczowym narzędziem motywacji stała się możliwość podnoszenia umiejętności, które wpływają na rozwój zasobów ludzkich. Obecnie w postpandemicznym, recesyjnym i inflacyjnym okresie otoczenie stawia coraz to wyższe wymagania organizacjom, które są zmuszone do dostosowywania się do zmian, a przewaga konkurencyjna zależy przede wszystkim od zwiększenia potencjału intelektualnego kapitału ludzkiego (np. poprzez samokształcenie). Firmy nastawione są na zarządzanie wiedzą i rozwój elementów inteligencji organizacji uczącej się, a inwestowanie w kapitał ludzki zapewnia rozwój i przewagę konkurencyjną firmy. Do coraz częściej wykorzystywanych „elementów kształtujących inteligencję firmy zalicza się: inteligencję technologiczną, inteligencję innowacyjną, inteligencję społeczną, inteligencję organizacyjną, inteligencję ekologiczną, inteligencję marketingową i inteligencję finansową”<sup>98</sup>. Niezwykle dynamiczne i zmieniające się czasy na rynku pracy wymuszają zmiany w czynnikach motywowania wśród pracodawców, którzy dostrzegają **znaczenie wiedzy i kompetencji**, jednak w dalszym ciągu nie wiedzą, jak inspirować, pobudzać i oddziaływać motywacyjnie na swoich pracowników. W ostatnich latach pojawiło się nowoczesne narzędzie motywacyjne – **wynagradzanie za kompetencje**. Odpowiednio dostosowany i opracowany model motywacyjny w firmie, który bazuje na kompetencjach, pozwala na

<sup>98</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001, s. 99-100.

dokonanie porównania stanu „pożądanego” ze stanem „aktualnym”. Firmy, które wdrożyły ten model, wynagradzają lepiej grupę pracowników posiadających požądane przez pracodawców kompetencje, np. inicjatywę, kreatywność, innowacyjność, dobrą komunikację interpersonalną, zarządzanie ryzykiem i stresem, są zorientowani na wyniki ekonomiczne (finansowe) oraz identyfikują się z firmą. **Wynagradzanie za kompetencje pozwala na rozwój umiejętności, zmianę postaw, zachowań pracowników. Rozwój umiejętności oraz uczenie nowych zachowań i postaw jest możliwe wówczas, gdy wynagradza się za kompetencje, których znaczenie w warunkach danego przedsiębiorstwa jest szczególnie duże.** Dzięki temu modelowi firmy posiadają elastyczną i dobrze wykwalifikowaną kadrę, która doskonale realizuje cele strategiczne, niezwykle ważne nie tylko dla pracodawcy, ale także dla pracownika, a ich oczekiwania są coraz bardziej zbieżne. Możliwość rozwoju dla każdego pracownika jest ważnym motywatorem<sup>99</sup>.

Przed współczesnymi firmami stają coraz to nowsze i poważniejsze wyzwania. Przykładem może być pandemia, w trakcie której większość firm była zmuszona przejść na zdalny tryb pracy. Podobnie szkolenia pracownicze zostały prowadzone w formie e-learningu. Po czasie pandemii ta forma szkoleń i pracy nadal częściowo pozostała w firmach, które oszacowały niższe koszty szkoleń i pracy. **Pracodawca powinien przyjmować wobec zatrudnionych postawę aktywną i inspirującą, nie tylko odpowiadając na już istniejące potrzeby, ale i motywując pracowników do działań na rzecz celów firmy poprzez uruchamianie nowych motywacji. Powinien kreować nowe potrzeby pracownika, poszerzać jego zakres zainteresowań i zwiększać tym samym zasięg skutecznych bodźców motywacyjnych.**

Nadal wielu pracodawców wierzy, że nagroda finansowa jest najlepszym motywatorem i rekompensatą dla pracownika, niestety wiele przykładów pokazuje, że tak nie jest. Systemy motywacyjne dysponują szeroką gamą rozwiązań dostosowanych do różnych potrzeb pracownika<sup>100</sup>.

Proces motywowania powinien przyczynić się do prawidłowej realizacji celów oraz zadań przedsiębiorstwa. W tym celu konieczna jest wiedza o osobach, których zamierza się motywować. Należy poznać cechy osobowości pracownika, jego aspiracje, skłonności. Pomoże to dostosować właściwe środki oddziaływania na niego<sup>101</sup>. „Przy uwzględnianiu indywidualnych potrzeb pracowników jest pomocna charakterystyka osób o różnych potrzebach, oczekiwaniach, umiejętności ze strony przełożonego odkrywania potrzeb podległych mu pracowników oraz dostrzeganie indywidualnych potrzeb pracownika i wybranie skutecznych sposobów motywowania ludzi”<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 10.

<sup>100</sup> S. Zając, *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie” 2016, nr 67, s. 185-202.

<sup>101</sup> M. Siwek, *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, vol. 13(2), s. 41-52.

<sup>102</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Motywacyjne uwarunkowania organizacji pracy zespołowej*, [w:] F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek, praca, organizacja wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 391.

Wybór systemu motywowania wpływa bezpośrednio na efektywność przedsiębiorstwa i poprawę jakości pracy. Sukces firmy to wynik zaangażowania pracowników w sprawy związane z działalnością przedsiębiorstwa.

## Zaangażowanie pracownicze

Motywacja stanowi czynnik determinujący ludzkie działanie i powinna opierać się na właściwie skonstruowanym systemie motywacyjnym, który dąży do wzrostu efektywności pracownika oraz całej firmy. Powinien składać się z układu celów i zadań organizacji, uwzględniając predyspozycje pracownika<sup>103</sup>. Motywacja oznacza również wykazywanie chęci przez pracownika do wykonywania rutynowych działań, często niezbyt interesujących, oraz dążenie swoimi działaniami i zaangażowaniem do osiągnięcia najlepszych wyników<sup>104</sup>. Niedobór motywacji wśród pracowników może powodować występowanie negatywnych zachowań w organizacji, np. wolniejsze tempo pracy, spadek kreatywności, biurokracja, większa liczba opuszczonych godzin pracy czy niechęć brania na siebie większej odpowiedzialności za określone czynności<sup>105</sup>. Coraz częściej dla pracownika ważniejsze jest poczucie bezpieczeństwa czy też miła atmosfera niż wielkość wynagrodzenia.

**„Zaangażowanie pracowników lub zarządzanie zaangażowaniem pracownika to podejście w zarządzaniu biznesem bazujące na uwzględnianiu wpływu angażowania się pracownika w działanie na rzecz organizacji na politykę personalną, politykę rozwoju organizacji oraz produktywność przedsiębiorstwa”<sup>106</sup>.**

Z motywacją pracowniczą ściśle jest związane zaangażowanie pracownicze, które zależy od właściwości indywidualnych pracownika, cech pracy oraz czynników społecznych<sup>107</sup>. Literatura przedmiotu prezentuje różne podziały zaangażowania, np. ze względu na poświęcony czas pracy, jej natężenie czy wydajność. „Zaangażowanego pracownika charakteryzuje duża aktywność połączona z determinacją, chęć przyjmowania na siebie odpowiedzialności i duża lojalność w stosunku do przełożonych i do organizacji, w której pracuje. Metody pozyskiwania zaangażowania są bardzo różne, uzależnione są od filozofii organizacji, w przypadku pracowników wiedzy często spotyka się udostępnianie zasobów firmy do realizacji prywatnych pomysłów”<sup>108</sup>.

<sup>103</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2006, s. 333-339.

<sup>104</sup> M. Burkiewicz i in., *Efektywne motywowanie pracowników*, Verlag Dashofer, Warszawa 2011, s. 3.

<sup>105</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 10.

<sup>106</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Aspekty motywacji wpływające na zaangażowanie pracowników w organizacji*, „Humanizacja Pracy” 2014, nr 3 (277), s. 84.

<sup>107</sup> Ibidem, s. 84.

<sup>108</sup> Ibidem, s. 85.

Świadczenia pozapłacowe pomagają w znacznym stopniu budować zaangażowanie pracowników oraz rekrutować najlepszych. Firmy, które uruchomiły pakiet atrakcyjnych benefitów, stały się z dnia na dzień atrakcyjniejszym miejscem pracy. Nowoczesną praktyką związaną z benefitami jest możliwość poprawy zdrowia i zagospodarowania czasu wolnego pracowników poprzez aktywność fizyczną, np. dopłata do jazdy na rowerze, grywalizacja (dojazd do pracy rowerem przeliczany na punkty – dzięki wykorzystywaniu aplikacji i programów pracodawcy otrzymują dodatkowe narzędzia, które mogą wykorzystać jako prozdrowotne, integrujące i motywacyjne). W niektórych miastach oprócz rowerów miejskich pracodawcy zapewniają rowery służbowe (flotę rowerową tradycyjną i elektryczną, ubezpieczenie rowerowe, mobilny serwis rowerowy) nawet do dwóch lat, dla pracowników zaczynają być dostępne także stacje ładowania rowerów elektrycznych. Ważnym narzędziem i coraz częściej stosowaną praktyką pobudzającą zaangażowanie pracownicze staje się urlop dodatkowy dla pracownika. Jeśli pracodawca zagwarantuje pracownikowi bardziej korzystne warunki pracy, w tym większy wymiar płatnego urlopu wypoczynkowego, jest to wiążąca treść stosunku pracy, pracownik ma pełne prawo do wynagrodzenia oraz innych świadczeń, a przede wszystkim ma możliwość większej regeneracji sił, bo dochodzi dodatkowy wypoczynek.

## Podsumowanie

Wiedza na temat roli, jaką pełni skuteczna motywacja, jest niezbędna w pracy każdego współczesnego menadżera. Wykorzystując nowoczesne narzędzia i praktyki motywacyjne, menadżerowie pobudzają zaangażowanie swoich pracowników, którzy zaczynają się utożsamiać z misją firmy, jej celami, wartościami i kulturą organizacyjną. Narzędzia motywacyjne są dostosowywane do zmieniającego się dynamicznie otoczenia organizacyjnego i rynku pracy oraz do indywidualnego pracownika. W firmach wykorzystywane jest zarządzanie przez zaangażowanie. Popularne w organizacjach stało się motywowanie poprzez wynagradzanie przez kompetencje, stosowanie systemów kafeteryjnych, dodatkowych urlopów czy nakłanianie pracowników do aktywności fizycznej. Stosowane nowoczesne systemy motywacyjne zdecydowanie wpływają na zaangażowanie pracownicze.

---

## Sprawdź się

1. *Jaki związek ma motywacja z zaspokajaniem potrzeb?*
2. *Wymień podstawowe teorie motywacji i przedstaw ich podział.*
3. *Wymień pozamaterialne czynniki motywacyjne.*
4. *Wyjaśnij, na czym polega zarządzanie zaangażowaniem pracownika?*
5. *Na czym polega wynagradzanie przez kompetencje.*



# WPŁYW JAPOŃSKICH METOD ZARZĄDZANIA NA MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

---

Aleksandra Radziszewska

## Wprowadzenie

Po drugiej wojnie światowej Japonia znalazła się w największym kryzysie ekonomicznym i społecznym w swojej historii. Sytuacja ta była dla japońskiej gospodarki prawdziwym wyzwaniem. Jego podjęcie stało się impulsem rozwoju gospodarczego i przyszłego sukcesu japońskich przedsiębiorstw. Obecnie japońska gospodarka jest jedną z najlepiej rozwiniętych na świecie, a japońskie korporacje światowymi liderami swoich branż. Sukcesy japońskiej gospodarki sprawiły, że już pod koniec ubiegłego wieku nastąpił gwałtowny wzrost zainteresowania stosowanymi tam metodami zarządzania oraz motywowania pracowników. Zachodni menadżerowie zainspirowani wysoką motywacją i skutecznością japońskich pracowników zaczęli wprowadzać japońskie metody do praktyki zarządzania. Takie koncepcje jak: Just in Time, Lean Management, Total Quality Management czy Kai-zen zaczęły być na szeroką skalę wdrażane w zachodnioeuropejskich i amerykańskich przedsiębiorstwach. Niestety zauważono, że mimo wiernego kopiowania japońskich wzorców, nie były osiągnane oczekiwane rezultaty. Przyczyną tego stanu rzeczy było pominięcie różnic kulturowych oraz faktu odmiennego postrzegania pracy przez kulturę zachodnią i azjatycką. Japończycy w odmienny sposób postrzegają pracę zawodową oraz mają specyficzną motywację do jej wykonywania. Są nastawieni na osiąganie sukcesów z perspektywy, grupy, organizacji czy całego społeczeństwa. Japońscy kierownicy w większym stopniu zachęcają podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji oraz chętniej przyjmują ich uwagi oraz propozycje. Tymczasem w kulturze zachodniej panuje kult wolności oraz koncentracja na potrzebach jednostki, natomiast praca zawodowa postrzegana jest przez pryzmat osobistych sukcesów. Z tego powodu systemy zarządzania i motywowania idealnie

sprawdzające się w Japonii niekoniecznie muszą być skuteczne w amerykańskich czy europejskich przedsiębiorstwach. Jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie każdego przedsiębiorstwa jest motywacja jego pracowników. Dlatego organizacje poszukują skutecznych i innowacyjnych metod wpływających na ich motywację.

Celem opracowania jest charakterystyka wybranych japońskich metod zarządzania oraz określenie ich wpływu na motywację pracowników w japońskich oraz zachodnich przedsiębiorstwach. Na tej podstawie zostały ukazane różnice wpływające na skuteczność ich zastosowania w różnych kręgach kulturowych.

## Styl zarządzania w japońskich i zachodnich przedsiębiorstwach

Jednym z naukowców, którzy badali japońskie przedsiębiorstwa, poszukując metod rozwiązywania problemów organizacyjnych zachodnich przedsiębiorstw, był W. Ouchi<sup>109</sup>.

**W. Ouchi zdefiniował i scharakteryzował style zarządzania typowe dla japońskich oraz amerykańskich przedsiębiorstw, a następnie porównał je ze sobą w poszukiwaniu modelu pośredniego. Wykorzystując japońskie doświadczenia, które można było zastosować w amerykańskich firmach, stworzył model zarządzania integrujący japońskie podejście do biznesu z pewnymi zasadami panującymi w amerykańskich firmach. Stworzona w ten sposób teoria „Z” zastąpiła charakterystyczny dla zachodnich przedsiębiorstw indywidualizm i wewnętrzną konkurencję z podejściem w większym stopniu zorientowanym na kolektywne osiągnięcie celów i współpracę<sup>110</sup>.**

Specyfika japońskiego stylu zarządzania wynika przede wszystkim z charakterystycznych cech kultury tego kraju. Kulturę Japonii charakteryzuje duże **unikanie niepewności**. W praktyce zarządzania oznacza to życie i pracę w stresie, stosunkowo rzadką zmianę pracodawcy, potrzebę ciężkiej pracy oraz większą liczbę wdrożeń niż inwencji<sup>111</sup>. Japońską kulturę cechuje **orientacja długoterminowa**, dlatego w japońskich przedsiębiorstwach ceni się systematyczny wysiłek i wytrwałość, które prowadzą do stopniowego osiągnięcia celów. Natomiast przedsiębiorstwa amerykańskie czy europejskie charakteryzuje dążenie do szybkiego osiągnięcia łatwo zauważalnych wyników. Duża różnica między kulturą zachodnią i japońską widoczna jest także

<sup>109</sup> W. Ouchi, *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts 1981, s. 59.

<sup>110</sup> J. Dyer, W. Ouchi, *Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge*, „MIT Sloan Management Review” 1993, nr 35(1), s. 51-63.

<sup>111</sup> M. Krasieński, *Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce*, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2012, nr 13(6), s. 93-107.

w wymiarze **męskości**. Japonia charakteryzuje się bardzo wysoką wartością tego wskaźnika. Praca jest postrzegana jako nadrzędny obowiązek wynikający z funkcjonowania w społeczeństwie. Karierą zajmują się niemal wyłącznie mężczyźni, zaś konflikty rozwiązywane są poprzez konfrontację siły. Kraje z zachodniego kręgu kulturowego wykazują znacznie niższy poziom tego wskaźnika. Konflikty są rozwiązywane za pomocą negocjacji, a kobiety mają znaczny udział w rynku pracy. Czas wolny ma większą wartość niż dodatkowe wynagrodzenie. Kulturę zachodnią charakteryzuje też znacznie większy niż w Japonii indywidualizm. Natomiast Japonia to kraj typowo **kolektywistyczny**, co ma swoje źródło u podstaw tradycji filozoficznej kraju – konfucjanizm, który wywierał duży wpływ na Japonię już od końca III wieku. Według tej filozofii każdy jest przede wszystkim członkiem rodziny, a więc częścią grupy, dopiero w drugiej kolejności indywidualną jednostką. Japonię charakteryzuje też **mniejszy dystans władzy**, co ułatwia współpracę kierownictwa z pracownikami także na innych szczeblach organizacyjnych oraz pozytywnie wpływa na udział kierowników w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa<sup>112</sup>.

W Japonii nagrodą jest przeważnie samozadowolenie z dobrze wykonanego zadania, a pracownicy nie są przyzwyczajeni do specjalnych przywilejów związanych z zajmowanym stanowiskiem. Cele są stawiane grupowo. Polityka firmy jest ustalana już na najniższych szczeblach, dzięki czemu pracownicy są bardzo aktywni. Występuje silna rywalizacja, która rozwijana jest wśród społeczeństwa już od dzieciństwa. Szkolenie pracowników jest dokładne i praktyczne. System awansów na wyższe stanowiska odbywa się wewnątrz jednej firmy. Pracownicy wykazują się niską mobilnością. Rozpowszechnione jest planowanie długookresowe. W Europie i Stanach Zjednoczonych ważne jest połączenie nagród i awansów z samozadowoleniem pracownika. Istotne dla społeczeństwa są symbole sukcesu życiowego, uznanie, wysoka pozycja oraz szacunek. Ważniejsze są cele indywidualne, które mają priorytet przed tymi stawianymi do osiągnięcia grupie. Polityka firmy planowana jest na najwyższych szczeblach. Pracownicy wykazują stosunkowo niską chęć współzawodnictwa z innymi. Szkolenia są wyraźnie teoretyczne, a menadżerowie rzadko mają doświadczenie praktyczne. Awansuje się przeważnie z zewnątrz, ale występują także awanse wewnątrz firmy. Mobilność pracowników jest nieco większa od pracowników japońskich, zaś planowanie można określić jako średnio-okresowe. Europa i Stany Zjednoczone prezentują kulturę indywidualistyczną. Indywidualizm oznacza, że pracownicy nie zawsze mają interesy równoznaczne z interesami firmy, a ich kariera często nie ogranicza się do jednej firmy. W Japonii ludzie są przeważnie zatrudniani w jednej firmie na całe życie, a dzięki charakterystycznemu dla krajów azjatyckich kolektywizmowi mocno identyfikują się z celami grupy. W Europie awanse będące rozwojem kariery zawodowej są powiązane z indywidualną wydajnością pracowników. Uzyskują oni wyższe stanowiska, awansując po pionowych liniach struktury organizacyjnej. Często awans jest wynikiem

<sup>112</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 71-73.

zmiany firmy. W Japonii charakterystyczny jest awans według hierarchii wieku – osoby o wyższej pozycji w firmie najczęściej są odpowiednio starsze. Awans wymaga też więcej czasu i jest znacznie bardziej powolnym procesem w porównaniu z możliwością awansu pracownika w amerykańskich czy europejskich przedsiębiorstwach<sup>113</sup>.

Najważniejsze różnice między japońskim a zachodnim stylem zarządzania zostały przedstawione w tabeli 7.1.

**Tabela 7.1. Różnice między japońskim a zachodnim stylem zarządzania**

	<b>Perspektywa przedsiębiorstw japońskich</b>	<b>Perspektywa przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich</b>
<b>Styl zarządzania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ściśle przestrzeganie zasad i reguł</li> <li>– człowiek w centrum zainteresowania</li> <li>– duża formalizacja</li> <li>– przestrzeganie drogi służbowej</li> <li>– konsultowanie z bezpośrednimi przełożonymi większości decyzji</li> <li>– menadżerowie nie mają wolnej ręki przy wykonywaniu swoich zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– menadżerowie mają większą swobodę działania i wykazania się przed bezpośrednimi przełożonymi</li> <li>– dążenie do zmniejszenia formalizacji i decentralizacji</li> <li>– droga służbowa nie zawsze jest przestrzegana</li> <li>– konsultacje z bezpośrednimi przełożonymi jedynie w kwestiach najistotniejszych</li> </ul>
<b>Zatrudnienie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ciągłość zatrudnienia w jednym miejscu, najczęściej od ukończenia edukacji do przejścia na emeryturę</li> <li>– pracownik jest lojalny wobec pracodawcy</li> <li>– praca jest stawiana ponad własnymi ambicjami</li> <li>– duże więzi emocjonalne z firmą</li> <li>– bardzo rzadka zmiana miejsca pracy</li> <li>– podstawą funkcjonowania organizacji jest wykorzystanie ukrytej wiedzy pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duża fluktuacja kadry, zwłaszcza na kierowniczych stanowiskach</li> <li>– słabe więzi emocjonalne pracownika z przedsiębiorstwem, w którym pracuje</li> <li>– niski poziom lojalności wobec firmy</li> <li>– częsta zmiana miejsca pracy</li> <li>– podstawą funkcjonowania organizacji jest wykorzystywanie wiedzy jawnej, która została sformalizowana</li> </ul>

<sup>113</sup> K. Nosewicz, *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, „Journal of Modern Management Process” 2016, nr 1(2), s. 8-23.

<p><b>Przynależność do organizacji</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– najważniejsze znaczenie dla japońskiego pracownika ma poczucie przynależności do grupy zawodowej</li> <li>– pracownicy często spotykają się po pracy w swoim gronie</li> <li>– powszechnym tematem rozmów jest problem poprawy efektywności funkcjonowania firmy</li> <li>– indywidualizm jest postrzegany negatywnie i piętnowany</li> <li>– najważniejszy jest sukces grupy i organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– najistotniejsze znaczenie ma prestiż wykonywanej pracy, wysokość wynagrodzenia i otrzymywane bonusy</li> <li>– spotkania po pracy w gronie współpracowników nie są częste, jeżeli mają miejsce to mają charakter czysto formalny lub zawodowy</li> <li>– powszechne jest zjawisko rywalizacji oraz działania na własny rachunek</li> <li>– indywidualizm jest postrzegany jako coś naturalnego</li> <li>– każdy pracownik stawia cele osobiste ponad celami organizacji</li> </ul>
<p><b>Motywacja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stałość zatrudnienia wpływa pozytywnie na motywację pracowników</li> <li>– większą motywację uzyskuje się przez uznanie współpracowników oraz uznanie za dobrze wykonane zadania</li> <li>– motywacja jest zakorzeniona w kulturze, w której dobro ogółu jest stawiane ponad dobrem jednostki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duża fluktuacja kadr oraz możliwość zwolnienia wpływają motywująco na pracowników</li> <li>– wyższą motywację osiąga się dzięki bodźcom finansowo-materialnym oraz możliwości awansu</li> <li>– motywacja jest zakorzeniona w jednostce, która dąży do realizacji swoich celów</li> </ul>

Źródło: P. Mazur, M. Pawłowski, A. Piątkowski, *Wpływ różnic kulturowych na odmiennie postrzeganie pojęcia motywowania na przykładzie: Japonii, krajów Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2014, nr 1, s. 162-168

Ze względu na znaczne różnice kulturowe pracownicy z różnych części świata charakteryzują się odmiennymi postawami i sposobami myślenia, co przekłada się na odmienny stosunek do pracy i skuteczność różnych metod motywowania pracowników. Japonia to kraj silnie męski, kolektywistyczny, z umiarkowanym dystansem władzy oraz silnym unikaniem niepewności. Właśnie stamtąd pochodzą firmy odnoszące duże sukcesy, które są wynikiem silnej identyfikacji z grupą, emocjonalnego związku pracownika z przedsiębiorstwem oraz poczucia odpowiedzialności za wyniki całej organizacji. Mentalność Japończyków sprawia, że nawet na najniższych szczeblach pracownicy zaangażowani są w dążenie do perfekcji oraz działanie na rzecz dobra organizacji.

## Japońskie metody zarządzania

Jednym ze znaków rozpoznawczych japońskiego zarządzania jest **Kaizen**, będący swoistą filozofią usprawniania organizacji z udziałem wszystkich pracowników.

**Kaizen można przetłumaczyć z języka japońskiego jako ciągłą, nieustanną, stałą poprawę<sup>114</sup>. Celem jest systematyczna poprawa wydajności procesów przez ich usprawnianie małymi krokami, orientacja na potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz wykorzystywanie umiejętności i doświadczeń wszystkich pracowników do rozwiązywania istniejących problemów. Kaizen polega na zaangażowaniu pracowników w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji.**

Ma to na celu eliminowanie bieżących problemów, zapobieganie ich występowaniu w przyszłości, a także powstawanie innowacyjnych rozwiązań<sup>115</sup>.

**Kaizen jest nieodłącznie związany z japońską filozofią życia i kulturą. Japończycy są ludźmi, którzy ciągle doskonalą swoje umiejętności, podnoszą kwalifikacje, są oddani przedsiębiorstwu, nastawieni na pracę zespołową, lojalni wobec pracodawcy, charakteryzuje ich hierarchiczność w stosunkach zawodowych oraz osobistych<sup>116</sup>. Dlatego ta koncepcja zarządzania jest skuteczna przede wszystkim w przedsiębiorstwach japońskich. Bariery wdrożenia tej filozofii może być kultura narodowa, która ma duży wpływ na kulturę organizacyjną<sup>117</sup>.**

Kolejna znana na całym świecie japońska koncepcja zarządzania to **Total Quality Management** (kompleksowe zarządzanie jakością). TQM jest nie tylko koncepcją, ale także filozofią zarządzania, która w centrum zainteresowania stawia jakość i liczy na współdziałanie wszystkich pracowników organizacji. Celem jest zadowolenie klientów, długotrwały sukces, korzyści dla członków organizacji i pożytek dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa<sup>118</sup>. W TQM stosuje się strategię zapobiegania, a nie strategię wykrywania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo wytwarza wyroby spełniające oczekiwania klientów i zapobiega produkowaniu tych niezgodnych z ich wymaganiami. Najważniejszy w TQM jest klient, który ma otrzymać produkt

<sup>114</sup> M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania nową drogą do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 109.

<sup>115</sup> H. Schmelzer, W. Sesselmann, *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser Verlag, Wien 2003, s. 12.

<sup>116</sup> S. Przytuła, *Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 79.

<sup>117</sup> M. Imai, *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Kaizen Institute Ltd., Warszawa 2012, s. 41-47.

<sup>118</sup> H. Schmelzer, W. Sesselmann, *Geschäftsprozessmanagement...*, op. cit. s. 15-16.

zgodny z wymaganiami. To wymaga skoncentrowania się na procesie, w którym biorą udział wszyscy członkowie organizacji. Zarządzanie według zasad TQM opiera się na pięciu filarach, którymi są<sup>119</sup>:

- zaangażowanie kierownictwa w realizację celów;
- koncentracja na klientach i pracownikach – rozumiana jako zapewnienie klientom tego, czego oczekują, oraz dostarczenie pracownikom odpowiednich warunków do realizacji celów jakości (szkolenia, warsztaty, zasoby);
- koncentracja na faktach;
- ciągłe doskonalenie;
- powszechne uczestnictwo, gdyż TQM wymaga zaangażowania wszystkich członków organizacji, wspólnej odpowiedzialności za wykonywane zadania oraz identyfikacji z przedsiębiorstwem.

**W przypadku TQM wyraźnie widać duży wpływ kultury narodowej na tę metodę zarządzania. Zaangażowanie kierownictwa i praca grupowa wynikają z typowego dla japońskiej kultury kolektywizmu, podobnie jak samodoskonalenie, które jest jedną z podstawowych wartości w japońskiej kulturze. TQM wymaga zaangażowania wszystkich pracowników poprzez pracę grupową i ciągłe doskonalenie ich umiejętności. Celem jest osiągnięcie długoterminowych korzyści dzięki satysfakcji klienta i wynikających z tego korzyści dla organizacji<sup>120</sup>.**

Kolejną japońską koncepcją zarządzania jest **Lean Management** (szczupłe zarządzanie), które polega na eliminowaniu marnotrawstwa i zbędnych zasobów oraz nieustannym doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie<sup>121</sup>. Nie można wdrożyć Lean Management na pewien czas lub po to, by wyeliminować wysoki poziom zapasów. Wtedy szczupłe zarządzanie nie będzie funkcjonowało prawidłowo. Wdrożenie tej koncepcji jest decyzją strategiczną i długofalową dla przedsiębiorstwa. Dopiero wtedy można osiągnąć pożądane efekty, do których zalicza się mniejszą liczbę reklamacji, poprawę jakości oraz redukcję kosztów<sup>122</sup>.

**Koncepcja lean polega na poszukiwaniu i redukcji nadmiernej ilości zasobów. Lean Management wymaga pracy zespołowej, decentralizacji decyzji, orientacji na klienta i spłaszczonej hierarchii organizacyjnej<sup>123</sup>.**

<sup>119</sup> J. Jens, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 29-55.

<sup>120</sup> J. Evans, J. Dean, *Total Quality – Management, Organization and Strategy*, South Western, Mason 2003, s. 235-237.

<sup>121</sup> D. Locher, *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 52-53.

<sup>122</sup> J. Liker, K. Franz, *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia – jak osiągnąć znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes, Warszawa 2013, s. 43-48.

<sup>123</sup> K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 39-40.

Japoński rodowód ma również znana metoda **Just in Time**. Wprowadzono ją, aby zmniejszyć wielkość zapasów w przedsiębiorstwie, gdyż nadmiar zapasów nie tworzy wartości dla klienta i angażuje środki finansowe, które mogłyby być lepiej wykorzystane<sup>124</sup>.

**Również w metodzie Just in Time można dostrzec pewne wartości kulturowe, mające wpływ na jej efektywne zastosowanie w przedsiębiorstwie. Zsynchronizowane dostawy wymagają odpowiedniej współpracy z dostawcami. Wymaga to utrzymywania dobrych relacji oraz współpracy grupowej, aby wszystko było dostarczone w odpowiedniej ilości, jakości oraz, co najważniejsze, w odpowiednim czasie. Potrzebna jest odpowiednia komunikacja i współpraca z dostawcami, aby mógł wystąpić dodatni efekt synergii<sup>125</sup>.**

Założenia przedstawionych metod bardzo wyraźnie odzwierciedlają kolektywną kulturę japońską oraz potrzebę ciągłego doskonalenia, typową dla społeczeństwa Kraju Kwitnącej Wiśni. Aby z sukcesem wdrożyć japońskie koncepcje i metody zarządzania, należy uwzględnić ich specyfikę związaną z mentalnością i etosem pracy kraju, w którym powstały i są stosowane w praktyce. Dlatego najlepiej będą się one sprawdzały w przedsiębiorstwach, które mają kulturę organizacyjną zbliżoną do organizacji japońskich.

## Japońskie metody zarządzania a motywacja pracowników

Skuteczne wdrożenie japońskich metod zarządzania wymaga przede wszystkim pracy grupowej oraz silnej identyfikacji z celami firmy. Nieodzownym elementem jest również typowa dla japońskiej kultury potrzeba ciągłego doskonalenia. Wysoka motywacja japońskich pracowników, towarzysząca realizacji założeń **Kaizen, Lean Management, Total Quality Management** czy **Just in Time**, wynika przede wszystkim z uwarunkowań kulturowych. Nieumiejętna próba wdrożenia tych koncepcji w zachodnich przedsiębiorstwach może skutkować frustracją i niezadowoleniem pracowników oraz obniżeniem ich motywacji. Potencjalny wpływ japońskich metod zarządzania na motywowanie pracowników został przedstawiony w tabeli 7.2.

---

<sup>124</sup> S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2, Difin, Warszawa 2011, s. 247-248; M. Kowalewski, P. Głowicki, *Metoda Hoshin Kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję Lean Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 424, s. 154-163.

<sup>125</sup> M. Podobiński, *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 1(18), s. 78-89.



**Tabela 7.2. Wpływ japońskich metod zarządzania na motywację pracowników**

<b>Japońskie metody zarządzania</b>	<b>Wpływ japońskich metod zarządzania na motywowanie pracowników</b>
<b>Just in Time</b>	Podstawowym założeniem koncepcji Just in Time jest konieczność zaangażowania w realizację jej założeń wszystkich pracowników. Od pracowników oczekuje się większego zaangażowania w funkcjonowanie firmy oraz wykonywane obowiązki. Z tego względu metoda ta doskonale sprawdza się w Japonii, gdzie pracownicy są bardzo silnie zaangażowani w swoją pracę i utożsamiają się z celami firmy, a Just in Time pomaga im przełożyć to zaangażowanie na realne efekty. Natomiast próba odgórnego narzucenia założeń tej metody w zachodnich przedsiębiorstwach może prowadzić do niezadowolenia pracowników oraz obniżenia ich motywacji.
<b>Kaizen</b>	Menadżerowie europejskich czy amerykańskich przedsiębiorstw są najbardziej zmotywowani, kiedy mają do czynienia z realnymi i mierzalnymi celami. Natomiast efekty wprowadzenia Kaizen są widoczne w bardzo długim okresie, niekiedy dopiero po latach. Brak szybkich i widocznych rezultatów powoduje spadek motywacji zarówno wśród pracowników, jak i samych menadżerów. Menadżerowie japońscy są przyzwyczajeni do osiągania celów małymi krokami. Z kolei menadżerowie zachodnich przedsiębiorstw preferują w swojej pracy szybkie osiągnięcie celów, a najbardziej motywuje ich perspektywa szybkiego osiągnięcia spektakularnych sukcesów.
<b>Lean Management</b>	Sukces koncepcji Lean Management wynika przede wszystkim z przekonania japońskich pracowników o primacie dobra firmy nad dobrem jednostki. Dla japońskich pracowników sukces organizacji, w której pracują, jest ważniejszy niż własne korzyści. Dlatego nie tracą oni motywacji mimo zmniejszenia wynagrodzenia czy zmiany zakresu obowiązków na swoim stanowisku pracy. Podstawą sukcesu koncepcji Lean Management jest nie tylko redukcja zasobów organizacji, ale również zwiększenie zaangażowania pracowników. Zastosowanie zasad Lean Management w zarządzaniu przedsiębiorstwem może wpłynąć negatywnie na motywację pracowników w krajach europejskich i Stanach Zjednoczonych. Każde zmniejszenie wynagrodzenia czy przyznanie nowych obowiązków jest dla zachodnich pracowników źródłem frustracji, może przyczynić się do zmniejszenia motywacji oraz obniżenia efektywności pracy.

<p><b>Total Quality Management</b></p>	<p>Kluczem do sukcesu w realizacji filozofii TQM jest właściwa komunikacja między przełożonym i podwładnymi. Ponadto Total Quality Management zakłada, że pracownicy są stale kontrolowani i motywowani przez swoich przełożonych. Japończycy uważają częste kontrole i częste konsultacje z przełożonymi za coś naturalnego. Natomiast w kulturze zachodniej zbyt częste kontrole ze strony przełożonego nie są praktykowane, gdyż nie są one mile widziane i powszechnie praktykowane. Nieustannie kontrolowany pracownik często nie jest w stanie wydajnie pracować. Ponadto nabiera przekonania, że nie jest w stanie samodzielnie poradzić sobie z powierzonymi zadaniami. Na skutek tego istnieje niebezpieczeństwo, że obniży się jego samoocena oraz motywacja do pracy. W kulturze zachodniej nadmierna kontrola jest interpretowana jako brak zaufania ze strony kierownictwa, co bez wątpienia przyczynia się do spadku motywacji.</p>
--	---

Źródło: Opracowanie na podstawie A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 64-92; P. Mazur, M. Pawłowski, A. Piątkowski, *Wpływ różnic kulturowych...*, op. cit.

Kultura japońska charakteryzuje się kolektywizmem i wynikającym z niego preferowaniem pracy grupowej, długookresowym zatrudnieniem, lojalnością wobec pracodawcy, nastawieniem na podnoszenie swoich umiejętności oraz dobrymi relacjami międzyludzkimi. Wartości i etos pracy reprezentowany przez Japończyków wynikają z norm i wartości kulturowych. Przełożyły się one również na powstanie charakterystycznych dla tego kraju koncepcji i metod zarządzania, które z powodzeniem stosowane są w tamtejszych przedsiębiorstwach. Jednak nie zawsze sprawdzają się w przedsiębiorstwach zachodnich i bardzo często wymagają modyfikacji i dostosowania do zachodniej mentalności i etosu pracy, aby mogły być skutecznie wykorzystywane w motywowaniu pracowników.

## Podsumowanie

Interesującą alternatywą dla tradycyjnych sposobów motywowania wydają się metody stosowane w japońskich przedsiębiorstwach. Jednak ich implementacja w zachodnim kręgu kulturowym nie zawsze jest gwarancją sukcesu i wymaga dostosowania kultury organizacyjnej i etosu pracy do ich specyfiki. Japońskie koncepcje i metody zarządzania są wprawdzie stosowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie, jednak najlepiej sprawdzają się w Kraju Kwitnącej Wiśni, gdzie powstały. Jest to spowodowane wieloma barierami, zwłaszcza kulturowymi, które uniemożliwiają prawidłowe funkcjonowanie w innych organizacjach. Jednak wiele zachodnich przedsiębiorstw decyduje się na ich implementację. Jest to spowodowane nie

tylko potrzebą poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, ale przede wszystkim korzyściami, które mogą wynikać z ich stosowania. Wyższa jakość produktów, mniejsza liczba reklamacji, lepsze kontakty między pracownikami, zmniejszenie kosztów czy poprawa produktywności to tylko niektóre z nich. Najważniejszą korzyścią z ich zastosowania wydają się zmiany w kulturze organizacyjnej. Jednak tylko niektórym przedsiębiorstwom udaje się osiągnąć takie wyniki. Jest to spowodowane niezrozumieniem japońskich koncepcji i metod zarządzania, które wymagają przede wszystkim spojrzenia długookresowego oraz zaangażowania wszystkich pracowników organizacji. Potrzeba do tego zmian myślenia kadry kierowniczej, zmian sposobu pracy, preferowania pracy zespołowej i współpracy, szkoleń pracowników oraz spłaszczonej hierarchii. Zastosowanie japońskich metod zarządzania ma również wpływ na motywację pracowników zachodnich przedsiębiorstw. O ile na rodzimym gruncie stymulują one poziom motywacji i efektywność, gdyż bazują na określonych wartościach i specyficznym stosunku do pracy, to w zachodnich przedsiębiorstwach mogą wpływać negatywnie na motywację i efektywność pracowników. Dlatego nie mogą być one bezkrytycznie stosowane w każdym przedsiębiorstwie ze względu na ich kulturowe uwarunkowania oraz konieczność zmian w kulturze organizacyjnej, organizacji pracy, relacjach międzyludzkich i sposobie zarządzania organizacją.

---

### Sprawdź się

- 1. Scharakteryzuj japońskie metody zarządzania oraz przedstaw, na czym polegają ich kulturowe uwarunkowania.*
- 2. Jakimi specyficznymi cechami charakteryzuje się kultura japońska i co różni ją od kultury zachodniej?*
- 3. Jakie charakterystyczne cechy posiada japoński sposób zarządzania i czym różni się od zarządzania w europejskich i amerykańskich przedsiębiorstwach?*
- 4. Dlaczego japońskie metody zarządzania nie zawsze są skuteczne w motywowaniu pracowników europejskich i amerykańskich przedsiębiorstw? Podaj przykłady.*
- 5. W jaki sposób można zmodyfikować japońskie metody zarządzania, aby były skuteczne w motywowaniu pracowników w krajach zachodnich? Podaj przykłady konkretnych rozwiązań.*

# GRYWALIZACJA W PROCESACH REKRUTACJI I SELEKCJI

---

Aleksandra Radziszewska

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwom zależy na posiadaniu najlepszych, utalentowanych pracowników. Dlatego konieczne jest wykorzystywanie oryginalnych metod rekrutacyjnych, które zwrócą uwagę najlepszych kandydatów i zachęcą ich do podjęcia pracy. Rekrutacja służy pozyskaniu pewnej grupy kandydatów ubiegających się o określone stanowisko, które zostanie obsadzone w wyniku racjonalnej selekcji. Jednym z dynamicznie rozwijających się obecnie trendów jest grywalizacja, która coraz częściej wykorzystywana jest w procesach rekrutacji i selekcji. Grywalizacja może być metodą gwarantującą pozyskanie pracowników o pożądanym cechach, dlatego rekrutacja oraz następująca po niej selekcja to przykłady procesów, w których można zastosować mechanikę gier, zwłaszcza że coraz częściej zachodzą one online, angażując uczestników sieci społecznościowych. Grywalizacja może też przyczynić się do redukcji kosztów zatrudnienia nowych pracowników. Rekrutacja jest procesem przyciągania wielu kandydatów, którzy, składając dokumenty aplikacyjne, umożliwiają racjonalną selekcję wybranych osób. Procesy rekrutacji i selekcji są jednymi z najbardziej kosztownych etapów pozyskania nowego pracownika. Rekrutacja bywa często nieefektywna, co wiąże się ze stratą nie tylko czasu, ale również zaangażowanych środków finansowych, a cały proces zatrudnienia musi zostać powtórzony, generując nowe koszty. Zdolność organizacji do efektywnej realizacji funkcji personalnej pozostaje pod silnym wpływem trendów makroekonomicznych. Na szczególną uwagę zasługują obserwowane w ostatnich latach zmiany demograficzne. Postępujący proces starzenia się społeczeństwa powoduje kurczenie się dostępnych zasobów pracy. Już dziś dla wielu pracodawców przyciągnięcie utalentowanych jednostek stanowi coraz większe wyzwanie. Niebagatelne znaczenie mają również zmiany generacyjne związane z wchodzeniem na rynek pracy przedstawicieli młodego pokolenia, posiadającego odmienne oczekiwania wobec pracodawców

i pracy. Powyższe uwarunkowania wymuszają ewolucję podejścia do realizacji funkcji personalnej, co skutkuje wzbogacaniem wachlarza narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby skutecznie przyciągać wartościowych kandydatów.

Celem rozdziału jest przedstawienie możliwości wykorzystania grywalizacji w procesach rekrutacji i selekcji.

## Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi

We współczesnych przedsiębiorstwach ludzie traktowani są jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje. O sile kapitału ludzkiego firmy stanowi nie tylko wiedza pracowników oraz ich umiejętności, ale także możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności, aspiracje, motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji. Kapitałem ludzkim są więc ludzie umiejący ze sobą współpracować, którzy są trwale związani z firmą i jej misją<sup>126</sup>. Zarządzanie kapitałem ludzkim wiąże się z procedurami dotyczącymi zatrudniania, edukacji, szkolenia, awansowania i zwalniania<sup>127</sup>.

Era informacyjna wymaga cyfrowej transformacji również w obszarze **funkcji personalnej**, stąd w ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania implementacją technik opartych na wykorzystaniu technologii informatycznych w procesie **zarządzania zasobami ludzkimi**. Jedną z nich jest **grywalizacja**. Popularność gier komputerowych i wzrost liczby osób, które poświęcają im czas, sprawiły, że ten rodzaj aktywności stał się powszechny we współczesnym społeczeństwie. Satysfakcja, jaką czerpią oni z grania, łączy się z pokonywaniem kolejnych wyzwań, rywalizacją, odnoszeniem sukcesów, zdobywaniem nagród i jednocześnie podejmowaniem wirtualnej współpracy. Potrzeba odczuwania przyjemności, wynikającej z uczestnictwa w grze, jest silnie związana ze specyfiką współczesnej cywilizacji, która określana jest mianem „cywilizacji zabawy”<sup>128</sup>.

Mechanizmy zaczerpnięte z gier komputerowych zaczęły być wykorzystywane przez wiele organizacji, a rozwój idei grywalizacji staje się widoczny w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Coraz większe zainteresowanie tą koncepcją dostrzegane jest jednak nie tylko w marketingu, sprzedaży czy edukacji, ale także w zarządzaniu kapitałem ludzkim<sup>129</sup>. „Grywalizacja to zastosowanie elementów i technik gry (ang. *game-design techniques*) w kontekstach nie związanych

---

<sup>126</sup> M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39-40.

<sup>127</sup> R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 26.

<sup>128</sup> A. Surdyk, *Edukacyjna funkcja gier w dobie „cywilizacji zabawy”*, „Homo Communicativus” 2008, nr 3(5), s. 27-46.

<sup>129</sup> M. Wawer, *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2015, nr 39(3), s. 219-230.

z grami, aby angażować ludzi i rozwiązywać problemy”<sup>130</sup> oraz „użycie myślenia charakterystycznego dla gier (ang. *game thinking*) i mechanizmów z gier do pracy”<sup>131</sup>. Założeniem grywalizacji jest skierowanie działań jej uczestników na określony cel, zgodny z oczekiwaniami autora projektu, i mobilizacja graczy do podjęcia stosownych działań<sup>132</sup>.

**Grywalizacja (gamifikacja, gryfikacja – ang. *gamification*) to implementacja struktury i mechaniki gier (punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody) do świata rzeczywistego w celu wywołania zaangażowania użytkowników, zmiany ich zachowań oraz rozwiązania różnego typu problemów<sup>133</sup>. Oznacza implementowanie technik znanych z gier do celów innych niż rozrywka<sup>134</sup>. Polega ona na wykorzystaniu myślenia charakterystycznego dla gier oraz mechanizmów gier, tj. rywalizacja, współpraca czy szybkie informacje zwrotne do zaangażowania użytkowników i rozwiązania różnorodnych problemów<sup>135</sup>.**

Grywalizacja wykorzystuje mechanizmy gier w rzeczywistych zadaniach. Wykonując je, gracz na bieżąco uczestniczy w sytuacji autentycznej, np. wypełnia oficjalny formularz online i wprowadza prawdziwe dane do systemu firmy. Ze względu na fakt, iż zadania te są zgrywalizowane, jest on bardziej zaangażowany i zmotywowany<sup>136</sup>.

Wśród bazowych **elementów mechaniki gier** wymienić należy<sup>137</sup>:

- punkty będące rodzajem nagrody przydzielanej za czynione postępy i za pożądane aktywności (pokazujące zbliżanie się do wygranej) wraz z informacją zwrotną, oznaczającą natychmiastową reakcję środowiska gry na działania gracza;
- poziomy będące wyznacznikiem statusu gracza, ukazujące jego miejsce w rankingu względem innych graczy (motywuujące do dalszej gry);
- tabele wyników angażujące do dalszej gry, umożliwiające porównanie się gracza do innych oraz chwalenie się uzyskanymi wynikami;

<sup>130</sup> L. de-Marcos i in., *An Empirical Study Comparing Gamification and Social Networking on E-Learning*, „Computers & Education” 2014, nr 75, s. 82-91.

<sup>131</sup> A. Chorney, *Taking the Game out of Gamification*, „Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management” 2012, nr 8(3), s. 2-14.

<sup>132</sup> A. Przybylski, S. Rigby, R. Ryan, *A Motivational Model of Video Game Engagement*, „Review of General Psychology” 2010, nr 14 (2), s. 154-166.

<sup>133</sup> K. Wrona, *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 10, s. 25-31.

<sup>134</sup> I. Kozłowska, *Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 37-45.

<sup>135</sup> G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach www i w aplikacjach mobilnych*, Helion, Gliwice 2011, s. 9.

<sup>136</sup> G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O’Reilly Media Inc., Cambridge 2011, s. 14.

<sup>137</sup> J. Hamari J., Tuunanen, *Player Types: A Meta-Synthesis*, „Transactions of the Digital Games Research Association” 2014, nr 1(2), s. 29-53.

- odznaczenia pokazujące, z jakimi wyzwaniem zmierzył się gracz i jakie miał osiągnięcia (służące do sprawiania przyjemności i dawania satysfakcji);
- wyzwania będące losowymi lub wynikającymi z fabuły zadaniami, których realizacji należy się podjąć (w celu otrzymania punktów lub wejścia na wyższy poziom gry).

Według G. Zichermanna i Ch. Cunninghama w koncepcji grywalizacji, oprócz mechaniki i dynamiki gry, występuje tzw. estetyka opisująca emocje, jakie powinny towarzyszyć interakcjom graczy podczas ich udziału w rozgrywce – model MDA (ang. *mechanics, dynamics, aesthetics*). Element ten wywiera silny wpływ na budowanie wspomnianego zaangażowania i modyfikowania zachowań uczestników gry<sup>138</sup>.

Działy zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystują obecnie ogromny potencjał grywalizacji w takich obszarach, jak: rekrutacja i selekcja kandydatów, adaptacja pracowników, motywowanie, szkolenia i ocena kompetencji kadry. Gamifikacja oznacza świadome zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier do zwiększania zaangażowania, lojalności, modyfikowania zachowań i przyzwyczajzeń ludzi. Zabawa, rozgrywka, przejrzystość zasad, opracowany projekt oraz stawiane wyzwania są związane z zastosowaniem gry do celów wyznaczonych w realnym świecie, a nie tylko do rozrywki. W sytuacjach biznesowych oznacza to zaprojektowanie rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania organizacji – od wyznaczania zadań do wykonania, przez szkolenie pracowników aż do budowania relacji z klientami. Można to osiągnąć dzięki połączeniu myślenia biznesowego z kreatywnością i narzędziami projektantów gier<sup>139</sup>.

## Rekrutacja i selekcja z wykorzystaniem grywalizacji

Obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym nowe technologie, Internet i media społecznościowe znalazły najszersze zastosowanie, jest **rekrutacja**. Z tego względu jest to obszar bardzo podatny na implementację możliwości zaczerpniętych z gier komputerowych<sup>140</sup>. Grywalizacja i gry jako narzędzie wspomagające rekrutację i selekcję przeżywają prawdziwy rozkwit. To zainteresowanie jest także zgodne z potrzebami młodszych pokoleń oraz związane z ich uczestnictwem w mediach społecznościowych oraz potrzebą szybkiego wyszukiwania informacji<sup>141</sup>. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać w procesach rekrutacji nie tylko ankietę skierowaną do kandydatów poruszającą się w środowisku wirtualnym, ale przede wszystkim **gry rekrutacyjne**.

---

<sup>138</sup> G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Gamification...*, op. cit., s. 36.

<sup>139</sup> A. Chorney, *Taking...*, op. cit., s. 2-14.

<sup>140</sup> J. Woźniak, *On Sponsoring and CSR Involvement. Two Theories Explaining Their Effects on a Company's Attractiveness for Candidates*, „Romanian Journal of Communication and Public Relations” 2014, nr 16(2), s. 57-72.

<sup>141</sup> D. Zielinski, *The Gamification on Recruitment*, „HR Magazine” 2015, nr 60(9), s. 59-61.

**Gry rekrutacyjne pozwalają kandydatom doświadczyć prawdziwego zarządzania procesami i operacjami biznesowymi. Na każdym etapie przyszli pracownicy mogą podjąć decyzję, czy nadal są zainteresowani oferowanym stanowiskiem pracy, gdyż środowisko gry daje możliwość wcielenia się w pracownika i wykonywanie codziennych zadań zza ekranu komputera. W przypadku rezygnacji kandydata gra się kończy. Dzięki wykorzystaniu grywalizacji pracodawca może uniknąć zatrudnienia niewłaściwego pracownika, natomiast kandydat dowiadyuje się o swoim niedopasowaniu do danego miejsca pracy przed objęciem stanowiska. Dzięki temu gra zmienia się w skuteczne narzędzie do poszukiwania utalentowanych pracowników, którzy sprawdzają się na konkretnym stanowisku pracy<sup>142</sup>.**

Rekrutacja to jeden z kluczowych etapów procesu kadrowego. Polega na pozyskiwaniu przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję. Celem rekrutacji jest poinformowanie potencjalnych pracowników o możliwościach i warunkach zatrudnienia w danej organizacji oraz zachęcenie do aplikowania. Zakres wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji nie tylko stale się zwiększa, ale też ewoluje. Można w nim wyróżnić cztery zasadnicze etapy<sup>143</sup>:

1. Rekrutacja 1.0 – oparta jest na jednostronnej komunikacji między kandydatem a przedsiębiorstwem, gdzie zakres wykorzystania nowych technologii sprowadza się do firmowych stron internetowych oraz publikowania ogłoszeń na portalach internetowych.
2. Rekrutacja 2.0 – przedsiębiorstwo śledzi komunikację wśród kandydatów, wykorzystując media społecznościowe, fora internetowe i blogi.
3. Rekrutacja 3.0 – oparta jest na wielostronnej komunikacji z kandydatami.
4. Rekrutacja 4.0 – polega na zleceniu zadań rekrutacyjnych na zewnątrz, do szerokiej grupy ludzi, z wykorzystaniem serwisów społecznościowych i crowdsourcingu.

Dla etapu **rekrutacji 4.0** charakterystyczne jest wykorzystanie grywalizacji. Grywalizacja zastosowana w obszarze rekrutacji sprowadza się do odwzorowania specyfiki pracy w przedsiębiorstwie w formie gry komputerowej w celu sprawdzenia kompetencji kandydata w świecie wirtualnym, zanim zacznie on pracować na realnym stanowisku pracy. Gry rekrutacyjne mają na celu weryfikację określonych umiejętności i predyspozycji kandydatów. Towarzysząca grze satysfakcja z pokonywania

<sup>142</sup> A. Sulich, *Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2017, nr 1(22), s. 27-31.

<sup>143</sup> P. Vardarlier, *Gamification in Human Resources Management: An Agenda Suggestion for Gamification in HRM*, „Research Journal of Business and Management” 2021, nr 8(2), s. 129-139.



wyzwań ma służyć zwiększeniu ich zaangażowania, a najlepsi gracze są zapraszani do dalszych etapów rekrutacji<sup>144</sup>. Zastosowanie grywalizacji w rekrutacji przyczynia się do<sup>145</sup>:

- wzrostu zainteresowania daną ofertą wśród kandydatów;
- dotarcia do osób, które wcześniej nawet nie myślały o zmianie dotychczasowej pracy;
- wzrostu zadowolenia kandydatów (grywalizacja zmienia męczący i stresujący proces ubiegania się o pracę w atrakcyjną zabawę);
- weryfikacji wiedzy i umiejętności kandydatów – gry rekrutacyjne są postrzegane jako skuteczne narzędzia weryfikacji takich umiejętności jak logiczne myślenie, kreatywność czy praca zespołowa;
- wyróżnienia na tle innych pracodawców, dzięki kreatywnemu podejściu do rekrutacji;
- budowania pozytywnego employer branding – firmy, które angażują się w kreatywne metody rekrutacji, odbierane są jako innowacyjne i przyjazne pracownikom.

Grywalizacja może mieć też zastosowanie w ostatniej fazie procesu pozyskiwania pracowników, jaką jest ich wprowadzenie do organizacji, określane mianem **onboardingu**. Proces ten ma na celu zapoznanie pracownika z organizacją, jej kulturą, obowiązującymi procedurami oraz wyznawanymi wartościami<sup>146</sup>. Chodzi o to, aby w jak najkrótszym czasie uzyskać optymalną efektywność nowo zatrudnionego pracownika oraz zminimalizować ryzyko jego szybkiego odejścia.

Pole do zastosowań gier w rekrutacji jest bardzo duże i ciągle poszerzane. Począwszy od budowania pozytywnego wizerunku firmy, poprzez preorientację zawodową, aż po szkolenia adaptacyjne prowadzone w formie gier bądź z użyciem elementów gier. Natomiast w procesach selekcyjnych gry będą miały znacznie mniejsze zastosowanie. Mogą one służyć do weryfikacji wiedzy kandydata, a elementy grywalizacyjne do zwiększenia jego zaangażowania w rozwiązywanie testów sytuacyjnych czy mierzących umiejętności poznawcze. Jednak mechanizmy grywalizacyjne nie nadają się do weryfikacji umiejętności i predyspozycji do działania w określony sposób, gdyż zachowania w grze nie muszą odpowiadać zachowaniom rzeczywistym. W odróżnieniu od Assessment Center działanie gracza w trakcie rozwiązywania problemów w grze jest zbyt odmienne od typowego działania w realnych sytuacjach. Nawet wnikliwa obserwacja niewielkich fragmentów działania gracza bądź jego wyniku w rozwiązywaniu konkretnych problemów w grze nie pozwala na prognozowanie jego zachowań w przyszłości. Co więcej, na działanie w grze wpływa

---

<sup>144</sup> A. Nair, R. Sadasivan, *Winning the Talent Game: HR Gamification Experience for Generation Z*, „International Journal on Leadership” 2019, nr 7(1), s. 44-49.

<sup>145</sup> O. Korn i in., *Defining Recruitainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources*, [w:] L.E. Freund, W. Cellary (red.), *Advances in The Human Side of Service Engineering*, International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Springer, Cham 2017, s. 37-49.

<sup>146</sup> M. Juchnowicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003, s. 93.

szereg nieobserwowanych czynników zewnętrznych oraz dynamika gry. Dlatego, przeprowadzając selekcję, nie można opierać się na przebiegu i wynikach gry, gdyż jest to bardzo ułomna miara aktualnego stanu wiedzy, umiejętności i predyspozycji kandydata<sup>147</sup>.

W tabeli 8.1 został przedstawiony krótki przegląd zastosowań grywalizacji w procesach rekrutacji i selekcji.

**Tabela 8.1. Zastosowanie gier i grywalizacji w rekrutacji i selekcji**

Technika	Przeznaczenie	Zalety	Wady	Zastosowanie
<b>Gra rozrywkowa luźno związana z pracą w firmie na konkretnym stanowisku</b>	Narzędzie employer branding. Pozyskanie zainteresowania potencjalnych kandydatów i ocieplenie wizerunku firmy.	Tworzy grono osób w otoczeniu mających dobre relacje z marką i kreuje pozytywny wizerunek firmy.	Zwiększone obciążenie serwera.	Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy.
<b>Gra, w której gracz wciela się w rolę pracownika firmy</b>	Źródło informacji na temat realistycznego obrazu stanowiska pracy.	Narzędzie preselekcyjne wobec osób niemających kompetencji do pracy na danym stanowisku lub realizacji części zadań.	Preselekcjonuje jedynie z uwagi na część zadań. Tworzy nadmiernie pozytywny obraz pracy na danym stanowisku.	Narzędzie w ograniczonym zakresie przydatne w selekcji kandydatów.
<b>Gra jako uproszczony Assessment Center</b>	Dzięki obserwacji wyników i sposobu działania w kluczowych momentach gry można tworzyć hipotezy dotyczące silnych i słabych stron kandydata.	Możliwość zebrania dodatkowych informacji o kandydacie.	Zachowania w grze mogą znacznie odbiegać od naturalnych, dlatego wyciąganie wniosków na podstawie obserwacji zachowań w grze jest bardzo zawodne.	Może być stosowana jedynie jako źródło informacji uzupełniającej.

<sup>147</sup> J. Gosen, J. Washbush, *A Review of Scholarship on Assessing Experiential Learning Effectiveness*, „Simulation & Gaming” 2004, nr 35(2), s. 270-293.

<p style="text-align: center;"><b>Gra adaptacyjna</b></p>	<p style="text-align: center;">Poprzez rozwiązywanie kolejnych zadań nowo zatrudniona osoba jest przeprowadzana przez typowe działania adaptacyjne.</p>	<p style="text-align: center;">Uzyskanie wysokiego zaangażowania osoby realizującej zadania. Ocieplenie wizerunku firmy. Niewielkie koszty dodatkowe w stosunku do tradycyjnego kursu adaptacyjnego.</p>	<p style="text-align: center;">Może odciągnąć uwagę od działań adaptacyjnych, które powinny być realizowane grupowo oraz w rzeczywistych warunkach.</p>	<p style="text-align: center;">Najszerzej wykorzystywany obszar dla grywalizacji w procesach rekrutacji i selekcji.</p>
---	---	--	---	---

Źródło: Opracowanie na podstawie J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2(103), s. 11-33

W dobie rosnącej konkurencji o pracowników oraz pogłębiającego się ich deficytu na rynku pracy przedsiębiorstwa szukają nowych form i narzędzi rekrutacji, aby pozyskać najbardziej wartościowych specjalistów. Głównym trendem obserwowanym w tym obszarze jest przeniesienie procesu rekrutacji do środowiska wirtualnego oraz wykorzystanie innowacyjnych narzędzi rekrutacyjnych, którymi są grywalizacja i mechanizmy zaczerpnięte z gier.

## Przykłady zastosowania grywalizacji w procesach rekrutacji i selekcji

Grywalizacja jest bardzo przydatnym narzędziem stosowanym w rekrutacji i selekcji nowych pracowników. Zwłaszcza rekrutacja stwarza dla gier i mechanizmów pochodzących z gier szerokie pole innowacyjnych i interaktywnych zastosowań. W nieco mniejszym zakresie grywalizacja może być stosowana w procesach selekcji, ale również w tym obszarze może być przydatna. Na przykład pytania sytuacyjne w formie gry mogą być pomysłem na urozmaicenie procesów selekcji kandydatów<sup>148</sup>. Gry są także przykładem algorytmów, które mogą uprościć identyfikację najlepszego kandydata<sup>149</sup>. Jako przykłady można wymienić: „L’Oreal Brandstorm”, „Power Matrix” firmy Siemens, „Topsteps Traders”, „Firefly Freedom” firmy Deloitte<sup>150</sup>.

<sup>148</sup> M. Hauk, *Grywalizacja w rekrutacji – pytania sytuacyjne w formie gry jako pomysł na urozmaicenie procesów selekcji kandydatów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 2, s. 164-177.

<sup>149</sup> A. Sulich, *Grywalizacja...*, op. cit., s. 27-31.

<sup>150</sup> A. Winnicka-Wejs, M. Gabriel, *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 362, s. 217-229.

Organizacje coraz częściej dostrzegają możliwości, jakie daje grywalizacja. Jednym z pierwszych przedsiębiorstw, które zastosowało mechanizmy grywalizacji w rekrutacji personelu, był francuski potentat branży kosmetycznej – firma L’Oreal. Firma stworzyła grę Reveal L’Oreal przeznaczoną dla studentów i absolwentów uczelni wyższych różnych kierunków. Jej celem była pomoc w odkryciu profilu zawodowego każdego gracza oraz w wyborze właściwej ścieżki kariery<sup>151</sup>.

Klasycznym przykładem jest wykorzystanie przez firmę Marriott gry rozrywkowej, w której gracz wciela się w rolę zarządzającego hotelem. Gra została wykorzystana jako narzędzie kreowania zainteresowania aplikowaniem do pracy w tej właśnie firmie. Specyfiką tego przykładu jest nie tyle użycie gry rozrywkowej do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa, ile połączenie jej z bezpośrednim wejściem na zakładkę rekrutacyjną firmowej strony WWW. Po zakończeniu gry uczestnik uzyskuje informację, w jakich lokalizacjach jest możliwe podjęcie przez niego pracy na stanowisku, w które wcielał się w trakcie gry. Gra stanowi więc nośnik konkretnej informacji rekrutacyjnej, a nie tylko narzędzie ocieplenia wizerunku firmy, tak jak typowe gry marketingowe używane powszechnie na stronach firmowych. Udział w grze daje możliwość sprawdzenia, jak dany kandydat poradzi sobie w wirtualnym świecie hotelu, będąc np. menadżerem kuchni czy kierownikiem recepcji. W ten sposób gra weryfikuje informacje na temat danej osoby, jej postawy, zachowania i sposobu podejmowania decyzji<sup>152</sup>.

Często przywoływany jest też interesujący przykład wprowadzenia programu grywalizacyjnego „Reach the Beach” do strategii personalnej firmy rekrutacyjnej AC Lion, którego celem było większe zaangażowanie pracowników i wzrost sprzedaży<sup>153</sup>.

Jeszcze innym przykładem zastosowania grywalizacji w pozyskiwaniu nowych pracowników jest agencja Saatchi & Saatchi, gdzie wykorzystano istniejącą już grę Diablo III, by zweryfikować umiejętności kandydatów. Mieli oni wykazać się zdolnościami i umiejętnościami informatycznymi. Każdy zainteresowany mógł przez trzydzieści minut grać przeciwko szefowi agencji. Najlepsi zostali zaproszeni do centrali firmy na rozmowy o pracę<sup>154</sup>.

Dobry przykład zastosowania grywalizacji w rekrutacji i budowaniu wizerunku firmy może stanowić „gra o Bro”, wspomagająca rekrutację do zespołu pracującego na rzecz portalu Beerlovers.pl, finansowanego przez Kompanię Piwowarską. W ciągu trzech tygodni firma przeprowadziła 3-etapową rekrutację. Jej pierwszym

---

<sup>151</sup> P. Kocoń, *Grywalizacja jako element marketingu personalnego na przykładzie sił zbrojnych USA*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 270, s. 112-120.

<sup>152</sup> J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2(103), s. 11-33.

<sup>153</sup> K. Michalska, *Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, nr 1(19), s. 55-62.

<sup>154</sup> D. Palmer, S. Lunceford, A. Patton, *The Engagement Economy: How Gamification Is Reshaping Businesses*, „Deloitte Review” 2012, nr 11, s. 55.

etapem było rozwiązywanie quizu sprawdzającego wiedzę i umiejętności kandydatów, zorganizowanego w formie wędrownki awatarów, które były tworzone przez kandydatów na stronie internetowej. Oprócz klasycznego sprawdzenia wiedzy kandydaci wpisywali odpowiedzi na typowe otwarte pytania rekrutacyjne. Faza druga złożona była z tradycyjnego Assessment Center oraz wycieczki do browaru, kończą natomiast z rozmowy selekcyjnej<sup>155</sup>.

Grywalizację w formie aplikacji zastosowała firma rekrutacyjna Hays Poland. Celem było pozyskanie kandydatów do pracy w centrach outsourcingowych. Rekruterzy wykorzystywali do znalezienia kandydatów fora internetowe, blogi tematyczne oraz grupy dyskusyjne. Najlepsi mogli uzyskać staż lub etat w Hays Polska. Grający wcielali się w agentów NASA, którzy wyszukują kandydatów do zasiedlenia Ziemi<sup>156</sup>.

Kolejny polski przykład to gra rekrutacyjna firmy Talent Bridge, która umożliwia jej personalizację i adaptację do kultury danej organizacji, dopasowując scenariusze do potrzeb pracodawcy. Celem kandydatów jest wirtualny spacer po zaprojektowanym biurze i wykonywanie określonych zadań<sup>157</sup>.

Innowacyjny wydaje się także proces rekrutacji na staż w ING Banku Śląskim w formie „Escape Room”. Podczas procesu rekrutacyjnego menadżerowie mogą obserwować, jak potencjalni stażyści radzą sobie z presją czasu i współpracują w grupie. Natomiast sami kandydaci są w stanie lepiej się zaprezentować, gdyż forma gry ogranicza stres związany z rekrutacją<sup>158</sup>.

Zespoły zaangażowane w proces rekrutacji każdego dnia otrzymują olbrzymią liczbę wniosków od kandydatów. Towarzyszy temu narastający problem profesjonalnej obsługi procesów rekrutacji. Wydaje się zatem słuszne, aby gry służyły organizacji nie tylko jako rozrywka wzbogacająca proces szkolenia lub wdrożenia przyszłego pracownika do pracy, ale również jako skuteczne narzędzie rekrutacji. Gry pozwalają zwiększyć wydajność procesów rekrutacji i selekcji oraz wielokrotnie prawdopodobieństwo właściwego dopasowania pracowników do potrzeb pracodawcy.

## Podsumowanie

Zastosowanie gier lub ich elementów jest jednym z rozwijających się obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Grywalizacja coraz powszechniej wykorzystywana jest w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jej specyfika, oparta na rywalizacji, nagrodach, odznaczeniach i rankingach, wpływa na wzrost motywacji i zaangażowania oraz na efektywność pracowników. Grywalizacja ma obecnie

---

<sup>155</sup> A. Chorney, *Taking...*, op. cit., s. 2-14.

<sup>156</sup> M. Młynarczyk, *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Raport Game Industry Trends” 2013, Warszawa, s. 62-63.

<sup>157</sup> M. Wawer, *Grywalizacja...*, op. cit., s. 219-230.

<sup>158</sup> A. Winnicka-Wejs, M. Gabriel, *Grywalizacja...*, op. cit., s. 217-229.

istotne znaczenie dla rozwoju metod wykorzystywanych w różnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim. Nowym obszarem stosowania gier i grywalizacji jest rekrutacja i selekcja pracowników. Zastosowanie gier i ich elementów w procesach rekrutacyjnych to innowacyjne i interaktywne rozwiązanie, które przystosowuje je do aktualnych uwarunkowań społecznych, przenosząc zatrudnianie nowych pracowników do przestrzeni wirtualnej. W ten sposób rekrutacja staje się bardziej atrakcyjna dla młodego pokolenia, co ma niebagatelne znaczenie w konkurowaniu o utalentowanych pracowników. Grywalizacja pozwala też na obniżenie kosztów rekrutacji, a w porównaniu z tradycyjnymi metodami znacznie redukuje ryzyko zatrudnienia kandydata o nieodpowiednich kompetencjach.

Mniejszy zakres zastosowania ma natomiast grywalizacja w procesach selekcji, gdyż udział w grze komputerowej nie stanowi źródła informacji selekcyjnej, analogicznego do Assessment Center. W procesach selekcji mechanizmy zaczerpnięte z gier mogą być jedynie źródłem informacji uzupełniającej. Dlatego wykorzystanie mechanizmów grywalizacji pozostaje domeną rekrutacji. Grywalizacja jest też bardzo przydatnym narzędziem w rekrutacji społecznościowej oraz budowania społeczności internetowych związanych z daną firmą, stając się również innowacyjnym narzędziem employer branding.

---

## Sprawdź się

- 1. Na czym polega grywalizacja i jakie są możliwości jej zastosowania w procesach rekrutacji i selekcji?*
- 2. W jaki sposób różnią się możliwości wykorzystania grywalizacji w rekrutacji oraz selekcji pracowników?*
- 3. Wyjaśnij pojęcie „onboardingu” i zaproponuj możliwości zastosowania grywalizacji w odniesieniu do tego procesu.*
- 4. W jaki sposób grywalizacja może być wykorzystywana jako narzędzie employer branding?*

# RYNEK PRACY FREELANCERÓW W POLSCE

---

Agata Przewoźna-Krzemińska

## Wprowadzenie

Tematyka dotycząca rynku pracy w Polsce nieustannie ewaluuje, szczególnie zmienia się forma pracy oraz sposób poszukiwania, rekrutowania i zatrudniania pracowników. Przede wszystkim jest to związane z innowacyjnym podejściem odnoszącym się do nowoczesnych form zarządzania zasobami ludzkimi. Przez ostatnie trzy lata w Polsce zapotrzebowanie na pewne zawody, specjalności oraz metody zatrudniania absolwentów uczelni wyższych (potencjalnych pracowników) przechodzi nieustanną przemianę, która związana jest z przystosowaniem się do dynamicznej sytuacji politycznej, a w konsekwencji do wymuszonych zmian społeczno-ekonomiczno-technologicznych. Problematyka elastyczności organizacji w obszarach zatrudniania kapitału ludzkiego ze szczególnym uwzględnieniem freelancingu, czyli nowoczesnego modelu pracy, który zaczyna dominować na rynku pracownika, związana jest przede wszystkim z decentralizacją polskiego rynku pracy. W czasie trwania pandemii powstały nowe narzędzia oraz techniki rekrutacji kandydatów do organizacji. Rynek pracy z rynku pracodawcy, który dyktował warunki poszukującym pracy, stał się w czasie pandemii COVID-19 rynkiem pracownika, który może wybierać pracę wśród wielu ofert, które pojawiają się na rynku. W tym wspomnianym okresie zmieniło się otoczenie prawne biznesu oraz podaż i popyt na pracowników. Większość pracy przeniosła się do sieci, dominować zaczęła praca zdalna, cyfryzacja ogarnęła wiele aspektów funkcjonowania ludzi nie tylko w pracy, ale i w życiu codziennym. W związku ze zmianą form pracy zaczęły powstawać nowe zawody, tzw. zawody przyszłości. W tej części podręcznika zostanie przedstawiony freelancing, czyli model pracy, który pozwala swobodnie decydować o realizowanych projektach, godzinach pracy i wynagrodzeniu. Jest to tzw. zjawisko „uberyzacji” rynku pracy i ekonomii współdzielenia, współpracy, na żądanie, tzw. „freelance economy”, czyli sytuacji, w której praca etatowa jest wypierana przez elastyczne formy zatrudnienia.

Odpowiedź na potrzeby rynku pracy oraz znalezienie właściwych, kompetentnych pracowników, a także odpowiednich pracodawców (miejsc pracy) jest trudne, firmy wykorzystują coraz częściej nowatorskie metody oraz narzędzia rekrutacji i selekcji. „Popyt na rynku pracy jest kreowany przez organizacje, które ustalają nakład zasobów pracowniczych niezbędnych do realizacji założonych celów firmy z punktu widzenia pożądaných kwalifikacji, natomiast podaż na rynku pracy określają czynniki społeczne, demograficzne, geograficzne, edukacyjne oraz profile kompetencyjne i specyfika rynku pracy”<sup>159</sup>.

## Zdefiniowanie pojęcia i podstawowe założenia freelancingu

Termin „freelancer” w ostatnich latach jest używany coraz częściej, jednakże ten model pracy nie doczekał się zbyt wielu opracowań literaturowych. W USA zjawisko to jest znane od dawna, natomiast w Polsce dopiero w ostatnich dziesięciu latach ta forma świadczenia usług zdobywa popularność na rynku pracy. Na przełomie roku 2021/2022 na rynku pracy pojawiły się nowe trendy, które zmierzają do jego uszczelnienia oraz wprowadzają alternatywne formy zatrudniania i angażowania pracowników (kontraktowanie, praca tymczasowa). Brak stałego zatrudnienia to przeważnie decyzja samego pracownika. Freelancing narodził się w USA, będąc alternatywą dla pracy etatowej. Aktualnie ponad 7% aktywnych zawodowo Amerykanów świadczy swoje usługi w tej formie.

***Słownik Języka Polskiego określa freelancera jako osobę wykonującą wolny zawód, pracującą bez etatu, zdobywającą zlecenia na aukcjach internetowych czy realizującą projekty na zlecenie<sup>160</sup>. Osobę taką nazywa się także „wolnym strzelcem”, „kontraktorem”, „człowiekiem do wynajęcia” lub „samozatrudnionym”.***

Osobą, która po raz pierwszy użyła słowa „freelancer” (w 1820 r.) był pisarz Ivanter Walter Scott, który w swojej powieści zatytułowanej „Ivanhoe” nazywał freelancerem najemnego, średniowiecznego wojownika. Stworzył on ten termin, łącząc słowo „*free*” (wolny) oraz „*lancy*” (broń). Na początku XIX wieku w Anglii terminu „*freelancer*” używano do określania płatnych najemników, którzy walczyli o jakikolwiek kraj, czy osobę, która zapłaciłaby najwięcej (tzw. armia płatnych wojowników lub wolnych lanc). Słowo to jednak zyskało szersze znaczenie. Aktualnie odnosi się do określania polityków niezależnych (bez przynależności politycznej,

---

<sup>159</sup>A. Przewoźna-Krzemińska, *Nowoczesne metody pozyskiwania profesjonalistów w dobie rynku pracownika*, [w:] E. Robak, A. Karczewska, M. Skiba (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim i społecznym wobec zmian we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 126-134.

<sup>160</sup> <https://sjp.pwn.pl/poradnia/szukaj/freelancer> (dostęp: 03.03.2022).



bezpartyjnych), a przede wszystkim do osób, zazwyczaj samodziścyplinowanych specjalistów, którzy wykonują pracę na własny rachunek, bez stałego zobowiązania wobec pracodawcy. „Freelancer to człowiek, który potrafi działać wielotorowo, jest zaangażowany w swoje zadania, zmotywowany i pracowity”<sup>161</sup>. Do rozwoju freelancingu przyczynił się Internet jako dostępna i nowoczesna metoda komunikacji. Internet ułatwił kontakty, dostarczył możliwość przesyłania różnych i szerokich danych oraz umożliwił prezentację zapotrzebowania na zróżnicowane usługi, które mogą wykonywać freelancerzy. Praca staje się coraz bardziej mobilna, specjalistyczne portale pozwalają na łączenie i komunikowanie się potencjalnych zleceniodawców i zleceniobiorców. Dzieje się to coraz częściej kosztem zatrudnienia na etacie<sup>162</sup>.

Pod koniec 2019 roku specjaliści rynku pracy (Organizacja Freelance Union zrzeszająca freelancerów) w USA przeprowadzili badania, na podstawie których wyróżnili **5 typów freelancerów**<sup>163</sup>:

1. **Niezależny wykonawca** – pracuje na zlecenie, nie posiada stałego pracodawcy, dorabia tymczasowo, jest to pełnowymiarowy freelancer.
2. **Pracownik mieszany** – posiada kilka źródeł przychodu, zarówno z tradycyjnej pracy, jak i wykonywania zleceń (np. pracownik recepcji, który po pracy prowadzi Ubera).
3. **Moonlihter (chałturnik, nocny marek)** – w dzień pracuje na etat, a wieczorem wykonuje prace na zlecenie (np. pracownik biurowy, który wieczorami projektuje strony www).
4. **Freelancer we własnym biznesie (solopreneur)** – biznesmen freelancer zatrudniający innych freelancerów, którzy mu pomagają lub uzupełniają w pracy (np. specjalista od mediów społecznościowych zatrudnia innych specjalistów na umowę o dzieło lub zlecenie, tworząc w ten sposób agencje).
5. **Pracownik tymczasowy** – osoba współpracująca z jednym pracodawcą, klientem lub kontrahentem na określony wcześniej czas, np. za zadanie ma realizację projektu lub wprowadzanie danych osobowych pracowników sezonowych, w okresie wakacji.

Freelancerem może być student wykonujący na zlecenie projekty lub piszący prace oraz wysokiej klasy specjalista z wieloletnim doświadczeniem. Szybki dostęp do informacji, możliwość zdalnego komunikowania i przekazywania dużej ilości danych umożliwia korzystanie z freelancingu ekspertom, specjalistom z każdej dziedziny. Freelancerów charakteryzują cztery następujące aspekty<sup>164</sup>:

---

<sup>161</sup> <https://www.bing.com/search?q=+termin+freelancer> (dostęp: 03.03.2022).

<sup>162</sup> <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/ile-zarabia-freelancer-raport-useme-za-2018-rok/j1jenj0> (dostęp: 03.03.2022).

<sup>163</sup> [www.freelancersunion.org](http://www.freelancersunion.org) (dostęp: 04.05.2022).

<sup>164</sup> M. Makowski, *Kto to jest freelancer i na czym polega freelancing*, <https://wlasnybiznes.pl/kto-to-jest-freelancer> (dostęp: 04.05.2022).

1. **Usługowy** – przedmiotem freelancingu są usługi (np. projektowanie, tłumaczenie, programowanie, prowadzenie mediów społecznościowych, tworzenie grafik, filmów, zdjęć itp.), a nie wytwarzanie produktów.
2. **Ludzki** – freelancerem jest konkretna osoba, która posiada markę (image), a nie firma złożona z wielu osób, które często są anonimowe, a odpowiedzialność zwykle ma charakter zbiorowy.
3. **Osobisty** – freelancer świadczy usługi osobiście, może czasem korzystać z pomocy podwykonawców, ale osobiście odpowiada za finalną usługę.
4. **Zleceniowy** – freelancer może przyjąć zamówienie lub odmówić realizacji zamówienia, może także pracować dla wielu zleceniodawców.

„Powstają firmy, których specjalnością jest zrzeszanie wolnych strzelców i poszukiwanie dla nich zleceń. Powoduje to, że polski rynek pracy i usług dynamicznie rozwija się w tym kierunku”<sup>165</sup>.

## Freelancer w Polsce

Freelancerzy wykonują wolne zawody, przede wszystkim są to zawody artystyczne, twórcze. Zaliczyć można do nich m.in. copywriterów, dziennikarzy, fotografów, tłumaczy, informatyków, programistów, malarzy, projektantów, grafików, ekspertów ds. bezpieczeństwa IT, korektorów, SOW-ców, różnego typu doradców, konsultantów różnych specjalności, specjalistów ds. reklamy w social mediach, aktorów, projektantów stron www, montażystów filmów wideo itp. Freelancerzy zaczynają także świadczyć usługi w takich branżach jak media, finanse, public relations czy marketing. Freelancerzy coraz prężniej działają w usługach dla biznesu, np. w branży elektronicznej (programowanie i informatyka 26%, grafika i tworzenie contentu 36%, copywriting 31%). Być freelancerem nie jest łatwo, należy charakteryzować się nie tylko kompetencjami twardymi (wiedzą, umiejętnościami), ale przede wszystkim kompetencjami miękkimi, interpersonalnymi, społecznymi. Skuteczny freelancer musi być nastawiony na ryzyko i odwagę, aby potrafić zareklamować i dobrze sprzedać swoje usługi, powinien być także doskonale zorganizowany, a przede wszystkim umieć zarządzać czasem. Praca freelancera to także motywacja i ucieczka od codziennej zawodowej rutyny i monotonii. Podstawową zaletą w tym modelu pracy jest brak górnej granicy wynagrodzenia, elastyczny i nielimitowany czas pracy. Na uwagę zasługują dane z raportu opracowanego przez Deutsche Bank pt. *Wolne zawody w Polsce. Portret profesjonalisty 2017*. W raporcie tym podkreślono, że dla młodego pokolenia praca w roli freelancera to preferowany model pracy, szczególnie dla młodszych pracowników z **pokolenia milenialsów**<sup>166</sup> i **pokolenia Z**. Jednakże sytuacja pandemiczna na świecie

---

<sup>165</sup> A. Robaczewska, *Rosnąca popularność freelancingu*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/rosnaca-popularnosc-freelancingu> (dostęp: 04.05.2022).

<sup>166</sup> Pokolenie Y (ang. *Generation Y*), mileniałsi (ang. *Millennials*) – pokolenie ludzi urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku, pokolenie Z urodzone po 2000 roku.

i związana z nią praca oraz nauka zdalna wskazują, że jako freelancerzy odnaleźli się również przedstawiciele starszych pokoleń. Oczywiście jest, że młodzi pracownicy cenią sobie wolność, niezależność i to, że nie mają nad sobą przełożonego. Wolność wyboru i możliwość zmiany to najważniejsze zalety wykonywanej w ten sposób pracy. W przeciwieństwie do krajów Unii Europejskiej i USA praca freelancera w Polsce związana jest z ryzykiem, ale zarobki freelancerów z roku na rok wzrastają. Aby aktualnie zostać „wolnym strzelcem”, należy mieć nie tylko odpowiednie wykształcenie, ale posiadać także zaplecze finansowe oraz być niezwykle kreatywnym w zdobywaniu nowych zleceń. Problemem pracy polskiego freelancera jest zarządzanie czasem, czyli nielimitowane godziny pracy. Blisko 60% respondentów pracuje od 6 do 10 godzin dziennie, jednakże dla zdecydowanej większości (95% badanych) godziny pracy są elastyczne, tylko 5% respondentów podaje, że pracuje w określonych godzinach.

**Zlecenia w ramach outsourcingu to kategoria biznesowa, która umożliwia nawiązywanie współpracy pomiędzy zleceniodawcami, którzy chcą zlecić projekt (zadanie, proces) na zewnątrz firmy, a podmiotami świadczącymi wyspecjalizowane usługi.**

Do najnowszych trendów we freelancingu w Polsce można obecnie zaliczyć **freelancing blockchain** – związany z kryptowalutami<sup>167</sup>, walutami cyfrowymi. W związku z tym poszukiwani są specjaliści, deweloperzy blockchain<sup>168</sup>. Coraz popularniejszy staje się także **outsourcing dla freelancerów**.

Najczęściej pojawiające się (przykładowe) zlecenia dla freelancerów w 2022 roku na portalach internetowych to: Editor for Poland, lektor języka angielskiego, Junior Content Researcher and Writer, Freelancer IT, Graphic Designer Freelan. Polscy freelancerzy są głównie przedstawicielami pokolenia Y i pokolenia Z. Wybór freelancingu jest alternatywną formą pracy i zarabiania pieniędzy, ponieważ to, co oferują im pracodawcy, nie odpowiada ich planom życiowym, nie pozwala na realizowanie pasji i hobby, które często freelancerzy chcą łączyć z pracą zawodową. Praca freelancera ma swoje wady i zalety, które przedstawiono w tabeli 9.1.

Do zwiększenia popularności freelancingu przyczynił się Internet, grupy na Facebooku oraz szereg narzędzi i platform online, które pomagają pozyskiwać zleceniodawców i klientów. W polskich realiach wpływ konkurencji sprawił, że najlepsi freelancerzy przyciągają klientów niskimi cenami oraz wysoką i profesjonalną jakością usług.

---

<sup>167</sup> Kryptowaluty – wirtualne pieniądze. Opierają się na technice szyfrowania danych (kryptografii), która służy do weryfikacji transakcji oraz tworzenia nowych jednostek, zwanych monetami.

<sup>168</sup> <https://medium.com/@lancer.ntwrk/3-trends-of-freelancing-in-2018-8e76a0cd3595> (dostęp: 02.05.2022).

**Tabela 9.1. Wady i zalety w pracy freelancera**

<b>ZALETY PRACY FREELANCERA</b>	<b>WADY PRACY FREELANCERA</b>
elastyczność, wybór godzin pracy, wybór terminu urlopu, ustalanie przerw i czasu wolnego, dowolna ilość czasu poświęcona na pracę	niestabilna form zatrudnienia, każdego miesiąca inna pensja
możliwość odmowy wykonania zlecenia (wybór zleceniodawcy), niezależność w podejmowaniu decyzji (jeżeli jest trudne, mało opłacalne), brak przełożonego, wybór umowy cywilnoprawnej, własna działalność gospodarcza, ciągły rozwój (różnorodność i innowacyjność projektów)	samoocena i umiejętność rywalizacji z konkurencją o zlecenia i klientów, brak dobrych zleceń, ciągłe pozyskiwanie nowych klientów, pozyskiwanie nowych projektów
możliwość pracy dla klientów i zleceniodawców z całego świata, wybór miejsca pracy (z biura, z powierzchni coworkingowej), możliwość pracy zdalnej z różnych miejsc na świecie, brak górnej granicy wynagrodzenia	umiejętność zarządzania czasem, rozwijanie kompetencji społecznych, samoorganizacja
możliwość zbudowania marki (przyciąganie zleceniodawców), możliwość współpracy z firmami kontraktorskimi (możliwość zdobywania zleceń i poleceń)	praca całą dobę (deadline)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <https://wolnizawodowo.pl/zostac-freelancerem/> (dostęp: 02.05.2022)

W Internecie powstaje coraz więcej sieci społecznościowych, grup tematycznych, będących ważnym narzędziem marketingowym i reklamowym, w którym freelancerzy doskonale się realizują, są usatysfakcjonowani finansowo. „Popularyzacja pracy zdalnej potęguje rozwój rozwiązań no-office, gdzie firmy zaczynają opierać swoje struktury o pracę zdalną i najemnych pracowników, odpowiednich do podejmowanych działań”<sup>169</sup>.

## Motywacja do pracy jako freelancer

Powszechnie młode pokolenie traktuje pracę freelancera jako hobby, robienie tego, co się lubi i za co dodatkowo otrzymuje się satysfakcjonujące wynagrodzenie. Jest to także pewien styl życia. Freelancerzy zwykle pracują z pasją, wybierają profesję, która ich naprawdę interesuje, zawód, w którym mogą się rozwijać, niekoniecznie wychodząc z domu. Po okresie pracy zdalnej szereg firm zaczęło doceniać zatrudnianie pracowników zewnętrznych, przede wszystkim szacując zysk finansowy, gdyż koszty rekrutacji, selekcji, zatrudniania i utrzymywania personelu wewnętrznego są znacznie wyższe. Natomiast motywacją w pracy freelancera jest nie

<sup>169</sup> <https://wolnizawodowo.pl/zostac-freelancerem/> (dostęp: 02.05.2022).

tylko zysk, ale przede wszystkim możliwość realizacji zainteresowań zawodowych, ścieżki kariery bez stresu, bez rywalizacji, ocen pracowniczych, mobbingu oraz sztywnych godzin pracy. Freelancerzy nie oczekują ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych, emerytalnych i wszelkich świadczeń socjalnych. W takim modelu kluczowe jest zarządzanie czasem. W polskich realiach dziewięciu na dziesięciu freelancerów wykonuje swoje zadania bez wychodzenia z domu. Ich biuro znajduje się w ich mieszkaniu. Starsze pokolenia, które przyzwyczajone są do pracy na etacie (często przez całe życie w jednej firmie), nie traktują poważnie pracy freelancera, twierdząc, że nie daje ona pewności i płynności finansowej oraz ubezpieczeniowej i socjalnej. Nie jest to praca stała, zazwyczaj od projektu do projektu, zdarza się czas bez projektów i zamówień. Jednak młodemu pokoleniu daje satysfakcję i możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb. Statystyki z 2018 roku<sup>170</sup> (przed wybuchem pandemii COVID-19) przedstawiają, że freelancerzy działający w ramach elektronicznych usług dla biznesu zarabiali ponad 10 tys. zł netto miesięcznie. Aktualnie osoby pracujące dorywczo stanowią wśród freelancerów prawie 41% i pracują maksymalnie 4 godziny dziennie, z kolei sześciu na dziesięciu deklaruje, że poświęca pracy od 4 do 10 godzin w ciągu dnia. Dla blisko 95% „wolnych strzelców” godziny pracy są elastyczne. Co dwudziesty ankietowany freelancer pracuje w stałych godzinach, natomiast czterech na dziesięciu stać na 2-tygodniowy wyjazd na urlop.

„Firmy zaczynają walczyć o pracowników, budując na zewnątrz organizacji wizerunek przyjaznego miejsca pracy, a część pracodawców zdaje sobie sprawę, że takie działania powinny być stosowane także wewnątrz organizacji i być dopasowane do jej strategii. Chętnych do pracy jest wielu, ale problemem stają się kwalifikacje i umiejętności nie spełniające wymagań pracodawców, a z drugiej strony najbardziej aktywne na rynku pracy jest pokolenie tzw. milenialsów, którzy charakteryzują się niską lojalnością i dużymi wymaganiami. Jeżeli posiadają wysokie kwalifikacje i kompetencje, to oni stawiają warunki, dyktują czas pracy, wolą pracować zdalnie”<sup>171</sup>.

Freelancer często jest utożsamiany z samozatrudnionym, który świadczy coraz częściej usługi dla międzynarodowych korporacji, tacy pracownicy nazywani są **kontraktorami**<sup>172</sup> lub **subkontraktorami**<sup>173</sup> (od kontraktu, umowy B2B)<sup>174</sup>. Praca na takich zasadach ma charakter bardziej pewny, stabilny oraz prestiżowy, bo zleceniobiorca bazuje na prestiżu firmy, jednakże jest on zobligowany do rezygnacji z wielu przywilejów, np. prawa do własności intelektualnej czy elastycznych godzin pracy, świadcząc swoje usługi w biurze zleceniodawcy.

<sup>170</sup> Brak statystyk z 2022 roku.

<sup>171</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Wymogi prawne...*, op. cit., s. 39.

<sup>172</sup> Kontraktor zwykle jest młodym przedsiębiorcą, osobą otwartą na zmiany (w tym relokację), niebojącą się wyzwań oraz potrafiącą szybko pozyskiwać nową wiedzę, a następnie efektywnie ją wykorzystywać, zadaniowo nastawioną do wykonywanej pracy, znającą język angielski przynajmniej na poziomie czytania dokumentacji technicznej, posiadającą wykształcenie wyższe (IT lub pokrewne).

<sup>173</sup> Subkontraktor – podwykonawca, np. przedsiębiorstwo transportowe itp.

<sup>174</sup> Umowa B2B (*business-to-business*) to umowa cywilnoprawna zawarta między dwoma firmami. Najczęściej będzie to z jednej strony osoba samozatrudniona (freelancer), prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą, a z drugiej firma zlecająca wykonywanie pracy określonego rodzaju.

## Freelancing – perspektywa dla absolwentów uczelni wyższych

Według wyników raportu polskiej platformy pracy zdalnej Useme prawie 43% mileniśców planuje rezygnację z pracy etatowej w ciągu najbliższych dwóch lat, a tylko 28% ma zamiar pracować w obecnej firmie około 5 lat. Natomiast spośród przedstawicieli pokolenia Z prawie 61% chce zrezygnować z obecnej pracy w ciągu najbliższych dwóch lat, a jedynie 12% planuje związać się z jednym pracodawcą na około 5 lat. Freelancerzy, którzy zasilają głównie branżę kreatywną (marketingową) oraz sektor IT to 3% polskich pracowników. Firmy, aby podnieść efektywność pracy i obniżyć koszty (freelancerzy są zdecydowanie tańsi od pracowników etatowych), korzystają z usług niezależnych specjalistów, szczególnie przy jednorazowych zleceniach czy projektach. Dla przedsiębiorców zlecenie pracy freelancerom jest tańsze i mniej ryzykowne, jednakże nadal dla freelancerów zarobki są zróżnicowane, część z nich pobierają pośrednicy (np. firmy kontraktorskie). Polski freelancing to novum na dynamicznym rynku pracy. Polskie prawo pracy niestety nie nadąża za tak szybkimi zmianami, brakuje regulacji prawnych (umowy, ochrona danych osobowych, poufność informacji, kwestie dotyczące własności intelektualnej) dotyczących tej formy współpracy (współdziałania, współdzielenia, kooperacji). Istotne jest, że umiejętność dostosowywania do zmieniających się warunków wpływa na efektywność, zaangażowanie oraz dynamiczny rozwój jednostki i organizacji. Wielu absolwentów uczelni wyższych pracuje jako freelancerzy już w trakcie studiów, a dodatkowo płatne i przede wszystkim zgodne z pasją zajęcie często przeradza się w źródło stałego dochodu. Jednak na początku ścieżki kariery dobrze jest podjąć pracę etatową, aby nabrać doświadczenia, stopniowo brać dodatkowe zlecenia po godzinach pracy i w takiej sytuacji, gdy zlecenia przynoszą dochód, można zdecydować się na pracę freelancera.

## Podsumowanie

Po okresie pandemii powszechnie wiadomo, że praca zdalna wykonywana w domu lub z dowolnego miejsca na świecie jest tańsza, dla wielu osób mniej stresująca i zdecydowanie korzystniejsza zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Internet sprawił, że aktualnie rynek pracy nie ma granic, a dzięki powszechnej cyfryzacji pracownicy i pracodawcy za pomocą specjalistycznych platform (zrzeszających freelancerów różnych branż) przenoszą się do wirtualnego świata. Niestety problemem w Polsce okazał się brak przygotowania rynku pracy dla freelancerów, ponieważ ten typ pracy według *Kodeksu pracy* i ustawodawstwa<sup>175</sup> nie jest do końca sformalizowany. W świetle polskiego prawa gospodarczego **freelancing to jest taki tymczasowy stan pomiędzy pracą zawodową a etatem w firmie**. Jednoosobowe firmy czy samozatrudnienie wciąż mają słabą pozycję na rynku i nieustannie borykają

---

<sup>175</sup> <https://wolnizawodowo.pl/rynek-pracy-freelancer/> (dostęp: 05.05.2022).

się z nietransparentnymi przepisami prawno-podatkowymi. Wciąż jest problem z prawnym określeniem freelancingu, a w większości pracownicy są zatrudniani na umowy zlecenia czy umowy o dzieło i nie są uważani za freelancerów. Plusem bycia freelancerem jest możliwość ciągłego rozwoju i samodzielnego decydowania o własnej karierze zawodowej oraz rozszerzania zakresu specjalności, zaś po zdobyciu stałych klientów możliwość zatrudnienia pracowników (podwykonawców), a w konsekwencji wyższych zarobków i osiągnięcia *work-life-balance* (równowagi praca – życie).

---

## Sprawdź się

1. Proszę wyjaśnić, co to jest *freelancing*.
2. Proszę zdefiniować termin „*freelancer*” i odpowiedzieć, skąd się wzięło to pojęcie.
3. Proszę wymienić wady i zalety w pracy *freelancera*, podać przykłady.
4. Na czym polega *outsourcing* dla *freelancerów*?
5. W jakich branżach aktualnie pracują *freelancerzy*? Proszę wymienić.
6. Proszę podać wady umowy B2B.

# AUDYT PERSONALNY JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

---

Aleksandra Czarnecka

## Wprowadzenie

Jednym z podstawowych wyznaczników sukcesu organizacji jest traktowanie jej zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej<sup>176</sup>. Często określa się je jako kluczowy czynnik w osiąganiu przez firmę pożądaných wyników. Podkreślić należy, że człowiek i tkwiący w nim potencjał w największej mierze przyczyniają się do pozycji przedsiębiorstwa na rynku, bo właśnie pracownicy tworzą daną organizację. Ludzie są kluczowym zasobem organizacji, jednak zasób ten cechuje zmienność, co może istotnie wpływać na wynik działalności przedsiębiorstwa, jeżeli nie poświęci mu się odpowiednio dużo uwagi. Realizacja stawianych organizacji celów jest istotnie zależna od sposobu wykorzystania tych zasobów. Dlatego też wyzwaniem organizacyjnym staje się zastosowanie skutecznych narzędzi zarządzania, które umożliwiają osiągnięcie określonej gwarancji, iż wyznaczone w obszarze zarządzania cele realizowane będą na odpowiednim poziomie. Skupić się należy na działaniach, które będą wspierać efektywność funkcjonowania pracowników w ramach organizacji, a przy tym dbać o ich motywację do pracy. Decydenci powinni regularnie monitorować, w jakim stopniu pracownicy kwalifikują się do zajmowania określonych stanowisk. Możliwość taką oferuje system zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W systemie tym dostępne są różnorodne narzędzia, a wśród nich ważne miejsce zajmuje audyt personalny, który traktować należy jako proces usystematyzowanego, metodycznego i niezależnego badania oraz diagnozy zasobów ludzkich organizacji<sup>177</sup>. Dostarcza on m.in. informacji, czy organizacja efektywnie zarządza zasobami ludzkimi, stając się skutecznym i pomocnym narzędziem zarządzania całą organizacją.

---

<sup>176</sup> P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and Contradiction in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Research” 2005, nr 15(3), s. 67-94.

<sup>177</sup> E. Saunders, *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.



## Audyty – wprowadzenie do zagadnienia

Nazwa „audyt” pochodzi od łacińskich słów „*auditus*” i „*audire*” oznaczających odpowiednio „wysłuchanie”<sup>178</sup> oraz „słuchać”<sup>179</sup>. W słownikach języka angielskiego czy francuskiego audytor to słuchacz, ewentualnie rewident ksiąg. Obecnie termin ten najczęściej określa zarówno audyt wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Tego rozróżnienia dokonuje się ze względu na podmiot przeprowadzający audyt – czy jest to osoba związana z organizacją (audytor wewnętrzny) czy nie jest związana (audytor zewnętrzny)<sup>180</sup>.

**Pojęcie audytu odnosi się do wielu obszarów zarządzania, w tym m.in. do finansów, logistyki, marketingu czy zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę przedmiot, podmiot czy zakres, można przeprowadzać audyt planowy lub nadzwyczajny, wewnętrzny lub zewnętrzny, wstępny lub pogłębiony oraz kompleksowy lub wycinkowy<sup>181</sup>.**

W związku z obszernością terminologiczną należy precyzyjnie zdefiniować pojęcie „audytu” i umiejscowić go w procesie zarządzania organizacją. Najbardziej popularną definicją audytu wypracowaną przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors – IIA), jest stwierdzenie, iż:

**„Audyty wewnętrzne są niezależną, obiektywną działalnością o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania. Audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działanie służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją”<sup>182</sup>. W polskim systemie prawnym pojęcie audytu definiuje ustawa o finansach publicznych, w której audyt określono jako ogół działań wykonywanych przez osobę kierującą jednostką, celem uzyskania obiektywnej oceny jej działania w obszarze gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, przejrzystości oraz jawności<sup>183</sup>.**

<sup>178</sup> L.B. Sawyer, M.A. Dittenhofer, J.H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs Florida, Florida 2003, s. 4.

<sup>179</sup> R. Lenz, *Insights into the Effectiveness of Internal Audit: A Multi-Method and Multi-Perspective Study*, [https://www.academia.edu/4904450/Insights\\_into\\_the\\_effectiveness\\_of\\_internal\\_audit\\_a\\_multi-method\\_and\\_multi-perspective\\_study](https://www.academia.edu/4904450/Insights_into_the_effectiveness_of_internal_audit_a_multi-method_and_multi-perspective_study) 2013, s. 3 (dostęp: 15.05.2022).

<sup>180</sup> L. Grzesiak, *Audyty personalne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, <https://kzzl.wz.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2021/06/Audyty-personalne-w-zarzadzaniu-zasobami-ludzkimi.pdf> (dostęp: 24.05.2022).

<sup>181</sup> J. Stępniewski, *Audyty i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.

<sup>182</sup> K. Czerwiński, *Audyty wewnętrzne*, InfoAudit, Warszawa 2005, s. 10.

<sup>183</sup> M. Majowska, *Audyty personalne jako narzędzie usprawniające proces zarządzania zespołem pracowniczym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 108-126.

Zatem audyt wewnętrzny to narzędzie służące zapewnieniu, iż postawione organizacji cele są osiągnięte, zasady i procedury płynące z powszechnie obowiązującego prawa lub ustalone wewnętrznie są realizowane i przestrzegane, a mechanizmy i praktyki systemu kontroli wewnętrznej są adekwatne i efektywne w ocenie prawidłowego funkcjonowania organizacji. Jego cele to przede wszystkim analiza zagrożeń, wyrażenie opinii na temat adekwatności mechanizmów kontrolnych, a także dostarczenie informacji potwierdzających prawidłowe lub nieprawidłowe funkcjonowanie organizacji<sup>184</sup>.

**Dokonując oceny organizacji podczas audytu wewnętrznego, stosuje się następujące kryteria<sup>185</sup>:**

- legalności rozumianej jako zgodność z prawem, posiadanie mocy prawnej czy też uznawanie przez prawo – jest to podstawowe kryterium;
- gospodarności, która oznacza umiejętność dobrego gospodarowania i zarządzania, a także działania oszczędnego i zapobiegliwego – zachowanie zasady maksymalizacji efektów przy określonych nakładach lub minimalizacji nakładów potrzebnych do osiągnięcia określonych efektów;
- celowości rozumianej jako dostosowanie środków do celów czy przydatność do określonych celów i potrzeb;
- rzetelności, która obejmuje właściwe, sumienne, terminowe i staranne wypełnianie obowiązków przez pracowników oraz należyte dokumentowanie uzgodnionych działań;
- przejrzystości, która dotyczy przede wszystkim finansów organizacji i oznacza, że działania winny być jasne, zrozumiałe, jednoznaczne i wyraziste;
- jawności rozumianej jako brak tajemności.

Mimo że audyt wewnętrzny i kontrolę wewnętrzną często się utożsamia, to w praktyce mają one inny charakter i należy je rozgraniczać. Audyt wewnętrzny przyczynia się do utrzymania w organizacji efektywnych mechanizmów kontroli przez ocenę ich skuteczności, a także stałe doskonalenie. Kontrola wewnętrzna natomiast polega na stałej ocenie organizacji celem wskazania nieprawidłowości w jej funkcjonowaniu. Dlatego też, stosując oba te narzędzia, można osiągnąć większe korzyści dla organizacji<sup>186</sup>.

## **Audyty personalny – definicja, zakres, rodzaje**

Dodanie do słowa „audyt” przymiotnika „personalny” odnosi działalność audytu (i zewnętrznego, i wewnętrznego) do funkcji personalnej. Zatem audyt, którego „przedmiotem diagnozy jest personel zatrudniony w organizacji i sposób zarządzania

<sup>184</sup> T. Sapeta, *Audyty personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie” 2005, nr 679, s. 19-32.

<sup>185</sup> T. Kiziukiewicz, *Audyty wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2007, s. 17-19.

<sup>186</sup> *Ibidem*, s. 29-30.

nim”<sup>187</sup>, nazywany jest audytem personalnym. Jest on „niezależnym i metodycznym badaniem zgodności stanu zasobów ludzkich i systemu ZZL z odpowiednimi, przyjętymi wcześniej standardami. W swej istocie jest on ukierunkowany na usprawnianie strategii, procesów i metod ZZL”<sup>188</sup>.

Według definicji A. Pocztowskiego<sup>189</sup>:

**„Audyty personalny jest działaniem o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym, metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mającym na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)”**.

Bez względu na to, czy audyt personalny jest zewnętrzny czy wewnętrzny, należy przeprowadzać go w sposób niezależny i obiektywny, to znaczy w taki sposób, aby nie istniały okoliczności, które zagrażają bezstronnemu realizowaniu obowiązków przez audytorów – winni oni być obiektywni i wolni od uprzedzeń czy też konfliktów interesów. Audyt personalny opiera się na niezależnej ocenie dowodów i dostarczeniu autonomicznej opinii oraz wniosków dotyczących badanego obszaru, dzięki czemu możliwe jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności organizacji w audytowanym obszarze<sup>190</sup>.

W literaturze przedmiotu pojęcie audytu personalnego czasem pokrywa się z pojęciem audytu HR, narzędziem stosowanym w krajach amerykańskich czy zachodnioeuropejskich<sup>191</sup>. Jednakże należy stwierdzić, iż pojęcia te nie są tożsame. Audyt HR jest uważany za pojęcie szersze i obejmuje także problematykę *work-life-balance* (WLB)<sup>192</sup>, kwestię komunikacji czy kwestię bhp. Bez względu jednak na rodzaj audytu wszystkie wykonywane czynności audytorskie należy realizować z uwzględnieniem najważniejszych zasad, takich jak zapewnienie wysokiej jakości działań audytorskich, zadbanie o fachowość audytorów, nacisk na obiektywizm oraz ukierunkowanie posunięć na poprawę funkcjonowania organizacji<sup>193</sup>.

<sup>187</sup> K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 5.

<sup>188</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 449.

<sup>189</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 448.

<sup>190</sup> Ibidem, s. 488-490.

<sup>191</sup> K.W. Vito, *The Human Resources Audit*, „Internal Auditor” 2008, nr 4, s. 83-85.

<sup>192</sup> E. Robak, *Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work-Life Balance. The Case of Poland*, „Oeconomia Copernicana” 2017, nr 8(4), s. 579-594; E. Robak, A. Słocińska, *Kształtowanie równowagi praca – życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 4(274), s. 105-117.

<sup>193</sup> M. Majowska, *Audyty personalny...*, op. cit., s. 108-126.

Biorąc pod uwagę szeroki zakres audytu personalnego, można go przeprowadzać w różnych sytuacjach, takich jak: fuzja, przejęcia, restrukturyzacja organizacji, wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej lub zmian organizacyjnych, konieczność redukcji kosztów, poprawa efektywności funkcjonowania, wdrażanie nowych czy udoskonalanie już funkcjonujących systemów ocen, wynagrodzeń, szkoleń itp. Podstawą dla efektywnego ZZL jest z reguły efektywniejsza i lepiej odpowiadająca potrzebom organizacji realizacja działań z obszaru HR, a audyt personalny jako skuteczne narzędzie zarządzania może dać wiele wymiernych korzyści.

Można przyjąć, że ogólnym celem audytu personalnego jest systematyczny przegląd wszystkich procesów i funkcji personalnych w firmie w celu sprawdzenia, czy nie mogą być wykonywane sprawniej. Podmiotem audytu są zasoby ludzkie – wszyscy pracownicy i członkowie organizacji, natomiast przedmiotem są ich osobiste zasoby, takie jak: cechy, zachowania, postawy, opinie, wartości, umiejętności, zdolności i możliwości, reakcje, różnice indywidualne, relacje pracownicze itp. Zagadnienia i problematyka podejmowana podczas audytu personalnego jest nie tylko bardzo szeroka, ale także interdyscyplinarna. Dodatkowo obejmuje także różne poziomy organizacyjne – począwszy od jednostki poprzez grupę aż po całą organizację. Audytowi personalnemu podlegają zarówno aspekty miękkie, jak również te twarde dotyczące m.in. analizy ekonomicznej, struktury, zakresu prac i obowiązków pracowników, kwalifikacji nabytych i aktualnie posiadanych, regulaminów pracy, systemów wynagradzania i motywowania. Bardzo często zadanie audytorów personalnych dotyczy restrukturyzacji zatrudnienia czy optymalizacji jego wykorzystania. Audyt personalny pozwala efektywnie planować rozwój zawodowy pracowników, a także zwiększać jego potencjał<sup>194</sup>.

Efektywność audytu personalnego w dużym stopniu uzależniona jest od odpowiedniej procedury realizacji tego procesu. Zdecydowanie należy stwierdzić, że nie może on wchodzić w kolizję z przyjętymi w organizacji standardami. Istotne jest, by audyt był w pełni niezawisłą oceną stanu rzeczywistego, gdyż wszelkie „przekoloryzowanie” sytuacji, w którąkolwiek stronę, może prowadzić do zniekształcenia wyników audytu, a następnie przełożyć się na źle sformułowane działania naprawcze. Bardzo ważnym warunkiem jest także szeroko rozumiana współpraca między osobą przeprowadzającą audyt a kierownictwem organizacji, dobry przepływ informacji oraz akceptacja przez organizację zaproponowanych zmian<sup>195</sup>.

---

<sup>194</sup> A. Dyląg, *Audyt personalny w przedsiębiorstwie*, [w:] P. Jedynak (red.), *Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2004, s. 71-92.

<sup>195</sup> M. Wawrzyniak, *Diagnoza kadr. Audyt personalny w organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 12, s. 42-45.

**Standardowy proces analizy, oceny i doradztwa przebiega zazwyczaj w trzech krokach. Pierwszym z nich są działania wstępne (jest to najczęściej wizyta w badanej organizacji, która ma na celu zapoznanie się z jej specyfiką oraz analizę źródeł zastanych, czyli dokumentów firmowych), kolejnym analiza z wykorzystaniem różnych narzędzi i technik, stanowiących zazwyczaj własność intelektualną audytorów, a na zakończenie powstaje raport zawierający wnioski, zalecenia i obserwacje. Wszystkie te informacje służą mają kierownictwu firmy, służbom pracowniczym oraz specjalistom, w ramach ich kompetencji, do podejmowania decyzji personalnych<sup>196</sup>.**

Czas realizacji kompleksowej usługi audytorskiej uzależniony jest od liczby uczestników analizy. Audytorzy przyjmują średnio, że ocena pojedynczego pracownika wymaga jednego, pełnego dnia pracy, a zbiorcza ocena wydłuża czas audytu do kilku dni. Rozpiętość czasowa działań w ramach projektów audytowych jest bardzo duża i w znacznej mierze zależy od stosowanych narzędzi<sup>197</sup>.

**Audyt personalny, podobnie jak i wszystkie inne audyty, powinien być oceną niezależną i dlatego raczej należy zlecać go specjalistom zewnętrznym.**

Jeśli organizacja dysponuje własnym potencjałem w tym zakresie, to audyt personalny może być przeprowadzony przez audytorów wewnętrznych (dodatkowo zapewne tańszych od audytorów zewnętrznych). Podkreślić należy, że zastosowanie rzetelnych procedur przez doświadczonych audytorów jest czynnikiem sprzyjającym obiektywizmowi i niezależności ocen, a także zapobiega (często nawet nieświadomemu) faworyzowaniu lub krzywdzeniu uczestników analiz. W organizacjach, w których audyt opiera się na podejściu bardziej nowoczesnym, audytor traktowany jest raczej jako partner w biznesie niż zewnętrzny, bezosobowy kontroler<sup>198</sup>.

Dane pozyskane w trakcie realizacji audytu personalnego mogą posłużyć m.in. do podejmowania decyzji w obszarze ZZL, wprowadzenia procesów naprawczych czy też podnoszących efektywność zarządzania tym najcenniejszym zasobem organizacji. Cele te można zrealizować m.in. poprzez<sup>199</sup>:

- optymalizację kosztów pracy;
- ograniczenie ryzyka personalnego;
- poprawę efektywności procesu zarządzania ludźmi w organizacji;
- poprawę efektywności pracowników;

<sup>196</sup> A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2000, s. 9.

<sup>197</sup> A. Dyląg, *Audyt personalny...*, op. cit., s. 78.

<sup>198</sup> P. Błaszkiwicz, *Audyt organizacyjny*, <https://www.akademiacontrollingu.pl/wp-content/uploads/2016/01/P.-Baszkiewicz-Audyt-organizacyjny.pdf> (dostęp: 24.05.2022).

<sup>199</sup> J. Marciniak, *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015, s. 24-25; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 488-490.

- wskazywanie możliwych szans oraz zagrożeń dla ZZL w organizacji;
- identyfikację problemów personalnych;
- poznanie ich przyczyn oraz wskazanie możliwości ich naprawy;
- zwiększenie trafności podejmowanych decyzji kadrowych.

**Według Cz. Nosala<sup>200</sup> efektywność działów personalnych wynika przede wszystkim ze współpracy trzech rodzajów specjalistów: tych, którzy znają się na strukturach (są to analitycy), tych, którzy znają się na ludziach (czyli psychologowie) oraz tych, którzy znają się na biznesie (czyli prawnicy).**

Analizując literaturę przedmiotu oraz oferty firm audytorskich, wydaje się, że obszar ten zdominowany jest przez „specjalistów od ludzi”, a najczęściej stosowane narzędzia to głównie te z obszaru psychologii i socjologii: testy, ankiety, kwestionariusze, socjometria, schematy obserwacji, wywiady itp. W audytach personalnych zastosowanie znajdują także metody historyczne, organizatorskie oraz narzędzia analizy ekonomicznej (np. analiza dokumentów, w tym danych gotowych, analiza wskaźnikowa, analiza przypadku itp.)<sup>201</sup>.

## Podsumowanie

Główną przyczyną przeprowadzenia audytu personalnego w organizacji powinna być chęć profesjonalizacji procesów ZZL. Audyt, będąc narzędziem wspierającym rozwój firmy, winien być także narzędziem kontroli, które szczególnie skupi się na zidentyfikowaniu możliwego ryzyka oraz różnych nieprawidłowości. Pozytywny wpływ procesu audytowania organizacji można wskazać choćby na przykładzie czynnego wspierania organizacji w realizacji jej celów i założeń, dzięki zdyscyplinowanej i regularnej ocenie obszaru zasobów ludzkich i w efekcie poprawy skuteczności procesów zarządzania<sup>202</sup>.

Przy założeniu, że audyt personalny to kompleksowa, szczegółowa i dogłębna metoda diagnozy potencjału ludzkiego w organizacjach, ukierunkowana na ocenę i rozwój kadr, a w konsekwencji zwiększenie efektywności działań całej organizacji, to płyną z jej zastosowania liczne korzyści. Walory z wdrożenia procedury regularnego audytowania są wielorakie, w szczególności pozwalają one na:

- zdobycie i aktualizację wiedzy na temat posiadanych zasobów ludzkich oraz systemu zarządzania pracownikami, co pozwala podejmować działania ukierunkowane na racjonalne i efektywne gospodarowanie czynnikiem ludzkim;

---

<sup>200</sup> Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 42.

<sup>201</sup> A. Dyląg, *Audyty personalny...*, op. cit., s. 80.

<sup>202</sup> J. Kazimierzczak, *Audyty personalny jako proefektywnościowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43(1), s. 135-143.

- określenie poziomu zharmonizowania jakości i liczby zatrudnionych pracowników ze strategią zarządzania personelem oraz całościową strategią organizacji;
- określenie mocnych i słabych stron zastosowanych w organizacji systemów zarządzania personelem i w sytuacji konieczności wprowadzenie niezbędnych zmian i korekt;
- określenie obszarów niezgodności poszczególnych elementów procesu kadrowego z misją i celami organizacji.

---

## Sprawdź się

1. *Czym jest audyt według Instytutu Audytorów Wewnętrznych (Institute of Internal Auditors – IIA)?*
2. *Jakie kryteria oceny organizacji stosuje się podczas audytu wewnętrznego?*
3. *Jak definiuje się audyt personalny?*
4. *Jaki jest cel, podmiot i przedmiot audytu personalnego?*
5. *Jak przebiega standardowy proces analizy, oceny i doradztwa w audycie personalnym?*

# KLUCZOWE FORMY PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJACH

---

Joanna Gajda

## Wprowadzenie

W obecnych czasach organizacje stoją w obliczu wyzwań naznaczonych dynamicznie zmieniającym się otoczeniem. Sytuacja ta sprawia, że następuje wzrost zapotrzebowania na efektywne przywództwo ukierunkowane na zarządzanie pracownikami należącymi do różnych pokoleń. Charakteryzują się oni odmiennymi potrzebami i oczekiwaniami względem firm, w których znaleźli zatrudnienie. Oprócz odpowiednich warunków pracy oczekują także odmiennego stylu przywództwa i relacji z kadrą kierowniczą. Organizacje ograniczające inwestycje w przygotowanie menadżerów do nowych wyzwań wynikających z zatrudnienia pracowników wszystkich generacji są narażone w codziennych sytuacjach na konsekwencje poważnych zaniedbań<sup>203</sup>.

## Istota przywództwa w organizacji

Pojęcie „przywództwo” interpretowane jest na różne sposoby, jednak dla potrzeb tego rozdziału zostały przytoczone te, które obowiązują w nowoczesnym rozumieniu przywództwa.

**Przywództwo w organizacji przejawia się zdolnością oddziaływania na zachowania pracowników w celu należytego wypełniania zadań. Oddziaływanie dokonuje się w pożądanym kierunku, gdy oparte jest na autorytecie przywódcy oraz władzy, pod warunkiem że została dobrowolnie zaakceptowana<sup>204</sup>.**

---

<sup>203</sup> N. Bechtel, R. Bojko, R. Völkel, *Be in the Loop: Circular Economy & Strategic Sustainable Development*, Blekinge Institute of Technology / School of Engineering, Karlskrona 2013, s. 2.

<sup>204</sup> M. Dźwigoł-Barosz, *Doskonalenie kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 63, s. 122.



W funkcjonalnym rozumieniu przywództwa określenie „władza” występuje w relacji z przywództwem. Na tej podstawie można sądzić, że staje się ono atrybutem systemów społecznych. Przywództwo potrzebne jest bowiem w każdym systemie społecznym. W tym kontekście przywództwo jest kategorią wyjściową, a władza uważana jest za jeden z aspektów przywództwa. Przywództwo będzie wtedy wyposażone we władzę albo też nie. Władza może zostać wykorzystana w celu wypełnienia zadań. Jeśli nie zostanie użyta, to przywódca zdecyduje się posłużyć innymi środkami. Rozważając powyższy wątek, można stwierdzić, że przywódca staje się wówczas „głową kontrolującą cały organizm”<sup>205</sup>.

**Istotą przywództwa jest wytyczenie kierunku działania organizacji, sformułowanie wizji dotyczącej jej przyszłości oraz sprecyzowanie konkretnego kierunku ludzkim działaniom. Przywództwo polega również na motywowaniu, inspirowaniu, wyzwaniu energii tkwiącej w ludziach**<sup>206</sup>.

Jak podaje J.M.-G. Burns, sztuka przewodzenia sprowadza się do umiejętności realizowania celów znaczących z punktu widzenia efektywności funkcjonowania organizacji, wykorzystania prawdziwego potencjału drzemącego w młodych pokoleniach pracowników, jak również ukierunkowania talentów, wiedzy, zdolności zespołu pracowniczego na osiąganie wytyczonych wcześniej rezultatów. Przywództwo zasadza się na użyciu wpływu, ale bez wykorzystania środków opartych na przymusie. Przywództwo obiera także za cel definiowanie kultury organizacji<sup>207</sup>.

Wysiłki niektórych badaczy zorientowane na poszukiwanie uniwersalnych cech, które można byłoby przypisać skutecznemu przywódcy, zakończyły się niepowodzeniem. Żaden z nich nie zdołał dowieść, jaki typ osobowości lidera będzie idealny do wypełniania funkcji przywódczej. Natomiast większość z nich była zgodna co do tego, że styl przewodzenia zależy w głównej mierze od charakteru lidera. Choć nie stworzono indywidualnego zbioru cech przesądzających o tym, kogo można uznać za przywódcę, to wciąż narasta pokusa poszukiwania cech wspólnych dla liderów biznesu<sup>208</sup>. A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica są twórcami koncepcji czterech kamieni węgielnych, określanych mianem „potencjału przywódczego”. Wyszczególnili następujący zestaw **cech przywódczych**<sup>209</sup>:

<sup>205</sup> B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, „Studia Politologiczne” 2001, vol. 5: *Przywództwo polityczne*, s. 11.

<sup>206</sup> M. Dźwigoł-Barosz, *Doskonalenie kompetencji...*, op. cit., s. 122.

<sup>207</sup> R. Mrówka, *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, [https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania\\_wspolczesnych\\_przywocow\\_organizacji\\_gospodarczych.pdf](https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywocow_organizacji_gospodarczych.pdf) (dostęp: 18.04.2021).

<sup>208</sup> A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 48.

<sup>209</sup> *Dobre przywództwo w obliczu zmian*, s. 8, <http://kngap.uek.krakow.pl/> (dostęp: 26.07.2021).

### 1. **Optymizm:**

- pozytywne nastawienie, również w trakcie istniejącego kryzysu, problemów i wyzwań;
- niezachwiana wiara w ludzi, świat i możliwości osiągnięcia sukcesu;
- dostrzeganie, że kryzys to nie tylko problem, ale też wyzwanie i szansa.

### 2. **Ambicja:**

- dążenie do osiągania trudnych celów;
- wysokie standardy działania, zaangażowanie;
- stałe dążenie do doskonałości (zmiany statusu quo) i brak zadowolenia z osiągniętego stanu.

### 3. **Odwaga:**

- podejmowanie trudnych decyzji – działanie pomimo strachu;
- podejmowanie ryzyka w sytuacji niepewności;
- pokonywanie ograniczeń.

### 4. **Wytrwałość:**

- koncentracja na realizacji postanowień;
- konsekwencja w działaniu, zaangażowanie w sprawy organizacji;
- determinacja w dążeniu do długoterminowych celów nawet za cenę rezygnacji z krótkoterminowych korzyści, pomimo przeciwności.

Należy zaznaczyć, że warunkiem optymalnego wykorzystania potencjału pracowników jest stworzenie warunków umożliwiających poznanie tego potencjału. Istnieje możliwość osiągnięcia tego celu w wyniku realizacji „**potrójnego U**”<sup>210</sup>:

- upraszczanie rzeczywistości: celów, zadań, struktur, procesów i procedur;
- ułatwienie pracy: likwidacja wszelkich barier, poprawa i zapewnienie przyjaznych warunków pracy;
- umożliwienie nadania uprawnień: delegowanie zadań, decyzji i odpowiedzialności.

Termin „potrójne U” jest bliski biznesowej zasadzie subsydiarności. Może być przedmiotem analiz w kontekście przywództwa służebnego, choćby z uwagi na to, że pracowników można zmotywować do zaangażowania poprzez stworzenie im dogodnych warunków, a to opiera się na przewodzeniu i służeniu równocześnie<sup>211</sup>.

## Wybrane koncepcje przywództwa

Skuteczne przywództwo w turbulentnym otoczeniu wymaga posiadania i wykorzystania umiejętności pozwalających na szybkie zaadoptowanie się do różnorodności. W warunkach zmienności otoczenia niezbędne są takie metody przewodzenia, za pośrednictwem których zaistnieje możliwość mobilizowania ludzi do działań innowacyjnych i uzyskiwania ponadstandardowych wyników. Dla urzeczywistnienia nowych

---

<sup>210</sup> A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo...*, op. cit., s. 75-79.

<sup>211</sup> *Dobre przywództwo...*, op. cit.

i ważnych inicjatyw potrzebne są twórcze rozwiązania, pozwalające sięgać do motywacji człowieka oraz ich systemu wartości. Zaprezentowane w rozdziale nowoczesne i skuteczne podejścia do przywództwa odpowiadają na to zapotrzebowanie.

Organizacje, by mogły skutecznie funkcjonować w warunkach turbulentnego otoczenia, potrzebują **przywództwa adaptacyjnego**, pozwalającego na utrzymanie poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem. W sytuacji zmiany ludzie mają tendencje do reagowania na nią mechanizmami obronnymi. Rolą przywódcy adaptacyjnego jest poprowadzenie swojej załogi w taki sposób, aby byli przygotowani na samodzielne rozwiązanie problemów i przyjęli za nie odpowiedzialność<sup>212</sup>

Przywództwo oznacza coś więcej niż tylko kierowanie ludźmi. Odpowiedzialne przywództwo wiąże się z motywem **służenia innym**. Przywódca o służebnej postawie najpierw służy, a dopiero potem kieruje. Służąc społeczeństwu, przyświeca mu nadrzędny cel – troska o interesy grupy społecznej, poświęcanie czasu na rozpoznanie i poszukiwanie rozwiązań danego problemu<sup>213</sup>. Poczucie służebności przywódcy występuje na dwóch poziomach<sup>214</sup>:

1. Służebność wobec ludzi, którym przewodzi. Kluczowe znaczenie ma zrozumienie przez niego wpływu, jaki ma na podwładnych. Jest świadomy konsekwencji nieudolnego przewodzenia, które sprawia, że ludzie doznają cierpienia w sferze materialnej, duchowej i emocjonalnej.
2. Służebność wobec celu czy misji organizacji. Tego typu służebność jest rezultatem osobistych przekonań przywódcy o zasadności angażowania się w działania prowadzące do osiągnięcia tego celu. Powinien to być cel na tyle istotny, że wyzwoli w nim potrzebę zaangażowania się w działania prowadzące do jego osiągnięcia.

Model przywództwa służebnego dobrze koresponduje z **przywództwem autentycznym**, którego istotą jest dostosowanie swoich zachowań do panującej sytuacji i do ludzi przy jednoczesnym pozostaniu w zgodzie z samym sobą. Dzięki temu autentyczny przywódca cieszy się większym zaufaniem u podwładnych. Lider, który podąża ślepo za wzorcami promowanymi przez innych, skazuje siebie i przedsięwzięcie na przegraną. Między liderem i grupą zachodzi sprzężenie zwrotne – jednostki zechcą podążać za przywódcą pod warunkiem, że on ujawni różne aspekty swojej osobowości i jest w stanie wiele dać od siebie<sup>215</sup>.

Budowanie relacji z podwładnymi opartych na zaufaniu, trosce o innych, zażegnaniu konfliktów to atrybuty tzw. **przywództwa cichego**. Przywódcę cichego charakteryzuje skłonność do gruntownego, ale powolnego wdrażania zmian. Nie

---

<sup>212</sup> A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 36.

<sup>213</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej*, materiały szkoleniowe w ramach „Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 rok”, s. 9.

<sup>214</sup> J. Supernat, *Przywództwo w organizacji*, [http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i\\_30\\_2\\_Przywodztwo\\_w\\_organizacji.doc](http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_30_2_Przywodztwo_w_organizacji.doc) (dostęp: 26.07.2021).

<sup>215</sup> *Autentyczne przywództwo*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=562&t=autentyczne-przywodztwo> (dostęp: 14.02.2021).

należy on do zwolenników gwałtownych zmian, aby nie narazić organizacji na porażkę. Wykonuje należycie swoje zadania, zapobiega powstawaniu kryzysów, prowadzi z ludźmi dialog, tworzy kulturę organizacji przy udziale członków organizacji, a nie anonimowego kapitału ludzkiego, stymuluje pracowników do rozwoju<sup>216</sup>. Zaletą cichego przywódcy jest także to, że nie promuje samego siebie, ale koncentruje się na osiągnięciu wyników, chętnie podejmuje się inicjowania zmian<sup>217</sup>.

Z pojęciem zmiany wiąże się koncepcja **przywództwa transformacyjnego**, opartego na modelu wieloczynnikowym. Uwzględnia ono cztery czynniki: indywidualne podejście do człowieka, stymulowanie intelektualne, inspirujące motywowanie, wyidealizowany przykład. Z tym typem przywództwa związana jest elastyczność reagowania na zmienne warunki otoczenia oraz kształtowania i oddziaływania na nie. Oddziaływanie polega na zachęceniu podwładnych do działań, aby w trakcie ich realizacji mieli na uwadze cele odległe i byli przez nie motywowani<sup>218</sup>. Głównym zamierzeniem przywódcy transformacyjnego jest wywołanie u podległych mu pracowników chęci identyfikacji z nim oraz wywołania w trakcie trwającej współpracy silnych emocji nacechowanych pozytywnym zabarwieniem. Wspólnie biorą udział w podnoszeniu motywacji oraz poziomu moralnego. Mocną stroną przywódcy transformacyjnego jest działanie zgodnie z własnym systemem wartości. Badania prowadzone nad wpływem stylu przywództwa transformacyjnego na pracownika dowodzą, że tego typu przywódcy oddziałują na podwładnych pozytywnie przez ukazanie im sensu wykonywania pracy. Na uwagę zasługuje również stwierdzenie, że przez wywołanie wśród załogi poczucia sensu pracy jej członkowie przejawiają skłonność do wysiłku, co pozytywnie przekłada się na osiągnięte wyniki. Pozytywne oddziaływanie przywódcy na podwładnych ściśle łączy się z ich dobrostanem psychicznym<sup>219</sup>.

Właściwym typem przywództwa na czas przemian organizacyjnych jest **przywództwo charyzmatyczne**. Zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych wzrasta zapotrzebowanie na tego typu przywódcę. Nie u każdego człowieka ujawniają się zdolności do emanowania charyzmą, choć niewykluczone, że charyzmę można ukształtować. Kształtowaniu charyzmy sprzyja wyrabianie konstrukcji psychicznej, od której zależy odporność na trudności i stresy. Warunkiem koniecznym dla ujawnienia się charyzmy jest nabywanie w toku indywidualnego rozwoju określonych **cech osobowości**<sup>220</sup>. Zaliczają się do nich<sup>221</sup>:

<sup>216</sup> B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 436.

<sup>217</sup> S. Ciuk, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 335.

<sup>218</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 283, s. 224.

<sup>219</sup> Z. Mockało, *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 1, s. 12.

<sup>220</sup> <http://leadership.blox.pl/2009/09/Przywodca-charyzmatyczny.html> (dostęp: 11.03.2021).

<sup>221</sup> S. Chęłpa, *Przywództwo charyzmatyczne i jego uwarunkowania*, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/126/przywodztwo\\_charyzmatyczne\\_i\\_jego\\_uwarunkowania.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/126/przywodztwo_charyzmatyczne_i_jego_uwarunkowania.html) (dostęp: 20.02.2021).

- duża pewność siebie (lekką zawyżoną samoocena),
- nasilony motyw dominowania,
- wysoka motywacja wywierania wpływu na innych (zmieniania ich wartości, postaw),
- silne przekonanie o moralnej słuszności uznawanych wartości i podejmowanych działań.

Charyzma powstaje w wyniku połączenia ze sobą dwóch podstawowych właściwości. Pierwsza wiąże się z potrzebą wystąpienia w określonej grupie społecznej zapotrzebowania na charyzmatycznego przywódcę. Drugim elementem mającym wpływ na wykreowanie tego typu przywódcy jest społeczna percepcja jego wizerunku i roli. Charyzma to sprawianie wrażenia wśród członków społeczności, że przywódcą można być przez posiadanie wszelkich predyspozycji do podejmowania działań w danej dziedzinie<sup>222</sup>.

E. Wilczyńska i J. Juja uważają za charyzmatyka osobę o wyjątkowym talencie, a mianowicie przejawiającą zdolność do oddziaływania na innych, budowania własnego wizerunku, zyskującą przez to poparcie społeczne. Wyszczególnione powyżej czynniki nie są wystarczające, aby można było uznać człowieka za charyzmatyka. Zacytowani powyżej autorzy zwracają uwagę na jeszcze jeden walor charyzmatycznego przywódcy. Chodzi tu o poczucie misji. Misja, którą ma do spełnienia przywódca charyzmatyczny, powinna być zgodna z oczekiwaniami członków organizacji i postrzegana jako ważny element wpływający na sprawność i efektywność funkcjonowania organizacji<sup>223</sup>.

Odwołując się do współczesnych interpretacji pojęcia „przywództwo”, należy przyjąć, że stanowi ono rezultat relacji społecznych. To koncepcja **przywództwa relacyjnego** kładzie akcent na ten aspekt. P. Żukiewicz zwraca szczególną uwagę na aspekt społeczny przywództwa, pisząc, że „przywództwo to proces społeczny, w którym podmiot społeczny (np. obywatel, grupa, organizacja) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu (obywatelowi/grupie/organizacji), ponieważ uznaje go za aktualnie najlepiej odpowiadającego społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mającego największe szanse na realizowanie określonych celów akceptowanych przez oba podmioty”<sup>224</sup>.

Przywództwo w ujęciu relacyjnym jest stylem, w którym menadżer koncentruje uwagę na zjednoczeniu zespołu wokół realizacji zadań wynikających z wizji i misji organizacji. Zmiany w zewnętrznym otoczeniu organizacji wymuszają konieczność odmiennego niż dotychczas spojrzenia na zarządzanie organizacją, gdzie dominującą rolę pełnił przywódca, samotny w realizacji swojej funkcji. Należy pamiętać, że

---

<sup>222</sup> Ibidem.

<sup>223</sup> E. Wilczyńska, J. Juja, *Współczesne przywództwo charyzmatyczne a ustrój demokratyczny*, „Hominibus” 2011, nr 7, s. 111.

<sup>224</sup> P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 48.

organizację tworzy nie tyle grupa osób, co zespół zaangażowanych pracowników, którzy podejmują działania wspólnie z efektywnym przywódcą, oczekującym od nich etycznych zachowań, czyniąc organizację bardziej konkurencyjną<sup>225</sup>.

W badaniach nad zaangażowaniem przywódców w interakcje z załogą niektórzy odwołują się do **zasady jeża J. Collinsa**, zgodnie z którą lider o zdolnościach przywódczych powinien koncentrować uwagę na wspieraniu pracowników w poszukiwaniu własnej drogi rozwoju zawodowego. Przytoczona zasada opiera się na założeniu, że przywódca może przyczynić się do rozwoju osobistego pracownika przez zachęcenie i zapewnienie mu warunków do wykonywania pracy. Dla spełnienia tego celu konieczne jest przygotowanie środowiska pracy sprzyjającego samorealizacji, zintegrowanie indywidualnych celów rozwojowych pracownika z celami organizacji. Warto w tym miejscu przytoczyć wypowiedź O. Grygier-Siddons o roli współczesnego przywódcy: „Według mnie ludzie najlepiej się rozwijają, pracując dla klientów. To jest najważniejsze. [...] Jako szef firmy dbam o to, byśmy mieli najlepszych klientów z różnych branż i różnych segmentów, tak, aby nasi ludzie mogli zdobywać różne doświadczenia”. Na uwagę zasługuje też stwierdzenie, że w celu zbudowania dobrych i bliskich relacji niektórzy przywódcy odczuwają potrzebę zainteresowania osobistymi sprawami podwładnych. Zdarza się, że w niektórych przypadkach zawiązują się znajomości, co więcej „przyjaźnie firmowe”, które mają być szczególnym czynnikiem warunkującym sukces w biznesie<sup>226</sup>

Aspekt relacji społecznych znajduje odzwierciedlenie w koncepcji **przywództwa transcendentnego**, koncentrującego się na budowaniu relacji pomiędzy przywódcą a pracownikiem. W tym podejściu pożądane jest osobiste zaangażowanie podwładnego w wypełnianie misji. Dla prawidłowego przebiegu osobistych relacji z podwładnymi przywódca wykorzystuje styl oparty na zaufaniu i motywacji<sup>227</sup>.

Na motywacji znajduje oparcie styl przewodzenia odpowiadający **koncepcji organizacji kompetentnej**, której celem jest zarządzanie przez misję. To misja uzasadnia sens tworzenia celów. Dzięki misji cele mają dynamiczny charakter i opierają się na wartościach akceptowanych przez organizację. Przywódca, mając świadomość potrzeby podejmowania działań w ramach misji, „zaraża” innych swoją energią. Kluczowego znaczenia nabiera praca zespołowa, a nie indywidualna. Obok motywacji zewnętrznej i wewnętrznej mamy tu do czynienia z motywacją transcendentną, dla której charakterystyczna jest satysfakcja przywódcy odczuwana w wyniku współpracy prowadzącej do realizacji misji, bez której organizacja nie mogłaby funkcjonować<sup>228</sup>.

---

<sup>225</sup> S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Warszawa 2007, s. 69.

<sup>226</sup> A. Drzewiecki, D. Chelmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo...*, op. cit., s. 82.

<sup>227</sup> P. Cardona, P. García-Lombardía, *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków 2010, s. 53.

<sup>228</sup> B. Moszoro, *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 2, s. 58.

Pojmowanie przywództwa wyłącznie jako procesu wywierania wpływu na postawy i zachowania ludzkie, którego celem jest nakłonienie ich do udziału w realizacji zadań na rzecz organizacji, uważane jest przez R. Griffina za błędne. Przywództwo należy interpretować w kontekście roli społecznej, jednak może pojawić się wówczas problem z określeniem specyfiki tej roli. Jeśli okaże się, że rola ta występuje w systemie władzy, to zajmuje w nim szczególne miejsce. Sprowadzana jest do kierowniczej pozycji w procesie decyzyjnym. Przywództwo należy wtedy potraktować jako wynik podziału pracy, zadań oraz odpowiedzialności w systemie społecznym. W tym przypadku można powiedzieć, że jest uważane za jego najwyższą władzę. Jak zauważa B. Kaczmarek, „może oznaczać także kluczowy punkt przecięcia się interakcji komunikacyjnych czy wyborów socjometrycznych lub określony status społeczny”<sup>229</sup>. Należy zaznaczyć, że interpretowanie przywództwa w kontekście roli jest przydatne, ale stanowi jedynie podstawę do wyjaśnienia jego istoty.

Innym przykładem koncepcji nowoczesnego przywództwa jest koncepcja **przywództwa profesjonalnego**, oparta na przywództwie skoncentrowanym na zarządzaniu przez cele oraz delegowaniu uprawnień. Przywódca charakteryzuje się profesjonalnym podejściem do osiągania celów. Koncentruje się na celach, a nie na zadaniach prowadzących do ich osiągnięcia, dopuszcza swobodę we wszelkich działaniach. Przywódca docenia u pracowników inicjatywę w zakresie poszukiwania możliwości osiągnięcia wytyczonych celów. Jako profesjonalista wie, jakie posunięcia wykonać, wykazuje się niezależnością i koncentruje się na ich realizacji. Cechuje go umiejętność łagodzenia trudności występujących na etapie uczenia się, podejmowania ryzyka i szybkich decyzji w zakresie podniesienia efektywności działania. W tej koncepcji uwzględnia się rozwój pracownika, ale wyłącznie w kontekście realizacji określonych celów narzuconych przez organizację<sup>230</sup>.

Przywództwo profesjonalne odpowiada modelowi ścieżki prowadzącej do celu. Opiera się na założeniu, że zachowania przywódcy oraz cechy pracowników determinują akceptację dla działań wynikających z potrzeb organizacji. Zadaniem przywódcy jest upewnienie się, czy kroki zaproponowane podwładnym są na tyle wartościowe, że zdecydują się je podjąć, oraz wsparcie podwładnych w poszukiwaniu ścieżki prowadzącej do realizacji celu. Kroki te powinny zagwarantować, że wysiłek podjęty na rzecz ich realizacji przyczyni się do wzrostu osiągnięcia rezultatów, które z punktu widzenia pracownika były wartościowe. Koncepcja **przywództwa sytuacyjnego** uważana jest aktualnie za jedną z najsukuteczniejszych. Ma na celu wesprzeć pracowników. Stanowi odpowiedź, jak podnieść samoocenę i poczucie własnej wartości. Przy zastosowaniu tego modelu organizacja może osiągnąć wzrost w zakresie przystosowalności do nowych i zmiennych warunków otoczenia. Przywódca,

---

<sup>229</sup> B. Kaczmarek, *Przywództwo polityczne...*, op. cit., s. 11.

<sup>230</sup> B. Moszoro, *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1, s. 66.

pełniąc funkcję mentora, zachęca podwładnych, aby przez wzbogacenie własnej wiedzy i kształtowanie cennych umiejętności zaangażowali się w działania na rzecz wytyczonych do osiągnięcia celów<sup>231</sup>.

## Podsumowanie

Zmienne otoczenie dzisiejszych organizacji stawia je przed coraz większymi wyzwaniami. Działalność firm w mało stabilnym środowisku powoduje wzrost zapotrzebowania na skuteczne przywództwo. Od dawna można było spotkać się z przekonaniem, że niezbędnym warunkiem odniesienia przez firmę sukcesu jest sprawny przywódca. Jednakże dziś okazuje się to potrzebą szczególnie palącą. Co więcej, bytność firm staje się coraz bardziej zależna od efektywnego przywództwa. Pojawiają się koncepcje wskazujące na konieczność wykształcenia liderów, których sposób postępowania z podwładnymi, wypełnianie codziennych zadań powinno ulec zmianie, aby różniło się w swej istocie od tradycyjnego przywództwa. Dzisiejsza rzeczywistość biznesowa pokazuje, że wymagania wobec przywódców są zgoła odmienne w porównaniu z okresem sprzed kilku dekad. W niniejszym rozdziale wskazano na cechy, jakie powinien posiadać nowoczesny przywódca, oraz na zadania stawiane przed nim w obecnych czasach.

---

## Sprawdź się

1. *Dokonaj interpretacji pojęcia „przywództwo”.*
2. *Jakie cechy składają się na potencjał przywódczy?*
3. *Scharakteryzuj koncepcje przywództwa w organizacjach.*

---

<sup>231</sup> W. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, nr 1.



# TRENINGI KREATYWNOŚCI. WSPIERANIE POSTAW SPRZYJAJĄCYCH INNOWACYJNOŚCI

---

Małgorzata Randak-Jeziarska

## Wprowadzenie

Pojęcie „kreatywność”<sup>232</sup> zrobiło zawrotną karierę w naszym społeczeństwie. Uważamy, że bycie osobą kreatywną pomaga wyróżnić się z tłumu. Kreatywność kojarzy nam się z sukcesem, dobrą zabawą, byciem osobą modną oraz z łatwiejszym przystosowywaniem się do ciągle zmieniającego się świata. Samo pojęcie bywa jednak często nadużywane, ponieważ już dawno zauważono, że pomaga w sprzedaży różnorodnych produktów (przedmioty, usługi, szkolenia, kursy, a nawet „sprzedawanie” siebie podczas rozmowy rekrutacyjnej, itp.)<sup>233</sup>. Słowo „kreatywność” stało się więc swoistym wytrychem, za pomocą którego wszyscy próbujemy otwierać nieskończoną ilość drzwi.

Warto zatem przyjrzeć się, czym naprawdę jest kreatywność; poszukać odpowiedzi na pytanie, czy jest cechą wszystkich ludzi, czy tylko nielicznych jednostek; zastanowić się, co cechuje osobę prawdziwie twórczą oraz poznać procesy, które nam umożliwiają stawianie się taką osobą. Poza tym warto przybliżyć ideę treningów kreatywności; poznać ich specyfikę, zasady, strategie, przykłady ćwiczeń, które pobudzają i rozwijają kreatywność, a także zastanowić się, czy i w jaki sposób tego rodzaju zajęcia wzmacniają postawę proinnowacyjną u studentów przygotowujących się do pracy w różnorodnych organizacjach, które – przynajmniej deklaracyjnie<sup>234</sup> – cenią innowacyjność.

---

<sup>232</sup> Pojęcia „kreatywność” i „twórczość” będą w tym rozdziale używane zamiennie.

<sup>233</sup> A. Biela, *Trening kreatywności. Jak pobudzić twórcze myślenie*, Edgard, Warszawa 2015, s. 12-15.

<sup>234</sup> Por. R. Drozdowski i in., *Wsparanie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 114-118.

Celem rozdziału jest zapoznanie studentów z problematyką kreatywności oraz specyfiką treningów kreatywności po to, by mogli nabywać i rozwijać swoją wiedzę i umiejętności w tym zakresie.

## Obszary problemowe związane z kreatywnością

Czy kreatywność jest zdolnością dostępną tylko wybranym, jak zakładał Platon (elitaryzm), czy też jest cechą ciągłą, która może występować u ludzi w różnym nasileniu (egalitaryzm), podobnie jak poziom lęku lub poziom inteligencji, co podkreślają np. przedstawiciele psychologii humanistycznej?<sup>235</sup>. Współczesna psychologia i pedagogika podtrzymują stanowisko egalitarne w stosunku do kreatywności, podkreślając, że przejawia się ona zarówno w genialnych dziełach wielkich mistrzów, jak i wychodzących poza schemat rozwiązań codziennych problemów. To stanowisko dobrze ilustrują 4 poziomy twórczości opisane przez E. Nęcę, który wyróżnił<sup>236</sup>:

- **twórczość potencjalną**, nazywaną również twórczością płynną (najniższy poziom twórczości; płynne wytwarzanie pomysłów, które ze względu na brak określonej wiedzy, specjalnych umiejętności lub motywacji nie prowadzą do powstania znaczących dzieł);
- **twórczość skryształowaną** (wykorzystywanie wytworzonych pomysłów w określonym celu lub dla rozwiązania problemu; skryształowanie potencjalnej twórczości w konkretnym akcie; rozwiązania tego typu nie wnoszą jednak specjalnego wkładu w daną dziedzinę, są często już znane innym ludziom lub dla nich nieprzydatne),
- **twórczość dojrzałą** (to osoba twórcza wybiera cele lub problemy do rozwiązania, które mogą przynieść społeczeństwu określoną wartość; tego typu twórczość wymaga eksperckiej wiedzy),
- **twórczość wybitną** (najwyższy poziom twórczości; prowadzący do fundamentalnych zmian w określonej dziedzinie nawet w skali świata).

Chociaż bycie osobą kreatywną jest cechą pozytywnie postrzeganą przez ogół społeczeństwa, a „edukacja określana mianem twórczej i innowacyjnej jest w ostatnich latach jedną z najbardziej pożądanых cech szkoły”<sup>237</sup>, trzeba jednak zwrócić uwagę na swoisty paradoks. Wiele wyników badań naukowych przeprowadzonych w różnych krajach w szkołach różnego szczebla wskazuje, że nauczyciele słabo tolerują lub wręcz nie lubią uczniów, którzy przejawiają twórcze zdolności za ich nonkonformizm, dziwaczne poczucie humoru, impulsywność, wykraczanie poza

---

<sup>235</sup> M. Chylińska, *O głównych dylematach filozofii twórczości. Ujęcie syntetyczne z uwzględnieniem badań współczesnych*, „Roczniki Filozoficzne” 2016, nr 2, s. 111-112.

<sup>236</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001; E. Nęcka i in., *Trening twórczości*, Smak Słowa, Sopot 2019, s. 17-18.

<sup>237</sup> A. Kozuh, *Kreatywność w pracy nauczyciela i jego uczniów*, Towarzystwo Naukowe Societas Vistulana, Kraków 2021, s. 10.

przewidziane normy<sup>238</sup>. W tym miejscu można by zadać pytanie, w jaki sposób szefowie współczesnych firm traktują pracowników nieszablonowych i wykraczających poza schematy? Czy cenią twórczy ferment, który towarzyszy takim osobom, czy też traktują ich jako zło konieczne, przeznaczając do zwolnienia, kiedy pojawia się konieczność redukcji stanowisk?

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji kreatywności. Według K.J. Szmidta kreatywność jest zdolnością człowieka do wymyślania wytworów (idee, rzeczy, metody, sposoby rozwiązywania problemów itp.), które są nowe i wartościowe, czyli wnoszą do świata coś użytecznego, pięknego, prawdziwego, czyniąc zastany świat lepszym, a nie gorszym<sup>239</sup>. Z tego powodu zdaniem autora mówienie np. o „kreatywnej księgowości”, czyli łączenie tego terminu z nieuczciwością i przestępstwami finansowymi, jest nadużyciem i niezrozumieniem samego pojęcia<sup>240</sup>. Z częścią tej definicji nie zgadza się J. Rynkiewicz, pisząc, iż kreatywność jest zdolnością intelektualną, a nie postawą moralną, co sprawia, że stawianie znaku równości między stwierdzeniem: „kreatywność jest dobra” a stwierdzeniem „powinna służyć do dobrych celów” miesza różne perspektywy oceny i jako taka jest nieuprawniona<sup>241</sup>. Poza tym M. Chylińska zwróciła uwagę na fakt, iż na podstawie studiów międzykulturowych można podważyć istnienie jednego, ogólnoludzkiego rozumienia natury twórczości, gdyż np. Chińczycy przykładają mniejszą wagę do aspektu oryginalności i nowości niż Europejczycy i Amerykanie. Dla nich twórczość wiąże się z nawiązywaniem do tego, co już było, czyli do historii i tradycji<sup>242</sup>.

E. Nęcka w „*Psychologii twórczości*” wyróżnił następujące cechy osobowości jednostek uznanych za twórcze<sup>243</sup>:

- otwartość (korzystanie z różnych źródeł informacji, tolerancja wobec informacji dwuznacznych, potrzeba nowości);
- niezależność (odporność na naciski z zewnątrz, postawa nonkonformistyczna);
- wytrwałość (pokonywanie przeszkód, stabilność emocjonalna, radzenie sobie z porażką, podwyższona samoocena).

M. Boden opisała trzy główne procesy twórcze: eksploracje, kombinacje i transformacje. Eksploracje wiążą się z odkrywaniem świata poprzez dociekanie, badanie, penetrację, stawianie pytań. Kombinacje polegają na kojarzeniu w nowy sposób znanych elementów, a transformacje na przekształcaniu ich w coś nowego<sup>244</sup>.

---

<sup>238</sup> K.J. Szmidt, *Edukacyjne uwarunkowania rozwoju kreatywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 18.

<sup>239</sup> K.J. Szmidt, *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice 2013, s. 22-23.

<sup>240</sup> Ibidem, s. 21-23.

<sup>241</sup> J. Rynkiewicz, *Procesy twórcze w warsztatach kreatywności*, „*Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Philosophy and Sociology*” 2014, nr 1, s. 36.

<sup>242</sup> M. Chylińska, *O głównych dylematach...*, op. cit., s. 122-124.

<sup>243</sup> E. Nęcka, *Psychologia...*, op. cit.

<sup>244</sup> J. Rynkiewicz, *Procesy twórcze...*, op. cit., s. 38-40.

K.J. Szmidt, opierając się na tym podziale, pisze o myśleniu pytajnym, asocjacyjnym i transformacyjnym<sup>245</sup>. Myślenie pytajne zależy od ciekawości poznawczej jednostki (zachowanie przez dorosłych dziecięcego zadziwienia światem) oraz chęci wychodzenia poza bezpieczną rutynę codzienności. Jest zdolnością dostrzegania sytuacji problemowych, „formułowania nowych, płodnych pytań” (K. Popper) i redefiniowania problemów zgodnie z zaleceniem A. Einsteina i L. Infelda: „Sformułowanie problemu jest często ważniejsze niż jego rozwiązanie, które może być jedynie sprawą zręczności matematycznej lub eksperymentalnej. Stawianie nowych pytań, nowych możliwości, oglądanie starych problemów pod nowym kątem wymaga twórczej wyobraźni i wyznacza rzeczywisty postęp w nauce”<sup>246</sup>. Tu warto zauważyć, że myśleniu pytajnemu nie sprzyja stres, odczuwanie strachu oraz presja czasu. Pod ich wpływem chętniej stosujemy skrypty i schematy<sup>247</sup>. Myślenie asocjacyjne opiera się na gotowości do tworzenia nowych, często zaskakujących, a jednak wartościowych i zrozumiałych dla innych skojarzeń. Wymaga od jednostki odwagi, elastyczności myślenia, zasobu wiedzy z różnych dziedzin oraz chęci do zabawy. Podstawową rolę w tworzeniu nowych rzeczy odgrywa myślenie przez analogię (kojarzenie przez podobieństwo), w którym ważne są personifikacje i metamorfozy. Personifikacje polegają na nadawaniu cech ludzkich otaczającym przedmiotom (np. mądre drzewo, złośliwa góra), co sprzyja powstawaniu dzieł sztuki i rozwojowi mitologii. Metamorfozy z kolei przynoszą nowe kombinacje zastanych treści, czego przykładem może być np. postać sfinksa jako połączenie ciała lwa z ludzką głową, co prowadzi do powstawania symboli, alegorii, metafor itp. Myślenie transformacyjne natomiast umożliwia przekształcanie określonych wyobrażeń w obrazy oryginalne i niezwykle. Do najważniejszych operacji takiego przekształcania należą<sup>248</sup>:

- reintegracja (różne elementy są łączone według nietypowych zasad, np. centaur);
- multiplikacja (w tym samym wyobrażeniu różne elementy jednego rodzaju są zwielokrotnione, np. wielogłowy smok);
- perseweracja (ten sam element jest powtarzany na różnych płaszczyznach lub obiektach, np. spot reklamowy);
- majoryzacja (obraz jest równomiernie powiększany, jak przy użyciu lupy);
- schematyzacja (kształty na obrazie są upraszczane, np. filmy animowane);
- metamorfoza (zmiana kształtu figury w nowy obraz, np. biały koń zmienia się w samochód);
- animacja (nieruchome elementy obrazu zyskują dynamiczny ruch);
- inwersja barwna (niektóre barwy wyobrażenia są świadomie zmieniane);
- konwersja (akcja wyobrażonej czynności toczy się w odwrotnym kierunku).

<sup>245</sup> K.J. Szmidt, *Trening...*, op. cit., s. 27-38.

<sup>246</sup> A.J. Starko, *Creativity in the Classroom. Schools of Curious Delight*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2021, za K.J. Szmidt, *Trening...*, op. cit., s. 30.

<sup>247</sup> J. Rynkiewicz, *Procesy twórcze...*, op. cit., s. 38-39.

<sup>248</sup> K.J. Szmidt, *Trening...*, op. cit., s. 37.

## Rozwijanie kreatywności podczas treningów a wspieranie postaw proinnowacyjnych

Postrzeganie kreatywności jako cechy dostępnej wszystkim ludziom w różnym natężeniu stoi u podstaw idei tworzenia treningów kreatywności. Wykorzystywanie wiedzy dotyczącej twórczego myślenia i motywacji, chęci współpracy i rozwoju, a także energii płynącej z procesów grupowych (dostęp do informacji zwrotnych na temat swoich działań, wsparcie płynące od grupy, inni jako źródło inspiracji) pozwalają uczestnikom takich treningów na:

- przekraczanie lęków, uwarunkowań i schematów;
- eksperymentowanie w bezpiecznych warunkach;
- odblokowanie umiejętności nieskrępowanego zadawania pytań (myślenie pytajne);
- ćwiczenie myślenia asocjacyjnego i transformacyjnego;
- generowanie nowych pomysłów;
- wypracowanie odpowiednich umiejętności i postaw.

Na początku treningu zawierany jest kontrakt między uczestnikami, który precyzuje cele treningu, zasady współpracy w grupie oraz ramy czasowe treningu. Osoba prowadząca nie przekazuje wiedzy, jak na sali wykładowej, ale wzmacnia i pobudza aktywność członków grupy, dbając o stworzenie warunków ułatwiających rozwijanie przez uczestników konkretnych umiejętności. Plan treningu oparty jest na cyklu uczenia się przez doświadczenie D. Kolba, który zawiera w sobie następujące stadia: udział w ćwiczeniu (DOŚWIADCZENIE), podsumowanie obserwacji, analiza wniosków (REFLEKSJA), stworzenie ogólnej teorii na dany temat (UOGÓLNIENIE), wykorzystanie wypracowanej teorii w praktyce, eksperymentowanie, sprawdzanie wniosków (ZASTOSOWANIE)<sup>249</sup>.

Treningi kreatywności opierają się na systemie wybranych ćwiczeń, których zadaniem jest zwiększenie twórczego potencjału jednostki lub grupy<sup>250</sup>. Nęcka i in.<sup>251</sup> wyróżnili następujące zasady i strategie, które wspomagają trening twórczego rozwiązywania zadań:

### 1. Zasady:

- a) zasada różnorodności (tworzenie jak największej liczby różnorodnych pomysłów w poszczególnych ćwiczeniach; przełamywanie oporu przed mnożeniem pomysłów);
- b) zasada odroczonego wartościowania (powstrzymanie się od krytyki i oceniania pomysłów w określonym czasie);
- c) zasada racjonalnej irracjonalności (ćwiczenie odrywania się od rzeczywistości za pomocą myślenia nierealistycznego, autystycznego, życzeniowego itp.);

---

<sup>249</sup> A. Biela, *Trening kreatywności...*, op. cit., s. 57.

<sup>250</sup> E. Nęcka i in., *Trening...*, op.cit., s. 21.

<sup>251</sup> Ibidem, s. 27-32.

- d) zasada kompetentnej niekompetencji (przełamywanie lęku przed własną niekompetencją; akceptowanie nowego, pozbawionego nawyków intelektualnych spojrzenia na dany problem, łączenie doświadczenia eksperta ze świeżym podejściem laika);
  - e) zasada ludyczności (tworzenie pozytywnego nastroju w grupie rozwiązującej problem, uznanie korzyści płynących z zabawy np. przełamywanie emocjonalnych blokad, motywacja do pracy, zwiększanie produktywności myślenia);
  - f) zasada aktualności (koncentrowanie się podczas treningu na teraźniejszości; podkreślanie znaczenia tu i teraz dla rozwoju i pracy grupy).
2. Strategie:
- a) strategia wyniku idealnego (rozwiązywanie problemu poprzez wyobrażanie sobie idealnego stanu końcowego);
  - b) strategia zarodka (wymyślenie czegokolwiek jako pomysłu wyjściowego w celu przełamania niemocy twórczej);
  - c) strategia nadmiaru (zachęcanie do wytwarzania jak największej liczby skojarzeń, pytań, pomysłów itd.);
  - d) strategia twórczego oddalenia (chwilowe oddalenie się od problemu, tworzenie spekulacji, analogii, odległych skojarzeń, by móc powrócić do problemu z nowym świeżym spojrzeniem).

Treningi kreatywności zaczynają się od twórczej rozgrzewki, która pomaga uczestnikom wytworzyć atmosferę sprzyjającą twórczości (klimat grupowy), ułatwia im skoncentrowanie się na poszczególnych nowych zadaniach, a także pozwala pobudzić płynność, giętkość oraz oryginalność myślenia (myślenie dywergencyjne). Przykładem ćwiczeń, które pełnią taką funkcję, są<sup>252</sup>:

- Opowiadanie „Co by było, gdyby...” (np. psy zaczęły mówić ludzkim głosem? istniała tylko jedna płeć? zabroniono reklam w telewizji? itd.).
- Podawanie nowych zastosowań pustych foremek po jajkach, plastikowych kubków po kawie, słoików po dżemie itd.
- Tworzenie definicji słów typu: kapkan, oleat, kupaż itd.

Po rozgrzewce następuje ćwiczenie myślenia pytajnego, czyli zdolności dostrzegania problemów i formułowania pytań. Do tego celu mogą służyć następujące ćwiczenia<sup>253</sup>:

- Opowiadanie „Co jest interesującego w...” (np. kurzu, trawie, ślimaku, suchych liściach itd.).
- Stosowanie pytań (Kto? Co? Kiedy? Gdzie? Dlaczego? Jak?) do badania różnych rzeczy, np. gumki do ścierania (Kto wynalazł lub odkrył gumkę do ścierania? Co stało się powodem, że gumki zaczęły być używane? Kiedy gumki są najbardziej potrzebne? itd.).
- „Spostrzegawczość” (np. Jakie postaci historyczne znajdują się na banknotach? Ile krzeseł znajduje się w twoim domu? Co brzmi tak samo jak pałacy się las? itd.).

---

<sup>252</sup> K.J. Szmidt, *Trening...*, op. cit., s. 39-61.

<sup>253</sup> Ibidem, s. 63-108.

Następnym etapem treningu kreatywności jest ćwiczenie myślenia kombinacyjnego, które ma pobudzić uczestników do kojarzenia idei i rzeczy odległych od siebie, co pomaga im uzyskać nową perspektywę. Do tego celu można wykorzystać m.in. następujące ćwiczenia<sup>254</sup>:

- „Nowy kontynent” (opracowywanie w grupach mapy nowego kontynentu lub wyspy i przygotowanie się do konferencji prasowej, na której każda grupa opowie innym o swoim odkryciu).
- Pisanie opowiadania na temat wylosowanych postaci, miejsc i problemów (np. listonosz – winda – gołoledź; kasjerka na dworcu kolejowym – pub – trudny egzamin do zdania).
- Interpretowanie nieoczywistych figur.

Ostatnim etapem jest ćwiczenie myślenia transformacyjnego, czyli przekształcanie wybranych właściwości przedmiotu lub procesu w inne rzeczy lub procesy. Można do tego celu skorzystać z następujących ćwiczeń<sup>255</sup>:

- „A to historia!” (uczestnicy pracują w parach; każda osoba opowiada ciekawą historię; uczestnicy wybierają jedną z nich i przekształcają w interesujące pod względem literackim opowiadanie).
- „Wieża” (budowanie w określonym czasie przez zespoły 4-osobowe jak najwyższej wieży, np. z wykałaczek i plasteliny, która nie zawali się przez co najmniej 5 minut).
- „Ogłoszenie” (przekształcanie ogłoszeń drobnych, np. „Sprzedam łąkę 10 ha”, w ogłoszenia oryginalne i atrakcyjne dla klientów).

Autorzy raportu *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*<sup>256</sup> rozumieją kreatywność jako warunek konieczny (choć niewystarczający) dla zaistnienia innowacyjności. Kreatywność jest dla nich umiejętnością pytania, w jaki sposób można coś zrobić lepiej i inaczej, oraz zdolnością zaprojektowania zmian w organizacji. Innowacyjność zaś to urzeczywistniona kreatywność w technologiach, konkretnych produktach, procesach organizacyjnych itp. Tym, co łączy kreatywność z innowacyjnością, jest proinnowacyjna postawa rozumiana jako bycie zainteresowanym tworzeniem i wprowadzaniem w życie kreatywnych pomysłów, połączone z gotowością do wzięcia odpowiedzialności za projekt. Poza tym autorzy słusznie zauważyli, że indywidualna kreatywność wymaga pozytywnych wzmocnień ze strony społeczeństwa i sformułowali m.in. 8 zaleceń dla instytucji edukacyjnych wzmacniających kreatywność i postawę proinnowacyjną<sup>257</sup>:

1. Dążenie do wprowadzenia przedmiotu/warsztatu, który uczy kreatywnego myślenia; poszukiwania w grupie rozwiązań przełamujących rutynę; niestandardowych sposobów rozwiązywania zadań.

---

<sup>254</sup> Ibidem, s. 109-170.

<sup>255</sup> Ibidem, s. 171-209.

<sup>256</sup> R. Drozdowski i in., *Wspieranie postaw...*, op. cit.

<sup>257</sup> Ibidem, s. 131.

2. Wprowadzenie do systemu ocen (tam, gdzie jest to możliwe) kryterium oryginalności/kreatywności.
3. Kładzenie nacisku na rozwój nowych kompetencji wizualnych, medialnych, cyfrowych.
4. Uczucie pracy zespołowej (budowanie zespołów opartych na tolerancji, zaufaniu, poczuciu posiadania wspólnego celu, wysokiej motywacji).
5. Oswajanie uczniów/studentów z prawem do eksperymentowania i popełniania błędów.
6. Uczucie sztuki prowadzenia sporów w duchu tolerancji.
7. Opracowywanie planów zajęć w taki sposób, by uczniowie i studenci z różnych klas i semestrów mogli brać udział w niektórych wspólnych ćwiczeniach.
8. Wspieranie placówek oświatowych opartych na programach nauczania, które są autorskie i eksperymentalne.

Treningi kreatywności wpisują się w zalecenia edukacyjne autorów wyżej omawianego raportu, które promują kreatywność i postawę proinnowacyjną na wszystkich poziomach nauczania, w tym na studiach wyższych.

## Podsumowanie

Kreatywność często budzi ambiwalentne uczucia. Z jednej strony jest traktowana jako wartość i prawdziwy atut oraz kojarzona z oryginalnością, odwagą, innowacyjnością, otwartością i tolerancją, z drugiej zaś bywa rozumiana jako umiejętność kombinowania i obchodzenia reguł, co może mieć związek z historią i przemianami gospodarczymi zachodzącymi w naszym kraju. Poza tym częste jest przekonanie, że wszyscy ludzie są potencjalnie kreatywni, ale ta kreatywność jest systematycznie w jednostkach tłumiona przez autorytarne metody panujące w rodzinie, nagradzanie schematycznego myślenia i konformizmu w szkole, premiowanie w pracy procedur, dyscypliny i konformizmu organizacyjnego<sup>258</sup>.

Mimo tego większość z nas chce być postrzegana jako osoby twórcze, które są otwarte na świat i innych ludzi, niezależne w sądach, wyborach, działaniach, umieją pokonywać przeszkody oraz tworzyć nowe, wartościowe i przydatne pomysły. Pomocne w stawaniu się jednostkami twórczymi mogą być różne metody rozwijania kreatywności, np. uczestniczenie w treningach kreatywności. Takie treningi umożliwiają przekraczanie różnorodnych blokad, eksperymentowanie w bezpiecznych warunkach i wypracowywanie odpowiednich umiejętności i postaw związanych z kreatywnością, która jest warunkiem koniecznym dla zaistnienia innowacyjności.

Stwarzanie możliwości studentom uczestniczenia w treningach kreatywności na uczelni jest szansą na wzmacnianie postaw kreatywnych i proinnowacyjnych młodego pokolenia.

---

<sup>258</sup> Ibidem.



## **Sprawdź się**

1. *Czy według psychologów i pedagogów kreatywność jest cechą elitarną?*
2. *W jakim celu przeprowadza się treningi kreatywności?*
3. *Jakie cechy osobowości posiadają osoby twórcze?*
4. *Na czym polega myślenie pytajne, asocjacyjne i transformacyjne?*
5. *Jakie zasady i strategie wspomagają trening twórczego rozwiązywania zadań?*
6. *Czemu służy twórcza rozgrzewka podczas treningu kreatywności?*
7. *Dlaczego wielu Polaków twierdzi, że kreatywność jest w nich systematycznie tłamszona?*
8. *Dlaczego kreatywność jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) dla zaistnienia innowacyjności?*

# KOMUNIKOWANIE PUBLICZNE W ORGANIZACJI. ORGANIZACJA SPOTKAŃ SŁUŻBOWYCH

---

Agnieszka Kwiatek

## Wprowadzenie

Komunikacja wewnątrz organizacji może przyczynić się do porażki lub sukcesu przedsiębiorstwa. Relacje kształtowane między pracownikami, ich jakość, forma i sprawność, zależą w głównej mierze od kompetencji i umiejętności komunikacji, ale też od umiejętności organizowania procesu komunikowania organizacyjnego. Proces komunikowania organizacyjnego jest procesem celowym, w którym ludzie ulegają wzajemnym wpływom jednostki i grupy, oddziałując na siebie, kształtują postawy i zachowania. Należy zaznaczyć, że podstawową cechą procesu komunikowania się jest określony kontekst społeczny, w przypadku przedsiębiorstw instytucjonalny/organizacyjny. Przedsiębiorstwa powinny mieć wypracowane procedury i ścieżki przepływu komunikacji wewnętrznej. Stosując się do dokładnie określonej procedury, można szybko i efektywnie rozpatrzyć wiele spraw, podejmować decyzje, przekazywać informacje, rozmawiać i dyskutować.

Dlatego też w niniejszym rozdziale poświęcono uwagę procesowi komunikowania się w organizacjach w tym właśnie aspekcie. Przedstawiono pojęcie i istotę „komunikacji organizacyjnej”. Omówione zostały poziomy, formy oraz przebieg procesu komunikowania, kierunki przepływu informacji w organizacji wynikające z jej formalizacji i zróżnicowanych struktur.

Najczęstszą formą sformalizowanego komunikowania w przedsiębiorstwach są spotkania służbowe, które służą do przekazania i wymiany informacji, wymiany poglądów czy opinii, wspólnego rozwiązywania problemów dotyczących organizacji, udzielania porad, konsultacji, wymiany doświadczeń, kontroli bieżących działań czy podejmowania decyzji dotyczących spraw zawodowych lub społecznych.

Scharakteryzowano ważną kwestię komunikowania organizacyjnego, jaką jest spotkanie służbowe, czyli zaplanowane i zorganizowane zgromadzenie w określonym miejscu i czasie dwóch lub większej liczby osób przekazujących sobie informacje dotyczące organizacji i dążących do osiągnięcia zamierzonego celu. W niektórych przypadkach zwoływanie spotkań służbowych, ich porządek i sposób zawiadamiania uczestników są ściśle określone stosownymi przepisami i regulaminami, np. w przypadku posiedzeń zarządu lub rady nadzorczej spółki, które mają swojego przewodniczącego i są protokołowane przez sekretarza. Przygotowanie takiego spotkania wymaga dokładnego zapoznania się z jego procedurą.

## Pojęcie i istota komunikacji w organizacji

W procesie komunikowania należy zwrócić uwagę na poszczególne elementy, które bezpośrednio i pośrednio określają jego jakość, ponieważ łączą się z realizacją jego podstawowych funkcji w organizacji, tj. motywacyjnej, kontrolnej, ekspresji potrzeb i informacyjnej. Komunikacja to przede wszystkim tworzenie wspólnoty, a więc budowanie porozumienia, łączności, współdziałania.

W literaturze możemy znaleźć wiele definicji „komunikacji” w zależności od podejścia do tego zjawiska i akcentowania różnych elementów społecznych, takich jak proces, interakcja, wymiana<sup>259</sup>. Od prostej reakcji organizmu na bodźce z otoczenia, transmisję idei i emocji, po tworzenie za pomocą symboli werbalnych wspólnych pojęć, opinii i idei.

**Etymologicznie słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego terminu „communicatio”, „communicare” i określa udzielanie informacji bądź współudział, uczestnictwo, wspólnotę.**

Według J. Stankiewicz komunikowanie się jest to: „dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą”<sup>260</sup>. Natomiast R.W. Griffin uważa komunikowanie się za proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej<sup>261</sup>. Komunikacja w sensie technicznym wyraża przepływ informacji. Techniczne podejście dodaje, że komunikacja jest procesem transmitowania (przesyłania) zakodowanych informacji (wiadomości, komunikatu) od nadawcy do odbiorcy, przy czym odbiorca po uzyskaniu i odkodowaniu

<sup>259</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 12.

<sup>260</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 44.

<sup>261</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 554.

(przetworzeniu) informacji sam automatycznie staje się nadawcą. W komunikowaniu się ludzie bezpośrednio wymieniają sygnały werbalne i niewerbalne, dochodzi również do zmiany ról pomiędzy mówiącym i słuchającym podczas dialogu (nadawca staje się odbiorcą komunikatu).

A. Wajda definiuje komunikowanie się jako proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych komunikatów. Jednocześnie zwraca uwagę, iż proces komunikowania się<sup>262</sup>:

- dotyczy ludzi i wiąże się ze zrozumieniem występujących pomiędzy nimi związków;
- polega na dzieleniu się znaczeniami, tzn. ustalaniu wspólnej aparatury pojęciowej (definicji);
- jest symboliczny, tak więc gesty, litery, liczby przedstawiają jedynie przybliżone znaczenie pojęcia.

Proces komunikowania może odbywać się na wielu poziomach w zależności od rodzaju i liczby podmiotów w nim uczestniczących. Najniższy poziom i najczęstszy to komunikowanie **intrapersonalne**, czyli wewnątrzosobowe, zachodzące w umyśle człowieka w formie tzw. „dialogu wewnętrznego”. Kolejny poziom – to **interpersonalny**, czyli porozumiewanie się jednostek między sobą za pomocą sygnałów werbalnych i niewerbalnych wywołujących określone interakcje. **Grupowe** komunikowanie odnosi się do życia grupowego, wewnątrz rodziny, zespołów, grup pracowniczych itp. Na tym poziomie rozwoju wykształcają się formy i wzory ludzkich interakcji, systemy norm, kontroli hierarchii i powiązań oraz zjawisko granic grupowego wpływu. Struktury społeczne determinują również komunikację na poziomie **międzygrupowym**, odnoszącą się do dużych liczebnie grup, w których istnieją ograniczone kontakty osobiste, np. stowarzyszenia, partie polityczne, związki wyznaniowe itp. Komunikowanie **instytucjonalne (organizacyjne)** jest poziomem ukierunkowanym na odbiorcę o charakterze sformalizowanym, o jasno zdefiniowanych rolach nadawcy i odbiorcy, komunikatach przebiegających według określonej struktury. Komunikowanie **masowe**, mające jednocześnie najszerszy zasięg, charakteryzuje się największym stopniem anonimowości w transmisji i wymianie informacji. W tym przypadku komunikowania nie występuje kontakt bezpośredni. Komunikacja dokonuje się za pomocą mediów i najczęściej jest jednokierunkowa.

Istnieje jeszcze poziom komunikowania się mający zasięg globalny, jest to komunikacja **międzykulturowa**, mająca charakter wszystkich wyżej wymienionych poziomów, tzn. interpersonalnego, grupowego, instytucjonalnego i masowego<sup>263</sup>.

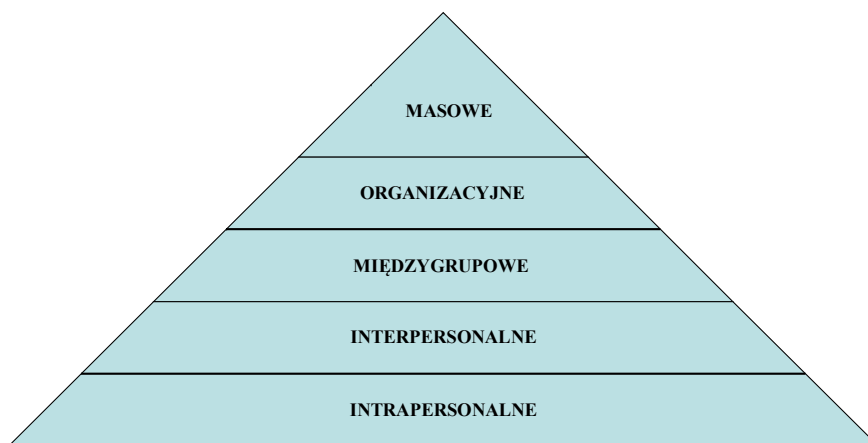
---

<sup>262</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 150.

<sup>263</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18.

---

## MAŁO PRZYPADKÓW



## DUŻO PRZYPADKÓW

*Rysunek 13.1. Piramida McQuaila – Poziomy komunikowania w zależności od rodzaju i liczby podmiotów w nim uczestniczących*

Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2004, s. 71

B. Dobek-Ostrowska wymienia sposoby komunikowania społecznego ze względu na kanał porozumiewania się: **bezpośrednie** (interpersonalne) i **pośrednie** (masowe) oraz powstałe wraz z rozwojem technologii informacyjnej komunikowanie **medialne**<sup>264</sup>.

Podczas komunikowania się **interpersonalnego** w kontaktach uczestników wymagana jest aktywna obecność, charakteryzująca się natychmiastowym sprzężeniem zwrotnym, w formie werbalnej i niewerbalnej. Jest to proces dwustronny, gdzie nadawca i odbiorca wymieniają się rolami. Podczas komunikowania się **interpersonalnego – medialnego** nie występuje bezpośredni kontakt fizyczny, tzw. „twarz w twarz”, porozumiewanie odbywa się za pomocą nośników technicznych takich jak telefon, Internet itp. Komunikowanie **pośrednie – masowe** polega na wysłaniu komunikatu od nadawcy medialnego do publiczności (najczęściej anonimowej), charakteryzuje się brakiem bezpośrednich kontaktów (czasami jest to pośrednik, tzw. *gate-keeper*, selekcjoner), a sprzężenie zwrotne jest opóźnione.

W systemie **komunikowania organizacyjnego** mamy do czynienia z procesem na poziomie interpersonalnym, grupowym i międzygrupowym, instytucjonalnym, a charakter zależności będzie od wewnętrznej struktury i wielkości organizacji.

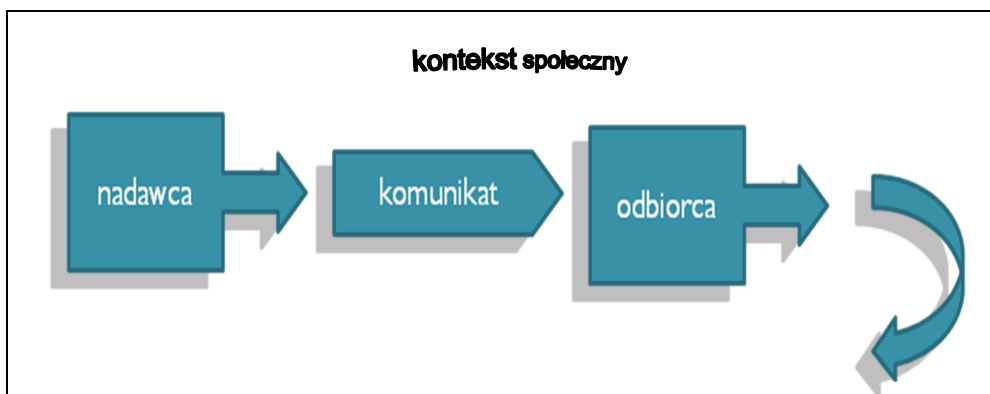
---

<sup>264</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 20.

**W technicznym podejściu, komunikacja jest procesem transmitowania (przesyłania) zakodowanych informacji (wiadomości, komunikat) od nadawcy do odbiorcy, gdzie odbiorca po uzyskaniu i odkodowaniu (przetworzeniu) informacji sam automatycznie staje się nadawcą.**

Komunikowanie zakłada istnienie dwóch stron procesu, tzn. nadawcy i odbiorcy, oraz wywołania sprzężenia zwrotnego (czyli odpowiedzi na komunikat), przy czym zarówno jedna, jak i druga strona może być pojedyncza lub zbiorowa. **Nadawca** jest źródłem komunikatu, tworzy przekaz, następuje tzw. **kodowanie**. Następuje **transmisja** przekazu (wiadomość) przez odpowiednie **kanały**, w mowie, piśmie lub za pomocą nośników technicznych. Przesłankami wyboru nośnika są m.in. ważność komunikatu, stopień ustrukturyzowania i sformalizowania, możliwości nośnika itp. Pracownicy komunikujący się w interesach wybierają dzisiaj najczęściej przekazywanie informacji w formie pisemnej, drogą elektroniczną bądź za pomocą telefonu, ale czasem także kontaktu osobistego. Przekazywany komunikat otrzymuje **odbiorca** i za pomocą zmysłów (słuch, czytanie, obserwacja itp.) stara się zinterpretować jego znaczenie.

W procesie komunikacji bardzo ważne jest **sprzężenie zwrotne**, bez którego byłby on niepełny, a działania zamierzone przez nadawcę mogą nie odnieść pożądanego skutku. Sprzężenie zwrotne jest reakcją odbiorcy na otrzymany komunikat, wyrażoną odpowiednią postawą lub zachowaniem.



**Rysunek 13.2. Schemat procesu komunikowania**

Źródło: Opracowanie własne

Niezwykle istotny dla procesu komunikowania się jest element tzw. **szumu (baryera)**, który utrudnia porozumiewanie się, zniekształca komunikat bądź jego zrozumienie. Bariery, czyli źródła szumu, mogą wynikać z<sup>265</sup>:

<sup>265</sup> A. Kwiatek, *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] F. Byłok, E. Robak (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 107.

- cech nadawcy (brak predyspozycji do porozumiewania się, cechy osobowości);
  - cech otoczenia komunikacyjnego (bariery fizyczne, kulturowe, przeciążenie informacjami);
  - cech odbiorcy (różnice w statusie, dystans, cechy emocjonalne i osobowościowe).
- Podsumowując, można przywołać definicję B. Dobek-Ostrowskiej, która najszerzej ujęła pojęcie „komunikowanie”<sup>266</sup>:

**„Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem są wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami oraz ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”.**

Właściwa, sprawna komunikacja w organizacji, a przede wszystkim skuteczna, jest ściśle powiązana z efektywnością zarządzania. Czynności zarządcze przypisane są głównie do ról kierowniczych, które opiera się na realizacji zadań związanych z funkcjami zarządzania. Każda rola wymaga od kierownika różnych predyspozycji i umiejętności, ale zawsze opiera się na komunikowaniu. Są to role<sup>267</sup>:

#### 1. **Interpersonalne:**

- Reprezentant – występuje w imieniu grupy lub organizacji w stosunku do otoczenia, np. reprezentuje na konferencjach.
- Przywódca – komunikuje się z podwładnymi, realizując cele organizacji poprzez przewodzenie, ocenianie, motywowanie itp.
- Łącznik – pośredniczy między organizacją a otoczeniem, np. poprzez kontakt z klientami, negocjowanie umów, zleceń itp.

#### 2. **Informacyjne:**

- Upowszechnia informacje innym członkom organizacji (np. opracowuje raporty i rozpowszechnia je oraz inne fachowe czasopisma).
- Rzecznik – przekazuje osobom i innym jednostkom organizacyjnym część informacji, reprezentując określone zagadnienia wobec otoczenia zewnętrznego.
- Monitor – za pomocą pozyskanych informacji wpływa na funkcjonowanie organizacji.

#### 3. **Decyzyjne:**

- Rozjemca – przeciwdziała wszelkim zakłóceniom i negatywnym zjawiskom w organizacji.
- Alokator zasobów – rozdziela zasoby w organizacji.
- Przedsiębiorca – jako inicjator rozwoju i zmian doskonalących organizację.
- Negocjator – rozjemca w negocjacjach indywidualnych i grupowych.

---

<sup>266</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 13.

<sup>267</sup> B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne*, [w:] B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 22-23.

Komunikowanie wewnątrzorganizacyjne, ze względu na swój instytucjonalny, formalny charakter, powinno być dostosowane do obowiązującej w przedsiębiorstwie struktury oraz przebiegać według ustalonych procedur i kanałów. To tzw. **ustrukturyzowane komunikowanie** odbywa się za pomocą pism i dokumentów, spotkań roboczych, zbierania okresowych narad itp. Jest to typ komunikowania rejestrowany i sformalizowany o charakterze jawnym.

W komunikacji formalnej wyróżnia się następujące kierunki przepływu informacji: **pionowy w górę**, **pionowy w dół** oraz **horyzontalny**. W celu porozumiewania się w organizacji można wykorzystywać różnorodne techniki, np.<sup>268</sup>:

- werbalne (np. narady czy obchód miejsca pracy);
- pisemne (np. gazetka zakładowa, intranet, biuletyn, konkurs wniosków usprawniających);
- wizualne (np. telewizja firmowa, wideo) i multimedialne (np. telekonferencje, spotkania integracyjne, wydarzenia specjalne).

W firmie, która dba o sprawne komunikowanie się, organizowane są systematyczne spotkania służące wymianie informacji.

## Spotkania – organizacja

Spotkania, narady, zebrania stanowią integralną część pracy w firmach. Przede wszystkim są miejscem wymiany informacji, wiedzy, konfrontacji opinii, dyskusji, zapewniają płynność i wydajność działań zarówno na etapie planowania, prowadzenia, jak i podejmowania ważnych decyzji. Systematyczne organizowanie spotkań służbowych z udziałem współpracowników jest środkiem ułatwiającym koordynowanie spraw przedsiębiorstwa. Spotkania są niezastąpionym instrumentem kierowania działaniami pracowników oraz sprawowania kontroli nad powierzonymi im zadaniami, a w konsekwencji – ważnym instrumentem sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Przykładem takich spotkań mogą być: spotkania zarządu, rady nadzorczej, obrady komisji, projektowe, w celu przedstawienia prezentacji czy ofert, negocjacyjne, rekrutacyjne itp.

**Zebranie to uporządkowany sposób wymiany informacji w grupie osób. Jest praktycznym środkiem do tworzenia poczucia tożsamości, utrwalania dobrych stosunków, a przede wszystkim okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń<sup>269</sup>.**

Spotkania służbowe mogą mieć **charakter wewnętrzny** lub **zewnętrzny**. Wśród spotkań wewnętrznych można wyróżnić:

---

<sup>268</sup> A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2004, s. 271.

<sup>269</sup> Z. Koźmin, *Organizowanie zebrań i narad*, <https://samorzad.infor.pl/sektor/organizacja/pracownicy/387672,Organizowanie-zebran-i-narad.html> (dostęp: 22.06.22).



- **spotkania otwarte** – dostępne dla wszystkich pracowników;
- **spotkania zamknięte** – ich uczestnikami mogą być tylko osoby zaproszone, np. zarząd organizacji lub menadżerowie działów.

Rozróżnia się wiele typów zebrań: odprawy, posiedzenia, zgromadzenia, konferencje, narady, zjazdy, kongresy, seminaria, sympozja. W przedsiębiorstwach najczęściej organizuje się:

- **Odprawy** – spotkania przełożonego z podwładnymi, na których omawiane są bieżące sprawy oraz wydawane polecenia. Trwają krótko (15-20 minut) i odbywają się dość często, nawet codziennie lub raz czy dwa razy w tygodniu.
- **Narady** – zebranie pracowników komórki organizacyjnej w celu przedyskutowania aktualnych problemów i ustalenia środków realizacji.
- **Posiedzenia** – odbywają się rzadziej (raz w miesiącu lub kwartale) i trwają dłużej (1-3 godziny). Dotyczą spraw obejmujących większe przedziały czasowe, a po dyskusji podejmowane są decyzje odnośnie do funkcjonowania firmy.
- **Zgromadzenia** – odbywają się kilka razy w roku i trwają nawet kilka godzin. Dotyczą wspólnego omówienia ważnych spraw i podjęcia kolegalnych decyzji (walne zgromadzenie członków spółdzielni, wspólników lub akcjonariuszy). Podejmuje się na nich ważniejsze decyzje, takie jak podział zysku, wybory władz czy przedstawicieli organów.
- **Seminaria** – zebrania mające charakter szkolenia, poświęcone określonemu tematowi. Trwają kilka godzin lub kilka dni (najczęściej są organizowane poza siedzibą firmy).
- **Konferencje** – to zebrania przedstawicieli nauki w celu wymiany poglądów. Mogą mieć wymiar międzynarodowy i trwać kilka dni.
- **Kongresy** – to najwyższe organy partii politycznych lub zgromadzenia naukowców, polityków lub specjalistów określonej dziedziny. Mogą trwać kilka dni. Zebrania mają formalny i uporządkowany charakter. Zazwyczaj odbywają się cyklicznie. Dlatego też wymagają szczególnego zaplanowania z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Główne cele zebrań to:
  - przekazywanie informacji (zebranie zespołu),
  - rozwiązywanie problemów (zebranie kadry kierowniczej),
  - podejmowanie decyzji (zebranie na temat strategii).

Charakter każdego spotkania jest zależny od jego przedmiotu, należy więc sporządzić listę tematów, które będą na nim poruszane. Wymaga to odpowiedniego zaplanowania każdego spotkania.

## Zaplanowanie spotkania

Czynniki, jakie trzeba wziąć pod uwagę, planując spotkanie:

- **cel** i założenia spotkania;
- **termin**, częstotliwość spotkań;

- **liczba osób**, które powinny wziąć w nim udział i ich wzajemne powiązania (odpowiedzialność i decyzyjność);
- **czynniki geograficzne** – czy wszyscy pracują w jednym miejscu, odległość poszczególnych osób od miejsca spotkania;
- **zaplecze i możliwości techniczne**, jakim dysponuje organizacja, np. dostęp do Internetu, czy jest sala na spotkania zespołu i odpowiedni standard techniczny jej wyposażenia.

Mając powyższe na uwadze, aby właściwie przygotować każdego rodzaju spotkanie, kolejnymi krokami są:

- Ustalenie listy uczestników zebrania, osób referujących oraz tematy ich wystąpień wraz z czasem potrzebnym na jego zreferowanie.
- Zaplanowanie porządku obrad.
- Przygotowanie zaproszeń, zawiadomień i ich rozesłanie uczestnikom spotkania.
- Sporządzenie materiałów dla uczestników oraz ich rozesłanie.
- Przygotowanie sali konferencyjnej, urządzeń audiowizualnych, punktów informacyjnych (lub wynajęcie, jeżeli firma nie posiada własnej).

Potrzeba zwoływania zebrania wynika z wewnętrznych przepisów niektórych firm, organizacji (statut, regulamin), jak również z doraźnych potrzeb. Przepisy te określają również, z jakim wyprzedzeniem należy wysłać zawiadomienia o organizowaniu zebrania, np. wspólnota mieszkaniowa ma ustalone terminy zwoływania zebrań w ustawie o własności lokali.

Aby zawiadomić wszystkich uczestników o spotkaniu, należy wysłać do nich zaproszenie, pismo informujące lub zawiadomienie. Zaproszenie powinno być tak zredagowane, aby przekazać konkretne informacje, a jednocześnie posiadać staranną szatę graficzną. Powinno zawierać: informację, kto zaprasza, kogo, kiedy, na co i gdzie, program zebrania (dokładny harmonogram porządku z ewentualnymi wystąpieniami osób) oraz informacje dodatkowe, takie jak prośba o potwierdzenie przybycia, miejsce uzyskania dodatkowych informacji. Zawiadomienie o spotkaniu należy wysłać, o ile nie ma innych uwarunkowań, na 2 tygodnie przed terminem.

## **Przygotowanie pomieszczenia/sali – aranżacja przestrzeni spotkania**

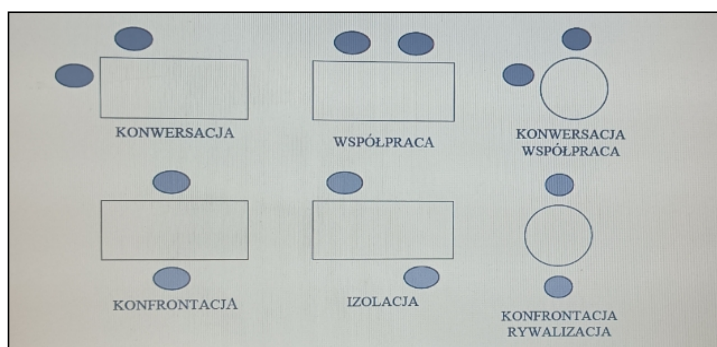
Jednym z ważnych elementów przygotowania zebrania jest aranżacja sali, która uwarunkowana jest jej wielkością i wyposażeniem oraz liczbą uczestników, a przede wszystkim celem i tematem. Niezależnie od rodzaju spotkania należy to zrobić starannie, zwracając uwagę na:

- przygotowanie stołów i miejsc siedzących (nieco więcej niż uczestników);
- zapewnienie tablicy (multimedialnej lub tradycyjnej);

- zapewnienie środków audiowizualnych (rzutniki, nagłośnienie, mikrofony itp.);
- dostępność na stołach przygotowanych materiałów dla uczestników zebrania;
- zapewnienie komfortu temperatury (klimatyzacja) i oświetlenia (np. żaluzje);
- przygotowanie napojów (w szczególności dla prelegentów);
- przygotowanie pomieszczeń pomocniczych: szatni, toalety.

Przy organizowaniu spotkania ważna jest aranżacja przestrzeni sali spotkania. Dystans przestrzenny w komunikowaniu się sygnalizuje stopień wzajemnej znajomości, bliskości i zażyłości. Ludzie w sytuacjach formalnych wolą utrzymywać optymalny dla siebie dystans w relacjach z innymi. Natomiast, gdy jest to tylko możliwe, powinien być także wygodny, to znaczy taki, który jest wypadkową ich sympatii lub antypatii do innych, rodzaju związku, sytuacji, w której przebiega interakcja oraz celu, jaki chcą osiągnąć<sup>270</sup>.

Trzeba mieć świadomość, że aranżacja miejsca spotkań może wpływać na przebieg interakcji pomiędzy jego uczestnikami (rys. 13.3).



**Rysunek 13.3. Aranżacja miejsc siedzących podczas zebrań a typ relacji**

Źródło: M.L. Knapp, J.A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 232-233

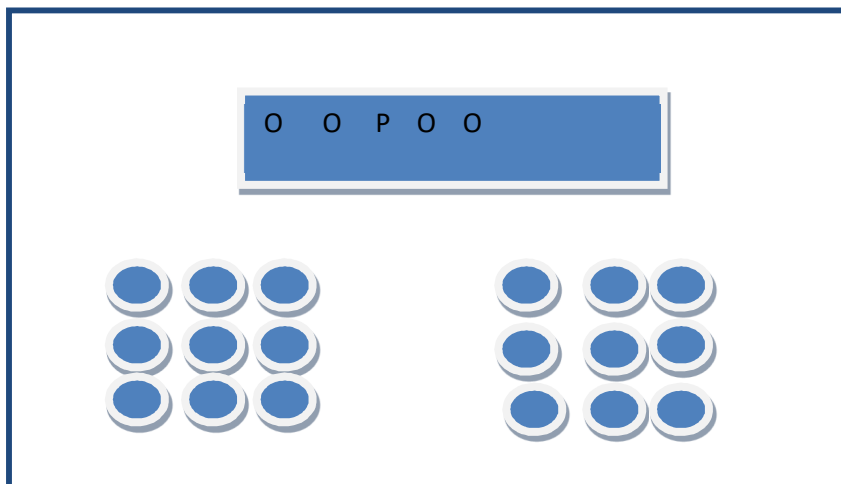
Ustawienie stołów i usadowienie poszczególnych osób przy nich może sprzyjać komunikacji lub ją utrudniać. W sytuacjach formalnych łatwość lub utrudnienie dostępu do decydentów, poziom formalizmu czy komunikowanie władzy i statusu wpływają na nastrój i emocje towarzyszące interakcji.

Istnieje kilka sposobów ustawienia stołu i krzeseł, które stosuje się w przypadku aranżacji zebrań, np. panelowe, w kształcie „T”, „U”, okręgu, w kształcie placu<sup>271</sup>.

**Panelowe (teatralne)** ustawienie stołu przyzdybialnego (prowadzący) i krzeseł (naprzeciwko) jest stosowane przy dużej liczbie uczestników, np. podczas konferencji (rys. 13.4).

<sup>270</sup> H. Dolna, *Komunikacja interpersonalna*, [https://moodle.umk.pl/WNEiZ/pluginfile.php/41006/mod\\_resource/content/1/Komunikacja%20interpersonalna%2C%20Hanna%20Dolna.pdf](https://moodle.umk.pl/WNEiZ/pluginfile.php/41006/mod_resource/content/1/Komunikacja%20interpersonalna%2C%20Hanna%20Dolna.pdf) (22.06.2022).

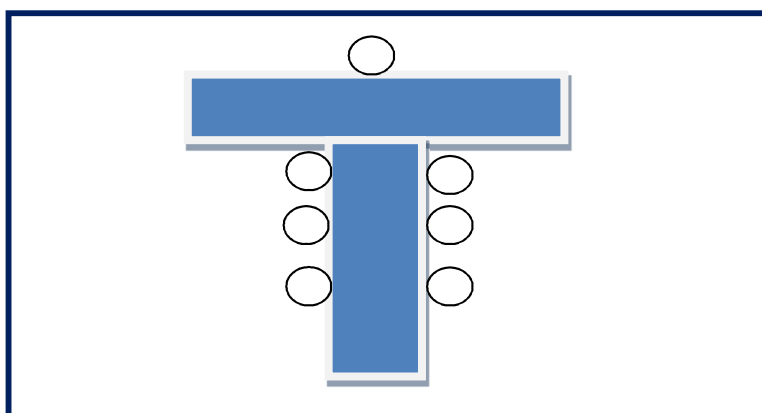
<sup>271</sup> T. Jaszczyk, M. Sołtysiak, *Organizowanie spotkań służbowych*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006.



*Rysunek 13.4. Ustawienie panelowe*

Źródło: Opracowanie własne

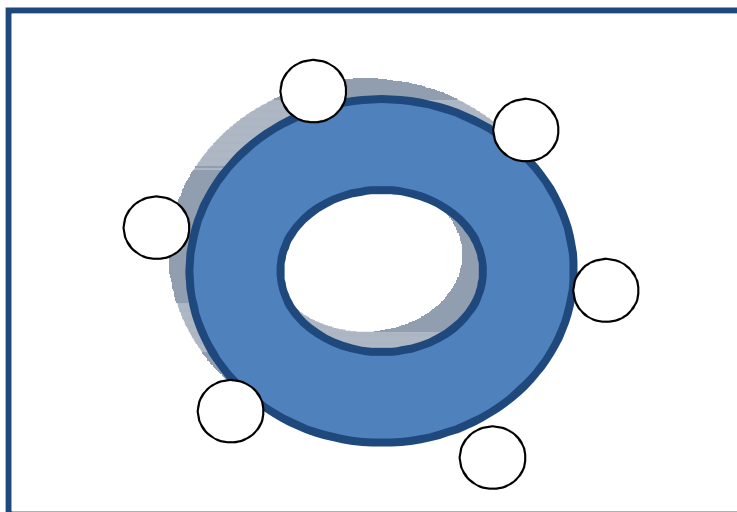
**Stół w kształcie litery T** jest ustawiany przy organizowaniu zebrań niezbyt licznych, ale o charakterze oficjalnym (rys. 13.5).



*Rysunek 13.5. Ustawienie w kształcie „T”*

Źródło: Opracowanie własne

**Stół w kształcie koła (okrągły stół)** jest stosowany przy zebraniach, podczas których są do rozwiązania pewne kwestie sporne, gdzie wymagana jest dobra słyszalność w każdym miejscu i każdy może być z jednakową uwagą wysłuchany. Układ „okrągły stół” sprzyja otwartej dyskusji i powstawaniu twórczych pomysłów. Umożliwia pełny kontakt wzrokowy i tworzy klimat przyjazny wszystkim uczestnikom zebrania, zachęcający do swobodnych wypowiedzi.



*Rysunek 13.6. Kształt „okrągłego stołu”*

Źródło: Opracowanie własne

Jeszcze przed organizacją zebrania należy zastanowić się, jaki rodzaj ustawienia będzie najlepszy, biorąc pod uwagę charakter spotkania, liczbę osób (zapewnienie komfortu) oraz możliwości lokalowe (wielkość sali), aby zebranie spełniało również funkcję komunikacyjną (aby odbyło się bez zakłóceń).

Współcześnie, przy wysokim stopniu rozwoju technicznego przesyłu informacji, oprócz tradycyjnych zebrań, narad czy konferencji, podczas których uczestnicy spotykają się ze sobą osobiście, coraz bardziej popularnym sposobem spotkań są telekonferencje. Telekonferencja umożliwia grupową rozmowę kilku, kilkudziesięciu lub nawet kilkuset osób, odbywającą się za pośrednictwem telefonów komórkowych i połączeń internetowych (wideokonferencja). Może ona odbyć się niezależnie od aktualnych miejsc przebywania uczestników, wymagany jest tylko dostęp do Internetu, komputera z podłączonym projektorem, tablic interaktywnych, ekranów projekcyjnych, ewentualnie telewizora z odtwarzaczem DVD. Jest to coraz popularniejszy sposób organizowania spotkań, pozwalający zaoszczędzić czas i zmniejszyć koszty wyjazdów służbowych uczestniczących w nich osób. Telekonferencje są bardzo wygodnym rozwiązaniem zarówno dla małych firm, które nie chcą ponosić wysokich kosztów podróży swoich pracowników, jak i dużych przedsiębiorstw posiadających oddziały ulokowane na terenie całego kraju lub prowadzących działalność na całym świecie.

## **Podsumowanie**

Spotkania są organizowane według określonych zasad, chociaż etykieta i formy towarzyskie mogą się zmieniać w zależności od kraju, w jakim się firma się znajduje, lub rodzaju firmy. Niemniej jednak dobrze przygotowane spotkania służbowe

przekładają się na wymierne korzyści dla organizacji. Negatywne opinie pracowników na temat zebrań mogą więc wskazywać na niewłaściwe ich przygotowanie, począwszy od nieprzemyślanego celu czy tematyki, aż po złą organizację. Aby uniknąć marnowania czasu i energii, spotkania służbowe należy przygotowywać dokładnie pod każdym względem.

---

### Sprawdź się

1. *Scharakteryzuj poziomy komunikowania się, ze szczególnym uwzględnieniem komunikowania organizacyjnego.*
2. *W jaki sposób kierownik może wykorzystać umiejętności komunikacyjne w pełnieniu ról w organizacji?*
3. *Jakie czynniki trzeba wziąć pod uwagę, planując spotkania?*
4. *Skonstruuuj zaproszenie na spotkanie służbowe.*
5. *Zaprojektuj spotkanie służbowe dla wybranej przez siebie organizacji.*

# PROJECT MANAGEMENT – PRINCIPAL ISSUES

---

Konrad Głębocki

## Introduction

This chapter has been written to give the insight into project management. It can be useful both to future employees of private as well as public organizations. Modern organization can not properly function without project management scheme. Even smaller ambitious organizations employ project manager to better organize the whole process. The chapter could be treated as introduction to the course “Project management” as well as “Project management in European Union”. The latter one is part of curriculum of management studies taught at the faculty of management at Częstochowa University of Technology.

The chapter gives definitions of “project” itself as well as “project management”, describe in details phases of project, considers various project methodologies, present some introductory remarks on European Union terminology of project management, gives the analysis of what does that mean that the project is successful and what are most often reasons for failure of the project. Then the example is given of a project from private sector.

## Project management – definitions

First, one has to define the term “project”. Project Management Institute (PMI) defines a **“project” as a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result**. The temporary nature of projects indicates a definite beginning and end. The end is reached when the project’s objectives have been achieved or when the project is terminated because its objectives will not or cannot be met, or when the need for the project no longer exists<sup>272</sup>.

---

<sup>272</sup> A. Watt, *Open Textbook for Hongkong Project Management*, [https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project\\_Management\\_15694.pdf](https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project_Management_15694.pdf) (read: 27.05.2022).

**Project management is about using specific knowledge, skills, tools and techniques to supply something of value to people.**

The examples are the following: development of software for an improved business process, the construction of a new building, the relief effort to people who suffer from a natural disaster or the expansion of sales into a new geographic market<sup>273</sup>. As a new term, “project management” first appeared in 1953 in the United States defence-aerospace sector. Currently project management is a professional discipline with its own body of knowledge and skills. In every organization project management expertise is needed and could be beneficial<sup>274</sup>.

According to Project Management Institute the **industries of high level of project-oriented work** are the following: manufacturing, business services, finance and insurance, oil and gas, information services, construction and utilities. Increasing significance of project management could also be seen in health care, publishing and professional services<sup>275</sup>. Today no organization could do without project management. This remark is also true in case of non-governmental organizations. Every organization should work out its own specific project management framework adequate to its strategic goals, its staff and its resources. Therefore developing project management know-how in every organization is crucial. All experiences stemming out in course of projects realization should be written down and reviewed to avoid future project failures and not to repeat errors done in the past.

## Project management – phases

Dividing a project into phases make it more clear and simplifies the process. Moreover it enables a leader to lead it in the desired direction to achieve its goal. **In project management process five basic phases could be differentiated: 1. Initiating, 2. Planning, 3. Execution, 4. Monitoring and Controlling, 5. Closing.** At the beginning of a project, the crucial idea needs to be explored, analyzed and elaborated. This initial phase is about setting goals for the project, making decisions concerning the partners and parties to carry through the project implementation, and the project leader writing the plan proposal. When analyzing and evaluating project management or project success, it is necessary to define the key measures or indicators. In an innovative project, the project success can be assessed taking into account especially long-term impacts. Project success has the secondary and intermediary

---

<sup>273</sup> *What is Project Management*, <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (read: 27.05.2022).

<sup>274</sup> K. Aaltola, *Project Management Handbook*, Laurea University of Applied Sciences, Finland 2017, p. 13.

<sup>275</sup> V. Horvath, *Project Management Competence – Definitions, Models, Standards and Practical Implications*, “Vezetéstudomány – Budapest Management Review” 2019, vol. 50(11), p. 2.



significance. Expected longer-term impacts in the industry and benefits to member organizations are most important<sup>276</sup>.

Another set of project management phases is presented below. It is more detailed than the above one and put the stress also on moments of making crucial decisions.

1. **Starting up new Project** should comprise:
  - Defining and justifying the need for the project.
  - Specifying, quantifying and agreeing desired outcome and benefits.
  - Appointing a Project Manager and if appropriate setting up a Project Board.
  - Ensuring the reasons for the project.
  - Ensuring it is aligned with strategic plan of the organization.
2. **Authorization to proceed to project initiation:** decision whether it is sensible and viable to proceed into the initiation stage of the project.
3. **Initiating the project** – the team should among others:
  - Plan how to deliver the required outcomes and benefits.
  - Decide how to manage relationships with key stakeholders.
  - Decide how to manage the delivery process.
  - Determine resource requirements and ensure they can be made available when required.
  - Document the understanding of the project.
  - Develop Business Case to help decision makers to decide whether project is cost and risk justified.
4. **Approval of the Project Initiation Document:** decision makers are to decide whether the project is worthwhile, viable, affordable and appropriate at this time.
5. **Running the project:** the project management team should:
  - Mobilize the staff and mobilize resources needed to build the products and deliverables that will enable the required outcome.
  - Plan, monitor and control the work and resources of the project.
  - Manage risks and issues as they occur.
  - Maintain communications with the one impacted by the project and its outcome.
  - Report progress and issues to decision makers and Stakeholders.
  - Decide current viability in the light of experience.
  - Ensure deliverables are fit for purpose and will enable benefits to be realized.
6. **Closure of the project:** closing the project and ensuring that:
  - Plans exist for a post project review to measure to what degree the benefits have been achieved in practice.
  - Determine the need for any improvements or modifications.
  - Ensure that the project is handed over to a person who will deliver the outcomes.

---

<sup>276</sup> K. Aaltola, *Project Management...*, op. cit., p. 16.

**7. Benefits realization (among others):**

- Post project reviews are carried out to measure the degree to which benefits have been achieved.
- Potential improvements/changes/opportunities identified in the reviews in the light of the strategic planning process for consideration<sup>277</sup>.

## **Project management – methodologies**

In project management there are various approaches and methods that can be used in managing different types of projects. **All types of project methodologies can be divided into traditional and modern approaches.**

A traditional approach is about series of sequential steps in the process of project management. In the IT and software development field e.g., this type of methodology is called “**Waterfall**”. The following steps are included in traditional project management methodology: initiation, planning and design, implementation, control and integration, validation (testing), closing (installation and maintenance). Modern methodologies do not focus on linear processes. Some of the methods are best for IT and software development, while others may be implemented in production or other sectors. One of the modern approaches to project management is **PMBOK Guide**. The guide can be defined as a broad collection of best practices on project planning and implementation. Another modern methodology is **PRINCE2** – Methodology Projects in Controlled Environments. This 2nd Edition of PRINCE methodology regards the project management as a series of logical processes and procedures aiming at creating a framework for implementing well controlled projects. This methodology provides a process-based approach that can be applied to all types of projects. First it was developed in the UK as a standard of project management dedicated to IT, today the method is widely used in many countries around the world, as it offers a series of standardized processes and procedures for controlled and efficient planning and implementing many types of projects in rather stable and secure conditions.

**Lean project management methodology** is about maximizing the value which is to be given to the customer and minimizing the waste of resources. This lean project management approach achieves perfection through customer satisfaction and by generating value in the implementation process of an optimized process flow that eliminates the waste of products, services, transport etc.

**Six Sigma** method was originally developed by Motorola to improve the production processes by eliminating defects. Today, Six Sigma is one of the most popular and reliable project management methodologies worldwide. The essential approach of this methodology is to ensure the accuracy and speed of implementation of a process at the same time taking care of elimination or minimization of losses.

---

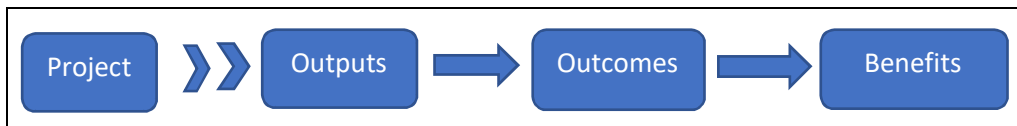
<sup>277</sup> Department for Business, Innovation and Skills, *Guidelines for Managing Projects*, London 2010, p. 6.

**Critical Chain Project Management** (in abbreviation CCPM) is the methodology that comprises planning, implementing and reviewing the different types of work in different environments (either in a single project or multiple projects). This methodology uses the Restrictions Management theory (TOC) and the concept of “buffers” to establish improved activity durations and manage tasks and resource dependent activities.

SCRUM is a method which is a part of the **Agile methodology**, involving teams in producing a software product within 30 days “sprint” and “monthly SCRUM sessions”. In a SCRUM led project, deliverables are divided into intervals of 30 days. This example of methodology is specific and applicable especially for teams 100% dedicated, and not very much constrained by time and budget. The name comes from the Agile method, a group of methodologies based on common principles of software development which after some time took the name “agile software development”. The Agile methodologies focus on: continuous inspection of implementation process, accent on teamwork, continuously encouraged team leader, responsibility and self-organization of the team, leading to the development of a software product in a very short time with the superior quality, meeting the customer requirements and objectives. Most Agile methodologies propose teamwork and establish on-going collaboration and adaptability throughout the project life cycle and development which is iterated. This signifies the production of one or more products feature parts with a well-defined role in a project as an effect of the whole iteration rendering the complex product<sup>278</sup>.

## Introductory remarks to EU project management, success of a project

By preparing and realizing the project proper terminology should be used. The European Union has its specific terminology for projects planning and management. It starts with effects of the project. In the EU we describe effects by using the following words: outputs, outcomes and benefits. Logic of the effects is presented beneath:



**Figure 1. EU Projects – effects**

Source: Own elaboration

<sup>278</sup> A. Ungureanu, A. Ungureanu, *Methodologies Used in Project Management*, “Annals of Spiru Haret University. Economic Series” 2014, vol. 5(2), pp. 50-52.

**EU project outputs** (also called deliverables) are being described as products or services which introduce something new. Outputs will result in outcomes which in turn will bring benefits. For example: project output could be adoption of new methodology of project management in a certain organization, **project outcomes** in this situation would be increased projects quality, improved visibility of projects objectives, status and forecast, capability to have more in-depth control over contractors work and deliverables and **project benefits** will be project cost overruns decreased by 30% and productivity increased by 30%<sup>279</sup>.

**Successful project is a project which among others: deliver the outcomes and benefits expected by the organization and other stakeholders, create and implement deliverables that meet agreed requirements, meet time schedule, stay within budget, make best use of resources, manage risks that would endanger the success**<sup>280</sup>.

Not all the projects are successful. **The reasons for project's failure could be various, for example: setting up deadline which could not be met, adding more to the scope and make drastic changes after project realization starts, lack of measuring the progress, not caring about the budget and time restrictions.** If serious problems occur it is better to stop and review and determine what is going wrong and maybe decide that the project is going to be late and over budget. It is better to cut our losses now. A project becomes a failure when it does not bring the effects required within the agreed-upon budget and time. However, the stakeholders decide themselves if the project was a success or a failure based on their satisfaction with the outcome<sup>281</sup>. The reasons of any project's failure should be analyzed not to happen again.

Majority of High-Technology SMEs have identifiable project management processes. They employ full-time project managers. However the owners are still most influential in the process of making decisions crucial for the projects. High-technology SMEs are more organized with the use of projects rather than functional lines. Most important success factors are clear goals and objectives and senior management support<sup>282</sup>.

## Example of project in private sector

Private companies use various project concepts to achieve objectives. The example is the one used by the company which is leading nutrition, health and wellness multinational companies and it is based in Singapore with its global IT shared ser-

---

<sup>279</sup> Centre of Excellence in Project Management of European Commission, *Project Management Methodology*, Brussels, Luxembourg 2016, p. 6.

<sup>280</sup> Department for Business, Innovation and Skills, *Guidelines for...*, op. cit., p. 3.

<sup>281</sup> <https://kissflow.com/project/why-projects-fail/> (read: 20.06.2022).

<sup>282</sup> A. Murphy, A. Ledwith, *Project Management Tools and Techniques in High-Technology SMEs*, "Management Research News" 2007, vol. 30(2), pp. 153-166.

vices known as Global IT Services (GITS) and located in Malaysia. The project concept used by the company was divided into the following parts (among others): **workload matrix** (workload division between members of the project team), **mapping knowledge area with issues, background of project, objectives, scope of work, acceptance criteria, project deliverables, risks, constraints, assumptions, project scope management, project time management, project costs management, project quality management, administrative closure procedures**<sup>283</sup>.

PROJECT OBJECTIVES (Example)

- To complete a supply chain management system within 4 months.
- To improve the support quality from the GITS by making all warehouses under one control and eliminate data duplication.
- To implement a centralized data warehouse instead of allowing every market to have its framework.
- To increase cost saving and decrease operating expenses and the high IT maintenance expenses for every local market.
- To offer business intelligence capabilities in facilitating users to make a quicker decision in managing inventory and obtain a high level of control

Objectives in the project of Global IT Services (GITS) based in Singapore and located in Malaysia – Tan Yik Ern A. (2019), *Project Management*, Asia Pacific University of Technology and Innovation.

**Project Quality Assurance** carried out by project manager could be among others about: System design review (monthly), Review project progress (monthly), Review of project charter by stage (once per project stage), system function and specification review (monthly), check system test result (once per project stage), review system deployment check list (monthly), check project plan content, project priorities and tasks (once per project stage)<sup>284</sup>.

---

## Test yourself

1. *How would you define “a project” and “project management”?*
2. *Name five basic phases of project management process.*
3. *Please specify actions to be taken in the initial phase of starting up new project.*
4. *What actions in the phase of initiating the project should be carried out?*
5. *What actions are to be made in the phase of Running the project?*

---

<sup>283</sup> A. Tan Yik Ern, *Project Management*, Asia Pacific University of Technology and Innovation, Malaysia 2019.

<sup>284</sup> Ibidem, p. 30.

6. *Please name the actions to be made in the phase of closure of the project.*
7. *What should be done within benefit realization phase of the project?*
8. *Into which two approaches all types of project management methodologies could be divided?*
9. *What is “Waterfall” methodology about?*
10. *What is PMBOK Guide?*
11. *Please characterize PRINCE2 project management methodology.*
12. *What lean project methodology is about?*
13. *Please specify what Six Sigma methodology is about.*
14. *Please decode abbreviation CCPM and characterize this methodology of project management.*
15. *Please specify what Agile methodologies of project management are about.*
16. *Please define outputs in the European Union project management.*
17. *Please define outcomes in the European Union project management.*
18. *Please define benefits in the European Union project management.*
19. *Please give characteristics of a successful project and specify the reasons of failure of the project.*
20. *What project quality assurance could be about?*

CZEŚĆ II  
**PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA**

# OŚWIADCZENIE WOLI W PROCESIE DOKONYWANIA CZYNNOŚCI PRAWNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

---

Michał Konopka

## Wprowadzenie

Stosunek cywilnoprawny regulowany przepisami prawa cywilnego stanowi swojego rodzaju więź o charakterze powinnościowym między osobami fizycznymi i osobami prawnymi. Oznacza to, że strony tej relacji są w jakiś sposób uprawnione i zobowiązane do określonego zachowania. Podstawowym instrumentem kształtowania tych stosunków są w prawie cywilnym czynności prawne. Czynność prawna jest natomiast rodzajem zdarzenia prawnego, które polega na świadomym zachowaniu osoby fizycznej lub organu osoby prawnej (przedsiębiorstwa), w którym przejawia się dążenie do wywołania określonych skutków w prawie cywilnym np. sprzedaży rzeczy, najmu lokalu itp.<sup>285</sup> Skuteczne dokonanie czynności prawnej wywołującej skutek w prawie cywilnym wymaga spełnienia określonych kryteriów, takich jak posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych, złożenie oświadczenia woli czy zastosowanie wymaganej przez prawo formy czynności prawnej. Z powyższego wynika, iż samo oświadczenie woli jest jednym z elementów procesu dokonywania czynności prawnej. Oświadczenie woli jest zatem uzewnętrznieniem chęci dokonania określonej czynności prawnej wywołującej skutki w prawie cywilnym.

## Pojęcie „oświadczenia woli”

Pojęcie „oświadczenia woli” zostało uregulowane w podstawowym źródle prawa cywilnego, jakim jest *Kodeks cywilny* (k.c.). W świetle art. 60 (k.c.):

---

<sup>285</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne. Zarys części ogólnej*, PWN, Warszawa 1998, s. 253.



**„z zastrzeżeniem wyjątków w ustawie przewidzianych, wola osoby dokonującej czynności prawnej może być wyrażona przez każde zachowanie się tej osoby, które ujawnia jej wolę w sposób dostateczny, w tym również przez ujawnienie tej woli w postaci elektronicznej (oświadczenie woli)”.**

Z powyższego wynika, że:

1. Oświadczenie woli w rozumieniu art. 60 k.c. dotyczy czynności prawnej, a więc zdarzenia unormowanego przepisami prawa.
2. Oświadczenie woli rozumiane tu jako wyrażenie chęci dokonania czynności prawnej może zostać wyrażone przez każde zachowanie się osoby jej dokonującej.
3. Oświadczenie woli osoby dokonującej czynności prawnej musi „ujawnić jej wolę w sposób dostateczny”, a więc musi zostać wyrażone w sposób zrozumiały, niebudzący wątpliwości dla drugiej strony stosunku cywilnoprawnego.
4. Jedną z możliwości ujawnienia swojej woli jest uzewnętrznienie jej w postaci elektronicznej.

Z cytowanego art. 60 k.c. wynika, że zasadą przyjętą w polskim prawie cywilnym jest dowolność formy składania oświadczenia woli. Oznacza to, że co do zasady można wyrazić swoją wolę w każdy sposób, pod warunkiem, że będzie on zrozumiały dla drugiej strony stosunku cywilnoprawnego. Przepis art. 60 k.c. wskazuje jednocześnie na obecność wyjątków od powyższej zasady wynikających z przepisów ustawy.

Co do zasady zatem można składać oświadczenie woli w dowolnej formie, a więc w formie ustnej, pisemnej, formie aktu notarialnego oraz w sposób dorozumiany. Złożenie ustnego oświadczenia woli, a także złożenie go na piśmie nie budzi wątpliwości interpretacyjnych. Nieco inaczej sprawa wygląda ze składaniem oświadczenia woli w sposób dorozumiany (*per facta concludentia*). Składanie oświadczenia woli w sposób dorozumiany oznacza składanie go bez użycia słów, przez samo zachowanie się składającego oświadczenie woli, które wyraża jego wolę w sposób dostateczny i zrozumiały dla drugiej strony stosunku cywilnoprawnego. W obrocie gospodarczym i handlowym mnóstwo jest przykładów czynności prawnych powstających w wyniku złożenia oświadczenia woli w sposób dorozumiany, na przykład:

- zawarcie umowy sprzedaży w supermarkecie przy wykorzystaniu kasy samoobsługowej (zeskanowanie produktu oraz dokonanie zapłaty jest wyrazem oświadczenia woli kupującego o zamiarze kupna produktu w podanej cenie oraz wypełnienie zobowiązania);
- zawarcie umowy przewozu w środkach transportu zbiorowego następuje przez zakup i skasowanie biletu na przejazd lub przez samo zajęcie miejsca w środku transportu<sup>286</sup>;
- zakup podczas licytacji następuje w wyniku podniesienia ręki licytującego w momencie zaakceptowania ceny licytowanej rzeczy.

<sup>286</sup> Art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 15 listopada 1984 r. *Prawo przewozowe* (Dz.U. 1984 nr 53 poz. 272, z późn. zm.).

Jak już wiadomo, dla powstania i ważności czynności prawnej istotne jest złożenie oświadczenia woli. Biorąc pod uwagę powyższe, bardzo ważne jest także, w którym momencie następuje owo oświadczenie. Możliwe są tu cztery rozwiązania<sup>287</sup>:

- oświadczenie woli uznaje się za złożone w chwili przejawu woli (np. napisanie listu);
- oświadczenie woli uznaje się za złożone w chwili wysłania tego oświadczenia (np. wysłanie listu);
- oświadczenie woli uznaje się za złożone w chwili doręczenia go adresatowi (np. doręczenie listu);
- oświadczenie woli uznaje się za złożone w chwili zapoznania się przez adresata z jego treścią (np. zapoznanie się z treścią listu).

W myśl art. 61 § 1 k.c. „oświadczenie woli, które ma być złożone innej osobie, jest złożone z chwilą, gdy doszło do niej w taki sposób, że mogła zapoznać się z jego treścią. Odwołanie takiego oświadczenia jest skuteczne, jeżeli doszło jednocześnie z tym oświadczeniem lub wcześniej”. Oznacza to, iż momentem złożenia oświadczenia woli nie jest chwila przejawu woli, lecz chwila jego doręczenia adresatowi. Opisana tu tzw. teoria doręczenia obowiązuje także przy składaniu oświadczenia woli w sposób elektroniczny. Zgodnie z art. 61 § 2 k.c. „oświadczenie woli wyrażone w postaci elektronicznej jest złożone innej osobie z chwilą, gdy wprowadzono je do środka komunikacji elektronicznej w taki sposób, żeby osoba ta mogła zapoznać się z jego treścią”. Z kolei według art. 62 k.c. „oświadczenie woli, które ma być złożone innej osobie, nie traci mocy wskutek tego, że zanim do tej osoby doszło, składający je zmarł lub utracił zdolność do czynności prawnych, chyba że co innego wynika z treści oświadczenia, z ustawy lub z okoliczności”. W analizowanym przepisie momentem złożenia oświadczenia woli jest zatem moment jego wysłania, a nie jak w przypadku sytuacji z art. 61 k.c. chwila jego doręczenia. Ustawodawca uznaje zatem za kluczowy moment złożenia oświadczenia przez składającego, a nie moment jego odebrania przez adresata.

## Wady oświadczenia woli

Omawiany powyżej akt oświadczenia woli, rozumiany jako uzewnętrznienie chęci dokonania czynności prawnej, a więc wywołania skutków w prawie cywilnym, jest wyrazem autonomicznej, suwerennej decyzji składającego oświadczenie woli. Powyższe warunkuje skuteczność złożonego oświadczenia woli. Wiadomo jednak, że osoba składająca oświadczenie woli nie funkcjonuje w próżni, a więc przy dokonywaniu aktu woli bierze pod uwagę okoliczności oraz przewiduje ewentualne skutki dokonania czynności prawnej. Dlatego też może się zdarzyć, iż składający oświadczenie woli, będąc pod wpływem ww. okoliczności, złoży oświadczenie woli niezgodne z zamiarem, jaki mu

---

<sup>287</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 278.

pierwotnie przyświecał. Dlatego też z punktu widzenia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego istotne jest, by eliminować skutki oświadczeń woli składanych niezgodnie z zamiarem składającego. W tym celu ustawodawca powołał instytucję wad oświadczeń woli. Cytując za A. Wolterem, J. Ignatowiczem i K. Stefaniukiem<sup>288</sup>:

**Wadami oświadczenia woli są „określone w ustawie i ujęte w pewne typy nieprawidłowości występujące przy podjęciu decyzji (aktu woli) lub towarzyszące przejawowi woli (oświadczeniu), które powodują, że oświadczenie woli, jako wadliwe, jest lub może być pozbawione prawnej skuteczności”.**

Zatem za wadę oświadczenia woli może zostać uznana tylko taka nieprawidłowość towarzysząca składaniu oświadczenia woli, która wynika z przepisów ustawy *Kodeks cywilny*. W polskim *Kodeksie cywilnym* w dziale IV części ogólnej zawarte są przepisy ustanawiające cztery wady oświadczenia woli:

1. Brak świadomości lub swobody (art. 82 k.c.).
2. Pozorność (art. 83 k.c.).
3. Błąd, w tym jego kwalifikowana postać – podstęp (art. 84-86 k.c.).
4. Groźba (art. 87-88 k.c.).

W literaturze widoczne są także nieliczne poglądy, według których za wadę oświadczenia woli powinno się uznawać ponadto: wyzysk, niedołęstwo i niedoświadczanie drugiej strony (art. 388 k.c.)<sup>289</sup>. Ten pogląd jest jednak sprzeczny z orzecnictwem sądowym<sup>290</sup>.

W świetle art. 82 k.c. „nieważne jest oświadczenie woli złożone przez osobę, która z jakichkolwiek powodów znajdowała się w stanie wyłączającym świadome albo swobodne powzięcie decyzji i wyrażenie woli. Dotyczy to w szczególności choroby psychicznej, niedorozwoju umysłowego albo innego, chociażby nawet przemijającego, zaburzenia czynności psychicznych”. Na gruncie ww. przepisu za wadliwe należy uznać każde oświadczenie woli złożone w stanie braku świadomości lub swobody w podejmowaniu decyzji i wyrażeniu woli. Ustawodawca nie określa tu katalogu zamkniętego sytuacji, które wypełniałyby treść cytowanego przepisu. Wskazane są jednak przykładowe przesłanki stanów psychicznych, które mogą skutkować wyłączeniem świadomości lub swobody przy podejmowaniu decyzji i wyrażeniu woli. Są to: choroba psychiczna, niedorozwój umysłowy, a także inne, chociażby przemijające zaburzenia czynności psychicznych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że ww. zaburzenia czynności psychicznych mogą być skutkiem nadużywania alkoholu, wysokiej gorączki czy narkozy<sup>291</sup>. Z orzecnictwa sądowego wynika także, iż przyczyną analizowanych zaburzeń psychicznych może być długotrwała,

<sup>288</sup> Ibidem, s. 303.

<sup>289</sup> B. Lewaszkiewicz-Petrykowska, *Wyzysk jako wada oświadczenia woli*, SPE 1973, nr 10.

<sup>290</sup> Orzeczenie Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 10 stycznia 1995 r., Wokanda 1996, nr 3, s. 37.

<sup>291</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 304

obłożna choroba, depresja, a nawet uwiad starczy<sup>292</sup>. Nie można się natomiast powoływać na brak świadomości lub swobody spowodowanej trudną sytuacją materialną składającego oświadczenie woli<sup>293</sup>.

Sytuacja określona w art. 82 k.c. nie jest tożsama z sytuacją złożenia oświadczenia woli przez ubezwłasnowolnionego całkowicie. W przypadku określonym w art. 82 k.c. brany jest pod uwagę stan psychiczny składającego oświadczenie woli w chwili jego składania. W przypadku złożenia oświadczenia woli przez ubezwłasnowolnionego całkowicie jego stan psychiczny w momencie składania oświadczenia woli nie ma żadnego znaczenia – czynność prawna dokonana w okresie ubezwłasnowolnienia będzie zawsze nieważna. Skutkiem złożenia wadliwego oświadczenia woli wypełniającego przesłanki z art. 82 k.c. jest jego bezwzględna nieważność.

Kolejną uregulowaną w *Kodeksie cywilnym* wadą oświadczenia woli jest pozorność. W myśl art. 83 k.c. „§1. Nieważne jest oświadczenie woli złożone drugiej stronie za jej zgodą dla pozorów. Jeżeli oświadczenie takie zostało złożone dla ukrycia innej czynności prawnej, ważność oświadczenia ocenia się według właściwości tej czynności. §2. Pozorność oświadczenia woli nie ma wpływu na skuteczność odpłatnej czynności prawnej, dokonanej na podstawie pozornego oświadczenia, jeżeli wskutek tej czynności osoba trzecia nabywa prawo lub zostaje zwolniona z obowiązku, chyba że działała w zły wiarze”. W świetle powyższego przepisu wadliwe, a w perspektywie nieważne jest oświadczenie woli złożone drugiej stronie za jej zgodą dla pozorów. Dotyczy to sytuacji, w której strony świadomie i swobodnie podejmują decyzję o złożeniu pozornego, a więc nieprawdziwego oświadczenia woli przez przynajmniej jedną z nich. Obie strony mają świadomość pozornego działania i godzą się na to. W praktyce takie pozorne i zaplanowane oświadczenie woli ma albo nie wywołać żadnych skutków prawnych (dłużnik pozornie zbywa własność rzeczy na rzecz innej osoby, by uchronić je przed egzekucją) lub ma wywołać skutek prawny, lecz zgoła inny niż mogłoby to wynikać z treści pozornej czynności prawnej (strony zawierają pozorną umowę sprzedaży, a w rzeczywistości dochodzi do zawarcia umowy darowizny)<sup>294</sup>. Konstrukcja pozorności jako wady oświadczenia woli wymaga porozumienia obu stron stosunku prawnego, a więc występuje przy dokonywaniu czynności prawnych dwustronnych (umowach). Składanie pozornego oświadczenia woli przy czynnościach prawnych jednostronnych dla wypełnienia przesłanek z art. 83 k.c. wymagałoby „zgody” adresata tej czynności. Tymczasem ogromna większość czynności prawnych jednostronnych składana jest bez wskazywania konkretnego adresata, np. testament, oświadczenie o przyjęciu lub odrzuceniu spadku, uznanie dziecka itp.

---

<sup>292</sup> Uchwała SN z dnia 7 sierpnia 1970 r., III CZP 49/70; Orzeczenie SN 1971, nr 3, poz. 42.

<sup>293</sup> Orzeczenie SN z dnia 21.07.1974 r. OSPiKA 1976, poz. 30.

<sup>294</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 305.

Oświadczenie woli złożone drugiej stronie za jej zgodą dla pozoru jest nieważne. Istnieje jednak wyjątek od tej zasady określony w art. 8 § 2 k.c. Regulacja ta stanowi jednocześnie wyjątek od starej rzymskiej zasady *nemo plus iuris in alium transferre potest quam ipse habet* stanowiącej, iż „nikt nie może przenieść na drugiego więcej praw niż sam posiada”. Powyższy przepis został usankcjonowany w celu ochrony osób trzecich, które, nie mając świadomości pozorności czynności prawnej, na jej podstawie dokonują dalszych czynności prawnych (np. dłużnik zawiera ze znajomym pozorną umowę sprzedaży rzeczy, by uchronić je przed egzekucją, następnie znajomy dłużnika sprzedaje nabytą pozornie rzecz osobie trzeciej. W takim wypadku nabycie rzeczy przez osobę trzecią jest ważne pomimo nieważności pozornej umowy zawartej przez dłużnika). W podanym przypadku ochroną objęte są osoby trzecie nieświadome pozorności pierwotnej czynności prawnej, a więc działające w dobrej wierze. Dodatkowo czynność prawna, która nastąpiła po czynności pozornej, musi mieć charakter odpłatny<sup>295</sup>.

Kolejną uregulowaną wadą oświadczenia woli jest błąd. Zgodnie z art. 84 k.c. „§1. W razie błędu co do treści czynności prawnej można uchylić się od skutków prawnych swego oświadczenia woli. Jeżeli jednak oświadczenie woli było złożone innej osobie, uchylenie się od jego skutków prawnych dopuszczalne jest tylko wtedy, gdy błąd został wywołany przez tę osobę, chociażby bez jej winy, albo gdy wiedziała ona o błędzie lub mogła z łatwością błąd zauważyć; ograniczenie to nie dotyczy czynności prawnej nieodpłatnej. §2. Można powoływać się tylko na błąd uzasadniający przypuszczenie, że gdyby składający oświadczenie woli nie działał pod wpływem błędu i oceniał sprawę rozsądnie, nie złożyłby oświadczenia tej treści (błąd istotny).” Z ww. przepisu wynika, iż wadliwe będzie oświadczenie woli dotknięte błędem „co do treści czynności prawnej”, a nie jakimkolwiek błędem. Oznacza to, że błąd musi dotyczyć elementów samej czynności prawnej, np. wynikać z ustawy, zasad współżycia społecznego czy też z ustalonych zwyczajów<sup>296</sup>. W świetle § 2 analizowanego przepisu błąd musi mieć charakter istotny, co oznacza, że gdyby składający oświadczenie woli nie działał pod jego wpływem, to nie doszłoby do złożenia oświadczenia woli określonej treści. Co ważne, błąd musi mieć charakter obiektywny i nie jest oceniany z subiektywnego punktu widzenia składającego oświadczenie woli.

Skutkiem wystąpienia błędu podczas składania oświadczenia woli jest względna nieważność czynności prawnej. Oznacza to, że składający oświadczenie woli pod wpływem błędu może uchylić się od skutków prawnych swego oświadczenia. Uchylenie to następuje poprzez złożenie drugiej stronie oświadczenia woli na piśmie. Można tego dokonać przed upływem roku od wykrycia błędu. Do czasu uchylenia

<sup>295</sup> J. Strzebińczyk, [w:] E. Gniewek (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 220.

<sup>296</sup> Z. Radwański, A. Olejniczak (red.), *Prawo cywilne – część ogólna. System Prawa Prywatnego*, t. 2, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 395.

się od skutków oświadczenia woli złożonego pod wpływem błędu oświadczenie to jest prawnie skuteczne, natomiast unieważnienie działa *ex tunc*, co oznacza, że taka wadliwa czynność prawna jest nieważna od samego początku, a nie od chwili unieważnienia<sup>297</sup>.

Niezależnie od podstawowej definicji błędu jako wady oświadczenia woli ustawodawca uregulował także podstęp jako jego kwalifikowaną postać. Została ona usankcjonowana w art. 86 k.c. W świetle tego przepisu „jeżeli błąd wywoła druga strona podstępnie, uchylenie się od skutków prawnych oświadczenia woli złożonego pod wpływem błędu może nastąpić także wtedy, gdy błąd nie był istotny, jak również wtedy, gdy nie dotyczył czynności prawnej”. Jednocześnie „podstęp osoby trzeciej jest jednoznaczny z podstępem strony, jeżeli ta o podstępie wiedziała i nie zawiadomiła o nim drugiej strony albo jeżeli czynność prawna była nieodpłatna”. Wyżej wymieniona kwalifikowana postać błędu ma na celu maksymalną ochronę osób, które padły ofiarami celowego, podstępnego działania drugiej strony stosunku prawnego. Ochrona interesów poszkodowanych przejawia się w możliwości powołania się także na błąd nieistotny, który dodatkowo nie musi dotyczyć tylko i wyłącznie dokonywanej czynności prawnej. Podobnie jak w przypadku „zwykłego” błędu wystąpienie podstępu przy składaniu oświadczenia woli skutkuje względną nieważnością dokonanej czynności prawnej.

Ostatnią uregulowaną w *Kodeksie cywilnym* wadą oświadczenia woli jest groźba. Według art. 87 k.c. „kto złożył oświadczenie woli pod wpływem bezprawnej groźby drugiej strony lub osoby trzeciej, ten może uchylić się od skutków prawnych swego oświadczenia, jeżeli z okoliczności wynika, że mógł się obawiać, iż jemu samemu lub innej osobie grozi poważne niebezpieczeństwo osobiste lub majątkowe”. Podobnie jak w przypadku innych wad oświadczenia woli groźba rozumiana jako przyczyna wadliwości oświadczenia musi spełniać określone ustawowe przesłanki. W myśl ww. art. 87 k.c. groźba musi być bezprawna. Według J. Strzebińczyka pod tym pojęciem należy rozumieć „zapowiedź użycia środka przez prawo zabronionego, np. popełnienia przestępstwa”<sup>298</sup>. Groźba musi stanowić także dla jej adresata poważne zagrożenie, które ma istotny wpływ na podjęcie przez niego decyzji i wyrażenie woli. Groźba może pochodzić od drugiej strony czynności prawnej lub nawet od osoby trzeciej. Z punktu widzenia przepisu nie ma znaczenia, czy groźba dotyczy składającego oświadczenie woli czy też innej osoby. Podobnie jak w przypadku błędu oświadczenie woli złożone pod wpływem groźby skutkuje względną nieważnością dokonanej czynności prawnej. Uchylenie się od skutków prawnych tak podjętego oświadczenia woli następuje na piśmie. Oświadczenie w tej sprawie można złożyć w terminie roku od chwili, gdy stan obawy ustał. Brak uchylenia się od skutków prawnych oświadczenia woli złożonego pod wpływem groźby skutkuje ważnością tej czynności prawnej.

---

<sup>297</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 315.

<sup>298</sup> J. Strzebińczyk, op. cit., s. 226.

## Podsumowanie

Instytucja oświadczenia woli uregulowana w polskim prawie cywilnym ma istotne znaczenie z punktu widzenia dokonywania czynności prawnych, które z kolei warunkują funkcjonowanie osób fizycznych i osób prawnych (przedsiębiorstw) w przestrzeni prawnej. Z uwagi na doniosłość omawianej czynności oraz bezpieczeństwo obrotu gospodarczego ustawodawca wprowadził przepisy dotyczące tzw. wad oświadczenia woli, czyli potencjalnych nieprawidłowości w procesie składania oświadczenia woli. Regulacje te ograniczają swobodę podmiotów w procesie składania oświadczenia woli, a zarazem stanowią podstawę uchylecia się od skutków prawnych nieprawidłowego złożenia oświadczenia woli. Omawiana problematyka w takim samym stopniu dotyczy zarówno osób fizycznych, jak i osób prawnych (przedsiębiorstw). Jak bowiem wiadomo, reprezentacja oraz prowadzenie spraw przedsiębiorstw realizowana jest przez powołane do tego organy, takie jak zarządy czy rady nadzorcze, w których zasiadają osoby fizyczne, i to one *de facto* dokonują czynności prawnych poprzez składanie oświadczeń woli określonej treści.

---

## Sprawdź się

1. *Wymień omówione w rozdziale wady oświadczenia woli.*
2. *Które wady oświadczenia woli skutkują bezwzględną nieważnością złożonego oświadczenia woli, a w perspektywie nieważnością całej czynności prawnej?*
3. *W jakiej formie można na gruncie polskiego prawa cywilnego składać oświadczenie woli?*

### Kazus

Jan Nowak jest nałogowym hazardzistą i dłużnikiem. Spodziejając się postępowania komorniczego, w celu uniknięcia egzekucji swego majątku zawarł ze swoim kolegą Adamem Kowalskim pozorną umowę sprzedaży samochodu. Tak naprawdę jednak Jan Nowak nadal użytkuje swój samochód, a Adam Kowalski nie uiścił zawartej w umowie sprzedaży kwoty. Po pewnym czasie jednak Adam Kowalski postanowił sprzedać samochód, który nabył w drodze pozornej umowy od Jana Kowalskiego osobie trzeciej X.

#### Pytanie:

Czy nabywca X może nabyć od Kowalskiego własność samochodu? Odpowiedź proszę uzasadnić.

#### Rozwiązanie:

Zgodnie z zasadą *nemo plus iuris in alium transferre potest quam ipse habet* nikt nie może przenieść na drugiego więcej praw niż sam posiada. W związku z tym Adam Kowalski nie może przenieść na kupującego X własności samochodu, gdyż sam nie jest i nigdy nie był właścicielem samochodu (pozorna umowa sprzedaży jest nieważna). Jednocześnie zgodnie z art. 83 § 2 k.c. (stanowiącym wyjątek od zasady *nemo plus iuris...*) umowa zawarta przez osobę X, nabywającą w dobrej wierze własność samochodu od Kowalskiego, będzie jednak ważna<sup>299</sup>.

---

<sup>299</sup> Dane osobowe są przypadkowe.

# INSTYTUCJA PRZEDSTAWICIELSTWA W PROCESIE DOKONYWANIA CZYNNOŚCI PRAWNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

---

Michał Konopka

## Wprowadzenie

Dokonywanie czynności prawnych przez osoby fizyczne i osoby prawne na gruncie polskiego prawa cywilnego uzależnione jest od wielu czynników, z których najważniejszym jest posiadanie zdolności do czynności prawnych. Osoby fizyczne posiadające pełną zdolność do czynności prawnych mogą dokonywać we własnym imieniu czynności prawnych, czyli nabywać prawa i zaciągać zobowiązania. Co do zasady osoby fizyczne, którym przysługuje ograniczona zdolność do czynności prawnych, mogą zaciągać zobowiązania lub rozporządzać swoim prawem tylko za zgodą swojego przedstawiciela ustawowego. Co do zasady także czynność prawna dokonana przez osobę nieposiadającą zdolności do czynności prawnych jest nieważna. Od powyższego przewidziane są wyjątki określone w *Kodeksie cywilnym*. W stosunku do osób, które z powyższych powodów same nie mogą dokonywać czynności prawnych, przewidziano instytucję przedstawicielstwa. Celem instytucji przedstawicielstwa jest zatem umożliwienie dokonywania czynności prawnych w imieniu i na rzecz osób, które same tychże czynności prawnych dokonywać nie mogą. W praktyce dotyczy to osób małoletnich oraz ubezwłasnowolnionych całkowicie i częściowo, a także osób prawnych, w tym przedsiębiorstw. Instytucja przedstawicielstwa wykorzystywana jest także w szerokim zakresie przez osoby fizyczne, które posiadają pełną zdolność do czynności prawnych, ale z różnych powodów nie chcą lub nie mogą dokonywać tychże czynności osobiście.



## Pojęcie instytucji przedstawicielstwa

Instytucja przedstawicielstwa w polskim prawie cywilnym została uregulowana w dziale VI części ogólnej *Kodeksu cywilnego* (k.c.) w art. 95-109<sup>8</sup>. W świetle art. 95 § 1 k.c.:

**„Z zastrzeżeniem wyjątków w ustawie przewidzianych albo wynikających z właściwości czynności prawnej, można dokonać czynności prawnej przez przedstawiciela”.**

Z powyższego wynika, iż co do zasady na gruncie polskiego prawa cywilnego można dokonywać czynności prawnych przez przedstawiciela. Od powyższej zasady wprowadzono jednak wyjątki. Zgodnie z art. 944 § 2 k.c. „Testamentu nie można sporządzić ani odwołać przez przedstawiciela”. Inny wyjątek wynika z art. 73 *Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego* (k.r.o.), w świetle którego uznanie dziecka nie może dokonać przedstawiciel ustawowy ojca nieposiadającego pełnej zdolności do czynności prawnych. Z kolei dopuszczalne jest zawarcie związku małżeńskiego przez pełnomocnika przy zachowaniu przesłanek określonych w art. 6 k.r.o. Z powyższego wynika zatem, iż przez przedstawiciela mogą dokonywać czynności prawnych nie tylko osoby nieposiadające pełnej zdolności do czynności prawnych, ale także te osoby, którym pełna zdolność do czynności prawnych przysługuje, a z różnych powodów osobiście nie chcą dokonywać określonych czynności w swoim imieniu i ze skutkiem dla ich samych. W stosunku do osób prawnych instytucja przedstawicielstwa w polskim prawie cywilnym przybrała postać prokury.

## Rodzaje przedstawicielstwa

W ramach instytucji przedstawicielstwa można wyodrębnić **przedstawicielstwo czynne** i **przedstawicielstwo bierne**. Z przedstawicielstwem czynnym mamy do czynienia, gdy przedstawiciel składa oświadczenie woli w imieniu reprezentowanego jakiejś osobie trzeciej. Natomiast sytuacja, w której przedstawiciel odbiera od osoby trzeciej oświadczenie woli skierowane do reprezentowanego, nosi miano przedstawicielstwa biernego<sup>300</sup>.

W polskim prawie cywilnym ze względu na źródło umocowania można wyróżnić także dwie postaci przedstawicielstwa: **przedstawicielstwo ustawowe** i **przedstawicielstwo oparte na oświadczeniu woli reprezentowanego** (pełnomocnictwo). Wynika to bezpośrednio z art. 96 k.c., według którego „Umocowanie do działania w cudzym imieniu może opierać się na ustawie (przedstawicielstwo ustawowe) albo na oświadczeniu reprezentowanego (pełnomocnictwo)”. Podstawą prawną przedstawicielstwa

<sup>300</sup> A. Wolter, J. Ignatowicz, K. Stefaniuk, *Prawo cywilne...*, op. cit., s. 336.

ustawowego są – jak sama nazwa wskazuje – przepisy ustawy. Przedstawicielami ustawowymi swoich małoletnich dzieci są zatem rodzice. Wynika to z art. 98 § 1 k.r.o., zgodnie z którym „rodzice są przedstawicielami ustawowymi dziecka pozostającego pod ich władzą rodzicielską. Jeżeli dziecko pozostaje pod władzą rodzicielską obojga rodziców, każde z nich może działać samodzielnie jako przedstawiciel ustawy dziecka”. Podobnie przedstawicielem ustawowym osoby ubezwłasnowolnionej całkowicie jest opiekun (art. 13 § 2 k.c.). Dla ubezwłasnowolnionego częściowo ustanawia się natomiast kuratelę (art. 16 § 2 k.c.). Innym przykładem jest możliwość reprezentacji spółki jawnej przez każdego wspólnika, która wynika z art. 29 § 1 *Kodeksu spółek handlowych* (k.s.h.): „każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę”.

Drugim rodzajem przedstawicielstwa w polskim prawie cywilnym jest **pełnomocnictwo**, które od przedstawicielstwa ustawowego różni się źródłem umocowania. W przypadku pełnomocnictwa źródłem umocowania jest oświadczenie woli reprezentowanego (art. 96 k.c.). Z powyższego wynika, iż pełnomocnictwo jest jednostronną czynnością prawną dochodzącą do skutku w wyniku złożenia oświadczenia woli jednej strony stosunku cywilnoprawnego. W takim znaczeniu nie jest to zatem umowa między reprezentującym (pełnomocnikiem) a reprezentowanym (mocodawcą).

Co do zasady *Kodeks cywilny* nie obliguje do zachowania szczególnej formy pełnomocnictwa. Oznacza to, że oświadczenie woli mocodawcy może zostać dokonane w formie ustnej, pisemnej, w formie aktu notarialnego czy nawet w sposób dorozumiany. W świetle jednak art. 99 § 1 k.c.: „Jeżeli do ważności czynności prawnej potrzebna jest szczególna forma, pełnomocnictwo do dokonania tej czynności powinno być udzielone w tej samej formie”. Oznacza to, że na przykład jeżeli przeniesienie własności nieruchomości wymaga zachowania formy aktu notarialnego pod rygorem nieważności, to pełnomocnictwo do dokonania tej czynności prawnej także powinno zostać udzielone w formie aktu notarialnego pod rygorem nieważności. Jednocześnie „pełnomocnictwo ogólne powinno być pod rygorem nieważności udzielone na piśmie” (art. 99 § 2 k.c.). Biorąc pod uwagę zakres umocowania pełnomocnika do działania w imieniu mocodawcy, na podstawie art. 98 k.c. można wyodrębnić 3 rodzaje pełnomocnictwa:

1. **Pełnomocnictwo ogólne.**
2. **Pełnomocnictwo rodzajowe.**
3. **Pełnomocnictwo szczególne.**

**Pełnomocnictwo ogólne** obejmuje umocowanie do czynności zwykłego zarządu. Pojęcie „zwykłego zarządu” nie jest pojęciem określonym precyzyjnie, ale określanym mianem tzw. klauzuli generalnej. Są to czynności „mniejszego kalibru”, których niewykonanie lub nienależyte wykonanie nie pociąga za sobą katastrofalnych skutków dla mocodawcy. Czynnościami zwykłego zarządu są czynności zachowawcze mające na celu utrzymanie dotychczasowego stanu prawnego, takie jak pobieranie pożytków

z rzeczy. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że do czynności zwykłego zarządu należą: „sprawy związane z normalną eksploatacją rzeczy, pobieranie pożytków i dochodów, uprawę gruntu, konserwację, administrację i szeroko rozumianą ochronę w postaci różnych czynności zachowawczych, jak wytoczenie powództwa o ochronę własności, posiadanie, o eksmisję, o zapłatę czynszu, o odszkodowanie z tytułu ubezpieczenia mienia lub uszkodzenia rzeczy”<sup>301</sup>.

W myśl cytowanego już art. 98 k.c. „do czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu potrzebne jest pełnomocnictwo określające ich rodzaj”. Przyjmuje się, że czynnościami przekraczającymi zakres zwykłego zarządu są czynności rozporządzające rzeczą. Zatem w omawianym przypadku pełnomocnictwo rodzajowe powinno określać rodzaj czynności prawnej dokonywanej w imieniu i na rzecz mocodawcy.

**Pełnomocnictwo szczególne** upoważnia natomiast do dokonania w imieniu mocodawcy „poszczególnej czynności”, np. sprzedaży nieruchomości. Zatem dla ważności pełnomocnictwa szczególnego kluczowe jest wyraźne określenie sprawy, której pełnomocnictwo dotyczy. Przykładem pełnomocnictwa szczególnego jest udzielenie go adwokatowi w celu prowadzenia sprawy sądowej mocodawcy.

Problematyka wygaśnięcia pełnomocnictwa została uregulowana w art. 101 k.c. W myśl tego przepisu „pełnomocnictwo może być w każdym czasie odwołane, chyba że mocodawca zrzekł się odwołania pełnomocnictwa z przyczyn uzasadnionych treścią stosunku prawnego będącego podstawą pełnomocnictwa”. Jednocześnie „umocowanie wygasa ze śmiercią mocodawcy lub pełnomocnika, chyba że w pełnomocnictwie inaczej zastrzeżono z przyczyn uzasadnionych treścią stosunku prawnego będącego podstawą pełnomocnictwa” (art. 101 § 2 k.c.). W związku z powyższym należy uznać, że na gruncie polskiego prawa cywilnego istnieje kilka przyczyn wygaśnięcia pełnomocnictwa: w wyniku odwołania pełnomocnictwa przez mocodawcę, w wyniku śmierci jednej ze stron tego stosunku prawnego, poprzez zrzeczenie się umocowania przez pełnomocnika, a także w wyniku upływu czasu, na który pełnomocnictwo zostało zawarte. Przyczyną wygaśnięcia pełnomocnictwa może być także utrata zdolności do czynności prawnych przez mocodawcę lub pełnomocnika. Pełnomocnictwo wygasa także wskutek realizacji pojedynczej czynności prawnej, dla wykonania której zostało zawarte.

**Odwołanie pełnomocnictwa może nastąpić w każdym czasie bez podania przyczyn odwołania.**

W takim przypadku pełnomocnik jest zobowiązany niezwłocznie zwrócić mocodawcy dokument pełnomocnictwa. W świetle art. 102 k.c. pełnomocnik może także żądać poświadczonego odpisu tego dokumentu. Możliwość odwołania pełnomocnictwa

<sup>301</sup> S. Dmowski, S. Rudnicki, *Komentarz do Kodeksu cywilnego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2004, s. 265.

w każdym czasie bez podania przyczyny jest wyrazem ochrony mocodawcy. Ustawodawca założył bowiem, iż utrata zaufania do pełnomocnika powinna stanowić jedyną przesłankę zakończenia takiego stosunku prawnego.

## Zdolność do reprezentowania

Przedstawiciel ustawowy musi mieć pełną zdolność do czynności prawnych. W myśl art. 94 § 1 k.r.o. „jeżeli jedno z rodziców nie żyje albo nie ma pełnej zdolności do czynności prawnych, władza rodzicielska przysługuje drugiemu z rodziców”. Podobnie „nie może być ustanowiona opiekunem osoba, która nie ma pełnej zdolności do czynności prawnych” (art. 148 § 1 k.r.o.). Podobnie jak przedstawiciel ustawowy także prokurent musi mieć pełną zdolność do czynności prawnych (art. 109<sup>2</sup> § 2 k.c.). W odróżnieniu od przedstawiciela ustawowego i prokurenta pełnomocnik nie musi mieć pełnej zdolności do czynności prawnych. W świetle art. 100 k.c. „okoliczność, że pełnomocnik jest ograniczony w zdolności do czynności prawnych, nie ma wpływu na ważność czynności dokonanej przez niego w imieniu mocodawcy”.

Nie budzi współcześnie żadnych wątpliwości interpretacyjnych możliwość dokonywania czynności prawnych przez przedstawiciela (pełnomocnika). Sytuacja nie jest jednak tak oczywista w przypadku dokonywania przez pełnomocnika czynności prawnych z samym sobą w sytuacji, gdy pełnomocnik reprezentuje jednocześnie dwie strony stosunku prawnego lub sam jest jedną ze stron stosunku prawnego. Może to potencjalnie wiązać się z niebezpieczeństwem naruszenia interesów jednego mocodawcy poprzez faworyzowanie drugiego mocodawcy lub też kolidować z interesem samego pełnomocnika, będącego stroną czynności prawnej. W świetle art. 108 k.c. „pełnomocnik nie może być drugą stroną czynności prawnej, której dokonywa w imieniu mocodawcy, chyba że co innego wynika z treści pełnomocnictwa albo że ze względu na treść czynności prawnej wyłączona jest możliwość naruszenia interesów mocodawcy. Przepis ten stosuje się odpowiednio w wypadku, gdy pełnomocnik reprezentuje obie strony”. Z powyższego wynika, że co do zasady w polskim prawie cywilnym obowiązuje zakaz dokonywania przez pełnomocnika czynności prawnych z samym sobą. Ustawodawca przewiduje jednak w takiej sytuacji dwa wyjątki. Po pierwsze zakaz ten może zostać wyłączony przez samego mocodawcę w treści złożonego przez niego pełnomocnictwa. Po drugie w przypadku, gdy „ze względu na treść czynności prawnej wyłączona jest możliwość naruszenia interesów mocodawcy”.

W pierwszym przypadku wyłączenie zakazu z art. 108 k.c. musi zostać wyraźnie określone w treści obu pełnomocnictw. Jeżeli występują jakiegokolwiek wątpliwości w tej sferze, reprezentacja jest niedopuszczalna<sup>302</sup>. Drugi wyjątek od zasady określonej w art. 108 k.c. wynika z treści czynności prawnej. Jeżeli charakter prawny

---

<sup>302</sup> J. Strzebińczyk, op. cit., s. 247-248.

czynności prawnej, która ma być dokonana przez pełnomocnika, wyklucza możliwość naruszenia interesów mocodawcy, wówczas dopuszczalne jest dokonanie tej czynności prawnej przez pełnomocnika z samym sobą.

W literaturze dominuje pogląd, iż czynność prawna dokonana przez pełnomocnika z samym sobą, wbrew zakazowi określönemu w art. 108 k.c., jest czynnością prawną niezupełną (*negotium claudicans*). Taka czynność prawna mogłaby wywoływać skutek prawny tylko po jej potwierdzeniu przez mocodawcę<sup>303</sup>.

## Umowy tzw. rzekomego pełnomocnika

Nie ulega wątpliwości, że pełnomocnik musi być umocowany do dokonania określonej czynności prawnej przez mocodawcę.

Czasem zdarza się jednak, że pełnomocnik dokonuje czynności prawnych w imieniu reprezentowanego bez umocowania lub przekracza jego zakres. Działanie takie określane jest w przepisach prawa cywilnego jako działanie tzw. **rzekomego pełnomocnika** (*falsus procurator*). Należy podkreślić, iż skutki takiego działania uzależnione są od rodzaju czynności prawnej dokonanej przez tzw. rzekomego pełnomocnika. W myśl art. 103 § 1 k.c. „jeżeli zawierający umowę jako pełnomocnik nie ma umocowania lub przekroczy jego zakres, ważność tej umowy zależy od jej potwierdzenia przez osobę, w której imieniu umowa została zawarta”. Jednocześnie „druga strona może wyznaczyć osobie, w której imieniu umowa została zawarta, odpowiedni termin do potwierdzenia umowy; staje się wolna po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu” (art. 103§2 k.c.). Oznacza to, że w przypadku umów (a więc czynności prawnych dwustronnych) czynności te dokonane przez tzw. rzekomego pełnomocnika są co do zasady nieważne. Czynności te mogą wywoływać skutek prawny tylko w przypadku ich potwierdzenia przez reprezentowanego. Osoba reprezentowana może zatem potwierdzić daną umowę lub nie dokonywać żadnych czynności w tej sprawie. Potwierdzenie takie może zostać dokonane w każdej formie, zarówno ustnej, jak i pisemnej. Wyjątkowo w sytuacji, gdy w myśl art. 99 § 1 k.c. czynność prawna wymaga zachowania szczególnej formy, to jej potwierdzenie przez reprezentowanego powinno być zachowane w tej samej formie. W myśl obowiązujących przepisów nie ma ustawowego terminu do potwierdzenia umowy tzw. rzekomego pełnomocnika, termin taki każdorazowo może wyznaczyć druga strona umowy.

W myśl art. 104 k.c. „jednostronna czynność prawna dokonana w cudzym imieniu bez umocowania lub z przekroczeniem jego zakresu jest nieważna. Jednakże gdy ten, komu zostało złożone oświadczenie woli w cudzym imieniu, zgodził się na działanie bez umocowania, stosuje się odpowiednio przepisy o zawarciu umowy bez

---

<sup>303</sup> J. Fabian, *Pełnomocnictwo*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1963, s. 83; A. Wypiórkiewicz, [w:] H. Ciepła i in., *Kodeks cywilny. Tom 1. Art. 1-352. Praktyczny komentarz z orzecnictwem*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 2005, s. 259.

umocowania”. Z powyższego przepisu wynika, że w przeciwieństwie do czynności prawnej dwustronnej (umowy) czynność prawna jednostronna zawarta przez tzw. rzekomego pełnomocnika jest zawsze nieważna. Wyjątkowo taka jednostronna czynność prawna może zostać konwalidowana przy zastosowaniu przepisów o konwalidacji umów (art. 103 k.c.). „Uzdrowienie” jednostronnej czynności prawnej przy zastosowaniu przepisu art. 103 k.c. może jednak nastąpić tylko wówczas, gdy adresat oświadczenia woli złożonego w cudzym imieniu bez umocowania lub z przekroczeniem jego zakresu wyraził na takie działanie zgodę.

W świetle art. 105 k.c. „jeżeli pełnomocnik po wygaśnięciu umocowania dokona w imieniu mocodawcy czynności prawnej w granicach pierwotnego umocowania, czynność prawna jest ważna, chyba że druga strona o wygaśnięciu umocowania wiedziała lub z łatwością mogła się dowiedzieć”. Co do zasady działanie w cudzym imieniu bez umocowania jest działaniem bezprawnym i bezskutecznym, jednakże działanie przez pełnomocnika w cudzym imieniu po wygaśnięciu udzielonego wcześniej umocowania skutkuje w pewnych warunkach ważnością dokonanej czynności prawnej. W takim przypadku ważność czynności prawnej uzależniona jest od tego, czy pełnomocnik działał w granicach wcześniejszego umocowania oraz pod warunkiem, że druga strona tej czynności prawnej o wygaśnięciu pełnomocnictwa nie wiedziała.

## Prokura

Instytucja przedstawicielstwa ustawowego i pełnomocnictwa skierowana jest do osób fizycznych, natomiast prokura może być wykorzystywana w celu reprezentowania przedsiębiorstw.

**Prokura jest szczególnym rodzajem pełnomocnictwa udzielonym przez przedsiębiorcę podlegającego obowiązkowi wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, które obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych, jakie są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa.**

Prokura powinna być pod rygorem nieważności udzielona na piśmie (art. 109<sup>2</sup> § 1 k.c.). Prokura może być udzielona jednej osobie lub kilku osobom łącznie (prokura łączna).

Podobnie jak pełnomocnictwo prokura może być w każdym czasie odwołana (art. 109<sup>7</sup> § 1 k.c.). Poza tym prokura wygasa wskutek wykreślenia przedsiębiorcy z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo z rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Innymi przyczynami wygaśnięcia

prokury mogą być: ogłoszenie upadłości przedsiębiorcy, otwarcie likwidacji, przekształcenie przedsiębiorstwa, a także śmierć prokurenta (art. 109<sup>7</sup> § 2 k.c., art. 109<sup>7</sup> § 3 k.c.). W myśl art. 109<sup>8</sup> k.c. udzielenie i wygaśnięcie prokury powinno zostać zgłoszone do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej lub do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

W przypadku ustanawiania prokury w spółkach handlowych oprócz przepisów *Kodeksu cywilnego* właściwe są odpowiednie przepisy *Kodeksu spółek handlowych* (k.s.h.). Ustanowienie prokury w osobowych spółkach handlowych wymaga zgody wszystkich wspólników, którym przysługuje prawo do prowadzenia spraw spółki. Natomiast odwołać prokurenta może każdy wspólnik mający prawo do prowadzenia spraw spółki. W przypadku kapitałowych spółek handlowych powołanie prokurenta wymaga uzyskania zgody wszystkich członków zarządu. Odwołać prokurenta może natomiast każdy członek zarządu spółki (art. 208 § 6, art. 208 § 7, art. 300<sup>64</sup> § 2, art. 300<sup>64</sup> § 3, art. 371 § 4, art. 371 § 5 k.s.h.).

## Podsumowanie

Instytucja przedstawicielstwa w procesie dokonywania czynności prawnych odgrywa niebagatelną rolę. Może być ona wykorzystywana zarówno przez osoby fizyczne, które nie posiadają pełnej zdolności do czynności prawnych, jak i przez te, którym owa pełna zdolność do czynności prawnych przysługuje. Analizowana instytucja przedstawicielstwa jest także istotna z punktu widzenia dokonywania czynności prawnych przez przedsiębiorstwa. W tym aspekcie występuje ona w formie prokury, która jest bardziej sformalizowana od „podstawowej” instytucji przedstawicielstwa. Z uwagi na jej szerokie zastosowanie także w innych gałęziach prawa stanowi ona fundament stosunków cywilnoprawnych w polskim systemie prawa. Wagę tej instytucji dostrzegł także ustawodawca, który na gruncie obowiązujących przepisów umożliwił nie tylko udzielenie pełnomocnictwa przez osoby fizyczne, ale także wprowadził uregulowania dotyczące przedstawicielstwa ustawowego. To ostatnie jest jedyną możliwością funkcjonowania w przestrzeni prawnej przez osoby, które same dokonywać czynności prawnych nie mogą.

---

## Sprawdź się

1. *Podaj definicję przedstawicielstwa.*
2. *Omów charakter prawny prokury.*
3. *Podaj przyjęte w polskim prawie cywilnym rodzaje pełnomocnictwa i je omów.*
4. *W jakiej formie w świetle przepisów polskiego prawa cywilnego należy udzielić pełnomocnictwa?*

### Kazus

Do kancelarii notarialnej „Paragraf” w Częstochowie wpłynęło pełnomocnictwo w formie pisemnej następującej treści:

Częstochowa dn. 20.03.2020 r.

### PEŁNOMOCNICTWO

Niniejszym Ja niżej podpisana Anna Nowak, urodzona dnia 01.02.1967 r. w Częstochowie, legitymująca się dowodem osobistym nr AXY 29XX636, nr PESEL 670201XX933, zamieszkała w Częstochowie, ul. Dąbrowskiego 1/2 <sup>304</sup>.

Udzielam pełnomocnictwa szczególnego

Panu Zenonowi Wichurze urodzonemu dnia 02.03.1970 r. w Warszawie, legitymującym się dowodem osobistym nr FGH 334XX8, nr PESEL 7003024XX47, zamieszkałego w Warszawie, ul. Aleje Jerozolimskie 23/67<sup>305</sup>

do sprzedaży mojej nieruchomości, tj. mieszkania własnościowego przy ulicy Dąbrowskiego 1/2 w Częstochowie<sup>306</sup>.

Podpis mocodawcy

*Anna Nowak*

.....

#### **Pytanie:**

Czy w tej sytuacji notariusz może poświadczyć umowę sprzedaży nieruchomości zawartej przez pełnomocnika pani Anny Nowak?

Jeśli nie, to dlaczego?

#### **Rozwiązanie:**

W powyższej sytuacji notariusz nie może poświadczyć takiej umowy sprzedaży. W myśl art. 99 § 1 KC: „Jeżeli do ważności czynności prawnej potrzebna jest szczególna forma, pełnomocnictwo do dokonania tej czynności powinno być udzielone w tej samej formie”. W związku z tym, że przeniesienie własności nieruchomości (w tym sprzedaż) wymaga zachowania formy aktu notarialnego pod rygorem nieważności, to także pełnomocnictwo do dokonania sprzedaży nieruchomości powinno być zawarte w formie aktu notarialnego. W powyższym przypadku pełnomocnictwo zawarto w formie pisemnej.

---

<sup>304</sup> Dane osobowe i adresowe są przypadkowe.

<sup>305</sup> Dane osobowe i adresowe są przypadkowe.

<sup>306</sup> Dane osobowe i adresowe są przypadkowe.



# ASPEKTY PRAWNE W HANDLU ELEKTRONICZNYM E-COMMERCE

---

Tomasz Odzimek

## Wprowadzenie

Polska należy do krajów o wysokiej dynamice rozwoju handlu online. Dzieje się tak za sprawą szybko rosnącej dostępności do Internetu, zwiększającej się z roku na rok liczby e-sklepów, poprawy infrastruktury w kanale e-handlu, a w efekcie poszerzania się kręgu osób dokonujących zakupów w sieci. Wzrost znaczenia handlu internetowego, a szerzej ujmując e-commerce, spowodował wzrost zainteresowania tą problematyką ze strony świata nauki, czego wyrazem są liczne publikacje<sup>307</sup>.

Najbardziej powszechną formą e-commerce są sklepy internetowe, jednak handel elektroniczny to również inne formy biznesu. E-commerce dotyczy wszelkiego rodzaju transakcji biznesowych, które są dokonywane przy użyciu Internetu. E-commerce to od kilku lat dynamicznie rozwijający się obszar, budzący zainteresowanie szerokiej grupy osób i firm. Rynek e-commerce rozwija się bardzo szybko i utrzymuje dwucyfrowe tempo wzrostu. Rozwój handlu elektronicznego napędza rozwój Internetu, powstawanie nowych, nieznanych wcześniej usług e-commerce, ale również nowe zjawiska jak pandemia czy lockdown.

Zmiany zachodzące na wirtualnych rynkach sprawiają, że jakość obsługi klientów nie jest stałym atutem przedsiębiorstwa, ale zasobem, który służy do budowania przewagi konkurencyjnej. Klient zwraca się do organizacji w nadziei, że spełni jego oczekiwania związane z wyrobem czy usługą, płaci także za nadzieję spełnienia tych oczekiwań<sup>308</sup>.

---

<sup>307</sup> B. Gregor, M. Kalińska-Kul, *Rozwój handlu internetowego i jego uwarunkowania – perspektywa oferenta i nabywcy*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4(375), s. 110.

<sup>308</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 84.

Warunki handlu internetowego wymagają odrębnych regulacji, ponieważ spotykają się z barierami – w świecie offline nie ma możliwości obejrzenia produktu przed zakupem czy też brak jest bezpośredniego kontaktu sprzedającego z kupującym – umowa zawierana jest na odległość. Działając w Internecie, sklepy internetowe przetwarzają też znacznie więcej danych osobowych niż ma to miejsce w sklepie stacjonarnym. Bariery te wymuszają na e-handlu znajomości podstawowych aktów prawnych. Całość zagadnienia z punktu widzenia uwarunkowań prawnych zostały przedstawione w dalszej części niniejszego rozdziału.

## Prowadzenie biznesu w branży e-commerce

### Pojęcia branży handlu elektronicznego (e-commerce)

Aby wskazać sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w postaci handlu elektronicznego, należy przede wszystkim ustalić, co należy rozumieć przez pojęcie „e-commerce”, towarzyszące mu mechanizmy i metody w tym obszarze biznesu.

**Handel elektroniczny (inaczej e-handel, e-commerce) definiujemy jako szereg działań wykonywanych w celu dokonania transakcji za pomocą elektronicznych środków przekazu – telefon, faks, e-mail, strona www. To transakcje online, czyli zakupy towarów i usług, których płatności i dostawa odbywa się poza fizyczną placówką sklepu.**

Sklep internetowy to witryna internetowa, w której można prowadzić sprzedaż i dokonywać zakupów online. Umożliwia wirtualne przeglądanie oferty, asortymentu i dokonania płatności za zakupy<sup>309</sup>. **Sklepy internetowe** korzystają z oprogramowania zwanego platformą e-commerce / systemem e-commerce. System e-commerce może zostać zainstalowany i skonfigurowany na serwerze www, co pozwala na uruchomienie sklepu internetowego. Alternatywnie można także skorzystać z platform SaaS-owych, które udostępniają sklep internetowy jako usługę w chmurze (na serwerach dostawcy oprogramowania). Coraz popularniejszą formą zakupów obok e-commerce jest m-commerce, definiowany jako segment sprzedaży w Internecie odbywający się przez urządzenia mobilne. Może to być wersja mobilna strony (subdomena lub strona przygotowana w technologii *Responsive Web Design*) oraz aplikacje mobilne. Rozróżniamy trzy rodzaje platform e-commerce:

- **Open-source** – oprogramowanie otwarte, które można dowolnie modyfikować lub uzupełniać o pisane dedykowane wtyczki. W założeniu miało być darmowym sposobem na sklep internetowy. Przykłady: Magento, WooCommerce.

---

<sup>309</sup> D. Drobnik, *Podstawowe pojęcia i koncepcja handlu w sieci*, „Poradnik E-Commerce” 2019, s. 4; <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2019/09/Poradnik-E-Commerce-2019.pdf> (dostęp: 22.06.2022).

- **SaaS (Software as a Service)** – usługa oprogramowania w chmurze, w ramach której otrzymuje się infrastrukturę oraz serwery do utrzymania sklepu internetowego. Przykłady: AtomStore, IAI-Shop.
- **Platformy dedykowane** – pisane na specjalne zamówienie, tworzone od zera e-sklepy oraz panele zarządzania. Przykłady: i-Systems, Ideo.

Do prezentowania oferty sklepy internetowe wykorzystują też **porównywarki cenowe**. Są to serwisy, który agregują oferty sklepów internetowych i pozwalają na porównanie cen tych samych produktów w różnych sklepach. Przykładowe to: Zakupy Google, Ceneo, Skąpiec, Okazje.info.pl.

Obok porównywarek często stawiany jest **marketplace**. To strona umożliwiająca zakup produktów od różnych sprzedawców. Najczęstszym modelem rozliczeń serwisu ze sprzedającymi jest prowizja od sprzedaży i opłata za prezentację produktu. W Polsce najpopularniejszym marketplace jest Allegro. Inne większe serwisy coraz chętniej również udostępniają swoją przestrzeń do sprzedaży innym podmiotom: Arena.pl, Ceneo, sprzedajemy.pl, eMAG, Empik.

W e-commerce można wyróżnić trzy formy handlu. Definiujemy je jako<sup>310</sup>:

1. **Sprzedaż B2C** (*business to customer*) – relacja biznesowa pomiędzy firmą a indywidualnym klientem. W tym wypadku stroną jest klient końcowy. Sprzedaż odbywa się zazwyczaj bezobsługowo, poprzez stronę internetową.
2. **Sprzedaż B2B** (*business to business*) – relacja pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami. W tym modelu ważne jest tworzenie relacji z kontrahentami. Sprzedaż odbywa się zazwyczaj przez specjalny system B2B oraz za pośrednictwem handlowca.
3. **Sprzedaż C2C** (*customer to customer*) – rodzaj transakcji pomiędzy prywatnymi osobami. Przykładem może być sprzedaż na aukcjach internetowych i serwisach ogłoszeniowych jak Gumtree i OLX.

**Trzy formy handlu e-commerce:**

- **Sprzedaż B2C** (*business to customer*)
- **Sprzedaż B2B** (*business to business*)
- **Sprzedaż C2C** (*customer to customer*)

Zdarza się, że sprzedawcy, prowadząc sprzedaż w Internecie, tworzą nowe podmioty (brandy), które sprzedają podobny asortyment pod pozornie różnymi nazwami sklepów internetowych. Ta praktyka znana jest jako multistore/multisklep. W jej ramach kilka sklepów internetowych tego samego właściciela zarządzanych jest przez jeden panel administracyjny. Wygląd e-sklepów może różnić się od siebie, prezentować odmienny asortyment i ceny, ale realizacja wszystkich zamówień dokonuje się w jednym panelu. Pozwala to na zarządzanie tym samym towarem i stanami magazynowymi w jednym miejscu.

<sup>310</sup> *Słownik E-commerce*, <https://thenewlook.pl/slownik-e-commerce/> (dostęp: 07.02.2022).

Sklepy internetowe wykorzystują techniki sprzedaży znane ze świata offline, których głównym celem jest wzrost generowanych obrotów np.:

- Up-selling – strategia polegająca na przekonaniu klienta do zakupu droższych produktów, w wyższym standardzie lub większą liczbą funkcji, aby zwiększyć wartość jego koszyka.
- Cross-selling – technika sprzedaży mająca za zadanie zaproponować klientowi produkty komplementarne, które może dodatkowo dodać do koszyka.

**Proces zakupowy w e-commerce** to jeden z najważniejszych etapów realizacji sprzedaży w branży handlu elektronicznego. Aby połączyć sprzedaż offline i online w różnych punktach styku konsumentów z marką, stosuje się strategię **omnichannel** (wielokanałowość). Ta spójność stawiana jest jako jedno z najważniejszych wyzwań e-commerce. Może być realizowana w obszarze marketingu, sprzedaży oraz obsługi klienta. W marketingu omnichannel to np. wykorzystywanie różnych kanałów do informowania o promocjach (SMS, e-mail, social media). W sprzedaży – click & collect Allegro, a w obsłudze klienta to możliwość skontaktowania się z BOK przez wygodny dla siebie sposób np. Facebook Messenger. Omnichannel zakłada zwrot w kierunku interakcji z klientem za pomocą wielu zintegrowanych ze sobą kanałów sprzedaży, w których panują te same zasady oraz jakość (spójne komunikaty, polityka cenowa, dostępność itp.)<sup>311</sup>.

Model ten wynika niejako z efektu **ROPO** (*Research Online, Purchase Offline*), czyli dokonywania zakupów w kanale offline, poprzedzonego szukaniem informacji i dokonywaniem wyborów na podstawie informacji zdobytych w Internecie. Z tym zachowaniem konsumenckim wiążą się nowe formy dostawy, jak:

- **Same Day Delivery** – określenie szybkiej dostawy w tym samym dniu. Czas dostawy jest dziś jednym z krytycznych czynników, które wpływają na sprzedaż w e-sklepie. Coraz więcej klientów chce dostawać towar jak najszybciej, krócej niż w 24 godziny. Póki co dostawy tego samego dnia realizowane są głównie w dużych miastach, po warunkiem złożenia i opłacenia zamówienia do godziny 16:00.
- **Click & Collect** – jeden z rodzajów form dostawy. Korzystając z niej, konsument nie ponosi kosztów wysyłki, ponieważ towar jest do odebrania w sklepie stacjonarnym marki. Na miejscu może też dokonać płatności, przymierzyć lub sprawdzić towar oraz dokonać jego zwrotu. Zazwyczaj już godzinę po zamówieniu można odebrać towar w wybranej placówce.

Biorąc pod uwagę trendy zachodzące na rynku, można tutaj zauważyć, że forma dostawy Click & Collect jest przyszłością dostawy. Już w 2016 roku ponad 80% sklepów detalicznych miała w swojej ofercie opcję dostawy i odbioru z salonu stacjonarnego. Zarówno klienci, jak i sklepy widzą w tym następujące zalety:

- zaoszczędzenie na kosztach dostawy;
- szybka obsługa klienta – możliwość sprawdzenia, przymierzenia towaru oraz wygodnego zwrotu lub wymiany;
- dokonanie dodatkowych zakupów.

---

<sup>311</sup> D. Drobnik, *Podstawowe pojęcia...*, op. cit., s. 6.

## Prawne uwarunkowania prowadzenia biznesu w handlu elektronicznym

Handel elektroniczny jest jednym z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarki. Jego istotną przewagą nad handlem w sklepach stacjonarnych jest możliwość dotarcia do dużo szerszego grona potencjalnych konsumentów, gdyż w e-commerce nie istnieją ograniczenia terytorialne. Jednocześnie handel elektroniczny wiąże się z prawnymi zagrożeniami dla konsumentów, a w szczególności z brakiem możliwości zapoznania się z nabywanym produktem i poznania jego właściwości jeszcze przed zakupem. Także działania marketingowe prowadzone przez sklepy internetowe z wykorzystaniem nowoczesnych technologii mogą wiązać się z zagrożeniem dla prywatności i ochrony danych osobowych internautów.

Wskazane problemy, w połączeniu z coraz większą skalą handlu elektronicznego, skłoniły zarówno prawodawcę unijnego, jak i ustawodawcę polskiego do wprowadzenia rozwiązań prawnych chroniących konsumentów. Rozpoczynając działalność w e-commerce, należy zatem uwzględnić często **specyficzne rozwiązania prawne**, które w tradycyjnym handlu stacjonarnym nie występują.

**Transgraniczny charakter handlu elektronicznego** jest z ekonomicznego punktu widzenia jego wielką zaletą, która daje duże możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Z prawnego punktu widzenia ta sama cecha staje się istotnym problemem zwiększającym ryzyko prawne prowadzonej działalności gospodarczej. Pojawia się bowiem problem, którego państwa prawo należy stosować w transakcjach między sklepem internetowym z jednego państwa a klientem z innego państwa?

Dużym krokiem do uregulowania tego obszaru na poziomie Unii Europejskiej była Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/31/WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego, która jest również nazywana dyrektywą o handlu elektronicznym. Dyrektywa ma na celu przyczynienie się do sprawnego funkcjonowania rynku wewnętrznego, zapewniając swobodny przepływ usług w społeczeństwie informacyjnym między państwami członkowskimi – art. 1 ust. 1<sup>312</sup>. Ponadto reguluje prawa i obowiązki usługodawców i usługobiorców usług społeczeństwa informacyjnego. Świadczenie usług drogą internetową podlegać powinno zasadzie transparentności usługodawcy i poszanowania prywatności usługobiorcy.

Na poziomie Unii Europejskiej z odpowiedzią na postawione pytanie o stosowanie prawa którego państwa przychodzi Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego

---

<sup>312</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/31/ WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego (Dz.U.UE.L.2000.178.1).

dla zobowiązań umownych (Rzym I)<sup>313</sup>, zwane dalej **Rozporządzeniem Rzym I**. Zasadą generalną wynikającą z art. 3 ust. 1 tego aktu prawnego jest zapewnienie stronom umowy możliwości wyboru, którego państwa prawo chcą stosować do łączącego je stosunku prawnego.

Możliwość zastosowania takiego rozwiązania w regulaminie sklepu internetowego i wprowadzenia zasady poddania umów zawieranych z klientami prawu polskiemu rozwiązywałaby wszelkie trudności. Nie jest to jednak takie proste. O ile bowiem w przypadku sprzedaży na rzecz przedsiębiorców wskazana zasada swobody wyboru prawa nie jest ograniczona, o tyle nie można jej zastosować w pełni do umów zawieranych z konsumentami. Warto w tym miejscu wskazać, że konsumentem jest każdy człowiek, który zawiera umowę z przedsiębiorcą i umowa ta nie jest bezpośrednio związana z działalnością gospodarczą lub zawodową prowadzoną przez tego człowieka. Jeżeli zatem przedsiębiorca prowadzący sklep internetowy zawiera umowy z konsumentami z innego państwa, to wówczas nie można zastosować wskazanej zasady z art. 3 ust. 1 Rozporządzenia Rzym I. Zastosowanie znajdują wówczas przepisy art. 6 Rozporządzenia Rzym I, które dotyczą zasad ustalania prawa właściwego dla umów zawieranych z konsumentem z innego państwa. Zgodnie z tymi przepisami zasadniczo umowy zawierane z konsumentem z innego państwa podlegają prawu państwa, w którym konsument ma miejsce zwykłego pobytu. Dla zastosowania tej zasady wystarczające jest adresowanie działalności sklepu internetowego na dany rynek, czyli przykładowo stworzenie wersji językowej dedykowanej danemu państwu czy wprowadzenie możliwości dostawy na terytorium tego państwa. Przepisy dopuszczają również teoretycznie wybór prawa innego państwa, lecz nawet przy takim wyborze jest konieczne stosowanie przepisów wynikających z prawa państwa, w którym konsument ma miejsce zwykłego pobytu, jeżeli wybór innego prawa pozbawiłby konsumenta ochrony wynikającej z przepisów jego macierzystego prawa, których nie można wyłączyć na podstawie umowy.

**W obszarze prawnych aspektów handlu elektronicznego należy rozpatrywać osobno rozwiązania prawne dotyczące transgranicznego charakteru takiego e-handlu od wewnątrz krajowego.**

Jeśli chodzi o **prawo krajowe** w najbardziej wyczerpujący i kompleksowy sposób kwestie dotyczące e-biznesu reguluje **Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną**<sup>314</sup>. Określono w niej m.in. obowiązki, jakie musi wypełnić osoba prowadząca e-biznes. Zaliczono do nich przede wszystkim konieczność przekazywania usługobiorcom informacji na temat imienia, nazwiska i adresu

---

<sup>313</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (Rzym I) (Dz.U.UE.L.2008.177.6).

<sup>314</sup> Ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. 2002 nr 144 poz. 1204).

firmy oraz jej adresów elektronicznych, jak również omówiono zasady ochrony danych osobowych tych osób fizycznych, które korzystają z usług świadczonych za pomocą drogi elektronicznej (wspomniane dane mogą być wykorzystywane tylko w celu realizacji umów lub dokonywania innych czynności prawnych).

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów może uznać, że firma, nie podając wszystkich informacji przewidzianych prawem, działa na szkodę konsumentów i w związku z tym wytoczyć jej postępowanie administracyjne. Ponadto firmy konkurencyjne mogą to uznać za element nieuczciwej konkurencji.

Drugim istotnym aktem prawnym w polskim prawodawstwie jest dla e-handlu **Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny**<sup>315</sup>. Ustawa zawiera niezmiernie istotną definicję umowy kupna – sprzedaży zawieranej na odległość, którą w myśl art. 6 ww. ustawy należy rozumieć jako: „Umowy zawierane z konsumentem bez jednoczesnej obecności obu stron, przy wykorzystaniu środków porozumiewania się na odległość, w szczególności drukowanego lub elektronicznego formularza zamówienia niezaadresowanego lub zaadresowanego, listu seryjnego w postaci drukowanej lub elektronicznej, reklamy prasowej z wydrukowanym formularzem zamówienia, reklamy w postaci elektronicznej, katalogu, telefonu, telefaksu, radia, telewizji, automatycznego urządzenia wywołującego, wizjo fonu, wideo tekstu, poczty elektronicznej lub innych środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną są umowami na odległość, jeżeli kontrahentem konsumenta jest przedsiębiorca, który w taki sposób zorganizował swoją działalność”.

Dodatkowo podkreśla się fakt, że posłużenie się telefonem, telefaksem, pocztą elektroniczną, automatycznym urządzeniem wywołującym lub innym środkiem komunikacji elektronicznej w celu złożenia propozycji zawarcia umowy może nastąpić wyłącznie za uprzednią zgodą konsumenta. Niezmiernie ważne jest również to, że w myśl niniejszej ustawy przedsiębiorca zobowiązany jest do poinformowania konsumenta (najpóźniej w chwili złożenia mu propozycji zawarcia umowy) o:

- imieniu i nazwisku (nazwie), adresie zamieszkania (siedziby) przedsiębiorcy oraz organie, który zarejestrował działalność gospodarczą przedsiębiorcy, a także numerze, pod którym przedsiębiorca został zarejestrowany;
- istotnych właściwościach świadczenia i jego przedmiotu;
- cenie lub wynagrodzeniu obejmującym wszystkie ich składniki, a w szczególności cła i podatki;
- zasadach zapłaty ceny lub wynagrodzenia;
- kosztach oraz terminie i sposobie dostawy;
- prawie odstąpienia od umowy w terminie dziesięciu dni, ze wskazaniem wyjątków, o których mowa w art. 10 ust. 3;

---

<sup>315</sup> Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. 2000 nr 22 poz. 271).

- kosztach wynikających z korzystania ze środków porozumiewania się na odległość, jeżeli są one skalkulowane inaczej niż wedle normalnej taryfy;
- terminie, w jakim oferta lub informacja o cenie albo wynagrodzeniu mają charakter wiążący;
- minimalnym okresie, na jaki ma być zawarta umowa o świadczenia ciągłe lub okresowe;
- miejscu i sposobie składania reklamacji;
- prawie wypowiedzenia umowy, o którym mowa w art. 8 ust. 3.

Aktem prawnym, w znaczącym stopniu wpływającym na handel elektroniczny, jest **Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta**<sup>316</sup>. Główne obowiązki nałożone przez ustawę na właścicieli sklepów to:

1. Obowiązek informacyjny – wszystkie informacje o prawach i obowiązkach konsumenta powinny być mu przekazane w sposób czytelny, zrozumiały i jasny najpóźniej w chwili złożenia propozycji zawarcia umowy na odległość, czyli powinny być zamieszczone na stronie sklepu.
2. Obowiązek potwierdzenia zawarcia umowy – konsument powinien otrzymać potwierdzenie zawarcia umowy na trwałym nośniku (w tym pocztą elektroniczną) w odpowiednim czasie, ale najpóźniej w chwili dostarczenia mu przedmiotu umowy.
3. Konieczność wprowadzenia zmian w procesie zakupowym – konsument musi wyrazić wyraźną zgodę na każdą dodatkową płatność, najpóźniej w chwili wyrażenia woli zawązania umową. Dodatkowo sprzedający musi zapewnić techniczną możliwość, aby konsument w momencie składania zamówienia wyraźnie potwierdził, że jest świadomy, iż zamówienie niesie ze sobą obowiązek zapłaty – może się to odbyć poprzez dodanie do przycisku zamówienia sformułowania „Zamawiam z obowiązkiem zapłaty”.
4. Wydłużenie terminu odstąpienia od umowy – konsument ma prawo odstąpić od umowy zawartej na odległość w terminie 14 dni na odpowiednim formularzu (wzór oświadczenia podany w ustawie). Jeżeli konsument nie zostanie o tym poinformowany, okres odstąpienia wydłuża się do 12 miesięcy. Decydując się na taki krok, należy poinformować o tym fakcie sprzedawcę w ciągu 14 dni, licząc od daty zawarcia umowy, najlepiej w formie pisemnego oświadczenia przesłanego pocztą tradycyjną, a następnie w ciągu następnych dwóch tygodni odesłać kupiony przedmiot.

**Najważniejszymi aktami prawa regulującymi funkcjonowanie procesu handlu elektronicznego są:**

- Ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną
- Ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny
- Ustawa o prawach konsumenta

<sup>316</sup> Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U. 2014 poz. 827).



## Prawna ochrona danych osobowych w handlu e-commerce

**RODO**<sup>317</sup>, czyli nowe rozporządzenie Unii Europejskiej o ochronie danych osobowych, dostosowuje prawo do czasów, w których żyjemy, przede wszystkim uwzględnia naszą aktywność w sieci. To niezwykle ważne, szczególnie w kontekście rosnącej popularności branży e-commerce, w której dochodzi do wielu rodzajów przetwarzania naszych danych osobowych. Pomimo że RODO w znacznej części minimalizuje formalne kwestie związane z ochroną danych, to nowe prawo o ochronie danych osobowych oznacza dla przedsiębiorców rozszerzony obowiązek informacyjny. Każdy administrator danych osobowych będzie odpowiedzialny za dobrane odpowiednich środków, aby w zwartej i łatwo dostępnej formie, jasnym i prostym językiem udzielić szeregu informacji osobie, której dane dotyczą.

Dostosowany do wymogów RODO sklep internetowy musi posiadać zarówno regulamin usługi, jak i politykę prywatności. Regulamin jest instrumentem tożsamym umowie zawartej pomiędzy właścicielem sklepu a konsumentem. Dlatego ważne jest, aby był możliwie szczegółowy i precyzyjny. Z treści regulaminu musi wprost wynikać, jaką usługę świadczy dany sklep oraz jakie prawa i obowiązki otrzymuje każdy, kto decyduje się na zawarcie umowy z właścicielem sklepu.

Na mocy rozporządzenia z dniem 25 maja 2018 roku zaczęły obowiązywać nowe regulacje w zakresie ochrony i przetwarzania danych osobowych osób fizycznych w państwach członkowskich UE. Najważniejsze obowiązki, jakie wprowadziło RODO, z punktu widzenia sklepu internetowego, to<sup>318</sup>:

1. Zbieranie zgód – Administrator ma obowiązek zbierania zgód, które powinny być wyrażone w sposób świadomy, a ich treść powinna być jasna dla użytkownika. Użytkownik powinien być zawsze poinformowany, jakie dane osobowe, przez kogo i w jakim celu będą przetwarzane.
2. Konieczność uzyskania osobnej zgody na profilowanie, czyli na zbieranie danych na temat użytkownika (np. jego zachowania na stronie sklepu, zakupów i lokalizacji) i na tej podstawie przypisywanie go do danego segmentu klientów (np. w celu remarketingu).
3. Obowiązek prowadzenia rejestru – Administrator ma obowiązek prowadzić rejestr czynności przetwarzania danych osobowych (na temat innych administratorów, celów przetwarzania, stosowanych zabezpieczeń, systemów i innych).

---

<sup>317</sup> „RODO”, zwane także „GDPR” lub „Ogólnym Rozporządzeniem o Ochronie Danych” to Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE. Rozporządzenie zaczęło obowiązywać bezpośrednio w krajowych porządkach prawnych od 25 maja 2018 r. Rozporządzenie wiąże wszystkich, którzy przetwarzają dane osobowe w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą.

<sup>318</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), Dz.U.UE.L.2016.119.1.

4. Obowiązek zgłaszania naruszenia danych osobowych – Administrator danych osobowych ma 72 godziny na zgłoszenie incydentu do organu nadzoru.
5. Przesyłanie danych poza UE – w przypadku przekazywania danych poza UE należy zagwarantować szczególny poziom bezpieczeństwa dla przekazania i dla dalszego ich przetwarzania (zgodny z RODO). Jest to jeden z bardziej kontrowersyjnych punktów ze względu na dużych reklamodawców z serwerami poza granicami UE – Facebook i Google.
6. Kary – wprowadzenie możliwości nałożenia kary za niestosowanie się do rozporządzenia (do 4% rocznego obrotu przedsiębiorstwa lub 20 mln euro).

**Zakładając lub prowadząc handel elektroniczny, należy pamiętać, że najważniejszym aktem prawnym obowiązującym w Polsce jest tzw. RODO, czyli rozporządzenie Unii Europejskiej dotyczące ochrony danych osobowych, które zostało wprost implementowane do polskiego porządku prawnego.**

Ponadto sklepy internetowe powinny zastosować rozporządzenia RODO zarówno w kwestiach proceduralnych (np. zbierania zgód na przetwarzanie danych osobowych), jak i formalnych (nowe wzory dokumentów, treści zgód). Na stronie każdego sklepu internetowego muszą się znaleźć widoczne dla kupujących ceny oferowanych towarów oraz ich ceny jednostkowe (cena za jednostkę miary, np. litr, kilogram). Taki sam sposób podawania cen powinien być stosowany również w reklamie sklepu zamieszczonej na innych stronach WWW. Sprzedający w Polsce muszą też udzielić kupującemu jasnych, zrozumiałych i niewprowadzających w błąd informacji w języku polskim (mają wystarczyć do prawidłowego i pełnego korzystania ze sprzedanego towaru).

Jeśli chodzi o sankcje wynikające z przepisów RODO, a odnoszące do podmiotów działających w branży e-commerce, należy wspomnieć kary do 20 mln euro lub 4% rocznego obrotu przedsiębiorstw za naruszenie podstawowych zasad postępowania z danymi osobowymi, w tym w szczególności podstaw prawnych przetwarzania danych osobowych, tj. zasady lub minimalizacji przetwarzania danych, zasady związania celem przetwarzania, zasady transparentności przetwarzania, a w szczególności podstaw prawnych przetwarzania danych osobowych.

Podmioty działające w branży e-commerce muszą się zatem dobrze przygotować do wprowadzenia odpowiednich polityk bezpieczeństwa oraz instrukcji, a także dogłębnego przeszkolenia swoich pracowników i współpracowników. Naruszenie prawa przestało być bezkarne, a obowiązkiem GIODO (Generalny Inspektor Danych Osobowych), nałożonym przez prawodawcę unijnego, jest doprowadzenie do stanu, w którym polscy przedsiębiorcy dochowują obowiązków określonych w prawie ochrony danych osobowych. Narzędziem dla tego celu są m.in. opisane wcześniej sankcje. W praktyce e-handlu nowe regulacje oddziałują w szczególności sposób na

zasady zbierania danych osobowych i zgody na ich przetwarzanie, a więc na dotychczasową praktykę stosowania „checkboxów” oraz na bardzo istotne w handlu internetowym profilowanie klientów, które jest kluczem w budowaniu sieci odbiorców usług lub towarów<sup>319</sup>.

Przytaczając jeden z najważniejszych przepisów RODO, zgodnie z art. 21 ust 1 i 2: „Osoba, której dane dotyczą, ma prawo w dowolnym momencie wnieść sprzeciw – z przyczyn związanych z jej szczególną sytuacją – wobec przetwarzania dotyczących jej danych osobowych opartego na art. 6 ust. 1 lit. e) lub f), w tym profilowania na podstawie tych przepisów”. Co więcej, zgodnie z ust 2 tego artykułu: „Jeżeli dane osobowe są przetwarzane na potrzeby marketingu bezpośredniego, osoba, której dane dotyczą, ma prawo w dowolnym momencie wnieść sprzeciw wobec przetwarzania dotyczących jej danych osobowych na potrzeby takiego marketingu, w tym profilowania, w zakresie, w jakim przetwarzanie jest związane z takim marketingiem bezpośrednim”.

## Podsumowanie

Rynek e-commerce to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków na świecie, zwłaszcza jeśli chodzi o wykorzystanie nowoczesnych technologii. Zgodnie z raportem Statista Digital Market Outlook Polska uplasowała się na 13. miejscu, jeśli chodzi o tempo rozwoju rynku e-commerce<sup>320</sup>. Z raportu *E-commerce 2018* wynika, że wielkość handlu internetowego w 2018 roku wyniosła około 40 mld złotych. Dla porównania – jeszcze w 2016 roku wynosiła ona ok. 35 mld złotych. Zdaniem ekspertów estymowana wartość handlu online za 2019 rok może wzrosnąć nawet do kwoty rzędu 50 mld złotych. Natomiast w 2020 roku będzie można mówić o sumie 70 mld złotych<sup>321</sup>. W latach 2020/2021 zanotowano skokowe wzrosty sprzedaży, jednak były one podyktowane nadzwyczajną sytuacją związaną z pandemią COVID-19.

W związku z powyższym handel w branży e-commerce jest coraz bardziej liczącą się branżą handlu. Tym samym, ze względu na bardzo szybki postęp w dziedzinie ICT, coraz ważniejsza staje się wiedza odnosząca się do aspektów prawnych funkcjonowania tej branży, w szczególności chodzi tutaj o sklep internetowy. Znajomość podstawowych pojęć tej branży, pochodzących z języka angielskiego, jest obecnie standardem, a jednocześnie wiedza o najważniejszych aktach prawnych regulujących tę branżę i umiejętność ich zastosowania jest konieczna. Wynika to głównie z szeregu przepisów regulujących wirtualny handel, w którym sprzedający i kupujący mogą przez lata nigdy się nie widzieć, a jednocześnie prowadzić ze sobą wielokrotne

---

<sup>319</sup> O. Dębicka, J. Winiarski, A. Borodo, *Ochrona danych osobowych w branży w Polsce*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2017, nr 14, s. 152.

<sup>320</sup> K. Hernik, *Poradnik E-commerce*, IAB Polska, Warszawa 2019, s. 10.

<sup>321</sup> T. Bonek, *Raport E-commerce 2018*, Warszawa 2018, s. 3.

transakcje zakupowe. Jako że e-commerce to handel bez tradycyjnych granic państwowych, ważna jest również wiedza o prawnych uwarunkowaniach transgranicznego handlu elektronicznego.

Ponadto, jak wynika z powyższego rozdziału, bardzo ważnym zagadnieniem w handlu elektronicznym jest ochrona danych osobistych, które przy zawieraniu umów kupna – sprzedaży zostają w sieci internetowej i bez należytych, bardzo szczegółowych przepisów prawa były co najmniej nadużywane, a niejednokrotnie kradzione dla niezgodnych z prawem celów.

---

### Sprawdź się

1. *Proszę wymienić prawnie obowiązujące pojęcie handlu e-commerce i trzy formy handlu e-commerce.*
2. *Czy można wskazać, na podstawie jakich aktów prawa uregulowany jest transgraniczny handel elektroniczny?*
3. *Proszę wymienić najważniejsze akty prawa regulujące funkcjonowanie procesu handlu elektronicznego w Polsce.*
4. *Do czego jest zobowiązany przedsiębiorca, składając konsumentowi ofertę zakupu?*
5. *Proszę wyjaśnić, na czym polega i gdzie jest uregulowana prawna ochrona danych osobowych w branży e-commerce.*

# UMOWA W OBROCIE GOSPODARCZYM

---

Anna Bazan-Bulanda

## Wprowadzenie

Umowy to czynności prawne, które odgrywają dużą rolę w obrocie gospodarczym. To one są głównym źródłem zobowiązań zawieranych przez przedsiębiorców. Dlatego wiedza na temat ich rodzajów i sposobów zawierania jest ważna dla studentów, szczególnie kierunku zarządzanie, kształcącego przyszłych zarządzających przedsiębiorstwem czy przedsiębiorców. Informacje z tego zakresu będą także przydatne studentom innych kierunków, np. finansów i rachunkowości w biznesie, mogącym wykorzystać swoją wiedzę w przyszłej pracy zawodowej.

## Pojęcie i rodzaje umów

### Pojęcie umowy

Regulacje prawne nie podają definicji pojęcia „umowa”, choć termin ten występuje w przepisach. Umową jest dwustronna czynność prawna, która dochodzi do skutku poprzez zgodne oświadczenie woli stron (konsensus). Nie ma umów wielostronnych, natomiast po każdej stronie może występować wielość podmiotów<sup>322</sup>. Przykładem jest sprzedaż małżeństwu nieruchomości stanowiącej współwłasność pięciu osób. Po stronie sprzedającego jest pięć podmiotów, a po stronie kupującego są dwa.

---

<sup>322</sup> Por. W.J. Katner (red.), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane. System Prawa Prywatnego*, t. 9, C.H. Beck Warszawa 2018, s. 11; inaczej np. J. Jacyszyn, C. Kosikowski: „Przez umowę rozumie się najczęściej dwustronną lub wielostronną czynność prawną, która dochodzi do skutku poprzez złożenie co najmniej dwóch zgodnych oświadczeń woli. Potrzebne jest w takim przypadku zawsze osiągnięcie przez strony tzw. konsensusu, czyli zgody, zgodnej woli, zgodnego porozumienia, zgodnego oświadczenia woli”, *Podstawy prawa gospodarczego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001, s. 303.

Większość umów to czynności prawne konsensualne, do których dokonania wystarczy zgodne oświadczenie woli. Wyjątkiem są umowy realne: użyczenie i przechowanie, do których zawarcia, poza konsensusem, niezbędne jest przekazanie władztwa nad rzeczą. Spośród ogółu czynności prawnych najczęściej dokonywanymi są umowy. Odgrywają one istotną rolę zarówno w życiu codziennym, jak i obrocie gospodarczym.

**Umowa – dwustronna czynność prawna, która dochodzi do skutku poprzez zgodne oświadczenie woli stron (konsensus).**

## Rodzaje umów

W przepisach i obrocie występuje wiele rodzajów umów. W podręczniku przedstawione zostaną tylko wybrane klasyfikacje. Ogół kontraktów można rozmaicie podzielić w zależności od przyjętego kryterium. Jeżeli kryterium będzie **zmiana władztwa** nad rzeczą w chwili zawarcia umowy, wyróżnimy umowy:

- **konsensualne,**
- **realne.**

Do zawarcia **umowy konsensualnej** wystarczające jest zgodne oświadczenie woli stron, nie ma potrzeby przenoszenia władztwa nad rzeczą dla jej zawarcia. Większość umów w polskim systemie prawnym to umowy konsensualne, np. sprzedaż, zlecenie, zamiana, darowizna. Do zawarcia **umowy realnej** konieczne jest, poza konsensusem, przeniesienie władztwa nad rzeczą, wydanie przedmiotu umowy. Umowami realnymi są: użyczenie i przechowanie.

Przyjmując za kryterium **korzyść majątkową**, wskażemy umowy:

- **odpłatne,**
- **nieodpłatne.**

W **umowach odpłatnych** obie strony uzyskują korzyści majątkowe. Przykładem umów odpłatnych są umowy: sprzedaży, o dzieło, ubezpieczenia. W **umowach nieodpłatnych** tylko jedna strona uzyskuje korzyść majątkową, jak na przykład w umowie darowizny.

Swoboda kontraktowa dopuszcza zawieranie przez strony dowolnego rodzaju umów i nieskrępowaną regulację w umowie łączących strony stosunków prawnych. Szczegółowo omówiona zostanie w następnym podrozdziale. Wolność zawierania kontraktów wpłynęła na pojawienie się w obrocie umów nienazwanych.

Kryterium kolejnego podziału umów jest **źródło regulacji**. Występują więc umowy:

- **nazwane,**
- **nienazwane,**
- **umowy mieszane.**

**Umowy nazwane** są uregulowane w obowiązujących przepisach, które podają przynajmniej podstawowe ich elementy, w szczególności składniki przedmiotowo istotne. Źródłem regulacji umów nazwanych jest przede wszystkim *Kodeks cywilny*. Przykładem umowy nazwanej jest umowa leasingu. Jako umowy nazwane traktuje się również te kontrakty, których regulacja zamieszczona jest w innym akcie prawnym, np. umowę kredytową reguluje Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*<sup>323</sup>.

**Umowy nienazwane** nie są uregulowane w żadnym obowiązującym w polskim systemie prawnym akcie, w którym zostałyby wskazane ich składniki przedmiotowo istotne. Nie oznacza to, że nie posiadają one pewnych wspólnych elementów. Są one kształtowane przez praktykę i mogą w przyszłości spowodować, że dana umowa nienazwana zostanie uregulowana w przepisach. Jako przykład można podać umowę leasingu, która do 2000 r. była umową nienazwaną. Jako przykład umowy nienazwanej można podać faktoring.

**Umowy mieszane** łączą w sobie elementy umowy nazwanej z umową nienazwaną. Strony, opierając się na regulacjach istniejącej umowy, wprowadzają do jej treści szczególne regulacje, które zbliżają ją do umowy nienazwanej.

## Swoboda kontraktowa

### Pojęcie swobody umów

Możliwość zawierania umów, których treść będzie adekwatna do potrzeb obrotu, wynika z obowiązującej w polskim systemie prawnym zasady swobody kontraktowej (swobody umów art. 353<sup>1</sup> k.c.). Zgodnie z jej założeniami strony mogą ułożyć łączący je stosunek prawny według swojego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego. Swoboda kontraktowa oznacza:

- autonomię doboru kontrahenta,
- wolność w kształtowaniu treści kontraktu,
- niezależność wyboru formy.

**Zasada swobody umów** odnosi się więc do kształtowania treści stosunków zobowiązaniowych przez umowę, która może go tworzyć, zmieniać lub rozwiązywać<sup>324</sup>.

**Zasada swobody umów – strony, zawierając umowę, mogą ułożyć stosunek prawny według swojego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego, ustawie ani zasadom współzycia społecznego.**

<sup>323</sup> t.j. Dz.U. 2018 poz. 2187 ze zm.

<sup>324</sup> Uchwała 7 sędziów SN z dnia 30 listopada 1994 r., III CZP 130/94, OSNCP 1995, nr 3, poz. 42.

Wolność w kształtowaniu treści kontraktu przejawia się w możliwości wybrania umowy nazwanej, zmodyfikowaniu jej, bądź zawarcia umowy nienazwanej. Oczywiście jest, że autonomia w doborze formy, w jakiej umowa jest zawarta, nie może naruszać przepisów dotyczących formy szczególnej czynności prawnych, np. strony w ramach swobody kontraktowej nie mogą zawrzeć umowy sprzedaży nieruchomości w zwykłej formie pisemnej, ponieważ do przeniesienia własności nieruchomości przepisy wymagają formy aktu notarialnego (art.158kc) i jest to forma *ad solemnitatem*.

### **Ograniczenia swobody kontraktowej**

Swoboda kontraktowa nie ma charakteru bezwzględnego, ponieważ treść i cel umowy nie może być sprzeczny z:

- właściwością (natura) stosunku,
- ustawą,
- zasadami współżycia społecznego.

### **Właściwość (natura) stosunku prawnego**

Dla stwierdzenia, czy treść umowy nie jest sprzeczna z naturą stosunku prawnego, należy respektować pewne wiążące założenia ustawowe dotyczące kształtu stosunku obligacyjnego, które mogą dotyczyć nie tylko stosunku zobowiązaniowego w ogólności, ale także pewnej kategorii zobowiązań. „Natura umowy gospodarczej i generowanego przez nią stosunku sprowadza się generalnie do tego, że wyraża ona i pozwala realizować interes każdej ze stron, ponieważ zaś interesy te bywają przeciwstawne, istotę umowy stanowi uzgodnienie woli stron, wyrażającej ich interesy. Zgoda obydwu stron jest oczywistym wymogiem tak przy zawarciu umowy, jak i przy zmianach jej treści, stąd też nawet przy najdalej idących ułatwieniach w realizacji inicjatywy zmian pozostawiona jest drugiej stronie możliwość odmowy zgody na zmianę. W tym stanie rzeczy za sprzeczne z naturą umowy gospodarczej należy uznać pozostawienie w ręku jednej tylko strony możliwości dowolnej zmiany jej warunków”<sup>325</sup>. Jako przykład sprzeczności z naturą stosunku prawnego można podać rozwiązanie z mocą wsteczną umowy stanowiącej źródło stosunku zobowiązaniowego o charakterze trwałym<sup>326</sup>.

Niezgodne z właściwością umowy starannego działania będzie wprowadzenie obowiązku osiągnięcia określonego rezultatu. Zilustrować to wyłącznie może umowa o szkolenie przygotowujące do egzaminu, w której wprowadzono przyrzeczenie zdania przez uczestnika egzaminu.

### **Przepisy ustawy**

Strony w ramach swobody kontraktowej nie mogą zawierać w umowach postanowień, których treść naruszałaby prawo powszechnie obowiązujące. Wyłączenie możliwości zawierania umów łamiących przepisy oznacza więc niedopuszczalność

---

<sup>325</sup> Uzasadnienie Uchwały 7 sędziów SN z 22 maja 1991 r., III CZP 15/91, OSNCP 1992, nr 1, poz. 1.

<sup>326</sup> Wyrok SN z dnia 8 października 2004 r., V CK 670/03, OSNC 2005, nr 9, poz. 162.



naruszania żadnych norm, a nie jedynie regulacji prawa cywilnego. Granicę swobody kontraktowej wyznaczają więc także przepisy karne. Przedmiot umowy może być wyłączony w przepisach karnych i stanowić przestępstwo, może także być wyłączony z obrotu, jak np. tkanki i organy ludzkie.

### **Zasady współżycia społecznego**

Kolejnym ograniczeniem swobody kontraktowej są zasady współżycia społecznego. Pojęcie współżycia społecznego zostało wyjaśnione w rozdziale dotyczącym czynności prawnych. Dla przypomnienia są to dominujące w społeczeństwie normy moralne regulujące stosunki międzyludzkie, wartości takie jak uczciwość, sprawiedliwość, słuszność.

### **Sposoby zawierania umów**

Strony mogą wybrać sposób zawarcia umowy spośród wskazanych w przepisach. *Kodeks cywilny* przewiduje cztery tryby zawierania umów. Są to:

- tryb ofertowy,
- negocjacje,
- aukcja,
- przetarg.

#### **Tryb ofertowy**

##### **Oferta**

Zastosowanie przy zawarciu umowy trybu ofertowego może nastąpić poprzez złożenie oferty w jeden z dwóch sposobów:

- w formie tradycyjnej – ustnie bądź pisemnie,
- w formie elektronicznej.

Oferta jest stanowczym oświadczeniem woli zawarcia umowy złożonym drugiej stronie, zawierającym istotne postanowienia umowy (art. 66 k.c.). Każde oświadczenie woli, będące skierowaną do drugiej strony stanowczą propozycją zawarcia umowy i obejmujące minimalną jej treść, należy uznać za ofertę i jest bez znaczenia, czy zawiera określenie „oferta” czy nie oraz czy jest skierowane do konkretnej osoby czy do nieokreślonego kręgu osób<sup>327</sup>. To, jakie elementy musi zawierać oferta, czyli jaka minimalna treść umowy ma być w niej określona, determinuje umowa, która ma być zawarta.

Jako przykład można wskazać umowę sprzedaży. Elementami przedmiotowo istotnymi tej umowy są: określenie stron umowy, rzeczy będącej przedmiotem umowy oraz ceny. Oferta musi więc zawierać co najmniej określenie tych elementów. Brak wskazania tych elementów powoduje, że propozycja zawarcia umowy nie

---

<sup>327</sup> Por. Uchwała 7 sędziów SN z dnia 20 września 1990 r., III C ZP 33/90, OSNCP 1991, nr 1, poz. 3.

jest ofertą. Tak jak np. ogłoszenie o sprzedaży samochodu bez podania jego ceny i szczegółowego opisu samochodu. Jeżeli oblat przyjmuje ofertę, ale wprowadza do niej jakiegokolwiek zmiany lub uzupełnienia, nie dojdzie do zawarcia umowy. Takie działanie nie jest więc przyjęciem oferty, ale jest traktowane jako nowa oferta (art. 68 k.c.).

Ofertą jest wystawienie rzeczy w miejscu sprzedaży na widok publiczny z oznaczeniem ceny (art. 543 k.c.). Przykładem są towary na półkach w sklepach samoobsługowych. Oferent – sklep jest związany ofertą, a klient, biorąc towar z półki, przyjmuje ją. Nie jest zgodne z prawem żądanie przy kasie ceny innej niż wystawiona. Sprzedawca nie może bronić się w ten sposób, że nie zdążył zmienić ceny, a nowa dostawa przewiduje cenę wyższą.

Reklamy, cenniki, ogłoszenia czy inne informacje skierowane do ogółu lub do poszczególnych osób w przypadku wątpliwości należy traktować jako zaproszenie do zawarcia umowy, a nie ofertę. Jako przykład można wskazać gazetki reklamowe. Jeżeli jednak informacje związane są z handlem za pośrednictwem stron internetowych, przedsiębiorca musi wypełnić obowiązek przedkontraktowy i zamieścić informacje, o których mowa w art. 66<sup>1</sup> § 2 k.c.

### Związanie ofertą

Skutkiem prawnym złożenia oferty jest związanie ofertą przez czas w niej wskazany. Oznacza to, że adresat oferty (oblat) może zawrzeć umowę przez oświadczenie o przyjęciu oferty. Jeżeli oferent nie podał terminu związania ofertą, to może ona być przyjęta w różnym czasie w zależności od tego, czy została złożona w sposób tradycyjny czy w postaci elektronicznej.

Oferta złożona w sposób tradycyjny:

- W obecności innej osoby albo za pomocą środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość przestaje wiązać, gdy nie zostanie przyjęta niezwłocznie. Środkami bezpośredniego porozumiewania się są: telefon, komunikatory, np. WhatsApp, Skype, czat.
- Złożona w inny sposób przestaje wiązać z upływem czasu, w którym składający ofertę mógł w zwykłym toku czynności otrzymać odpowiedź wysłaną bez nieuzasadnionego opóźnienia. Tym sposobem może być poczta tradycyjna, ale również poczta elektroniczna czy sms<sup>328</sup>. Złożenie oferty za pomocą innych niż bezpośrednie środki komunikacji może rodzić wątpliwości, czy odpowiedź przyszła bez nieuzasadnionego opóźnienia, ponieważ przepisy nie dookreślają tego pojęcia. Dlatego w przypadku stosowania takiej metody najbezpieczniejsze jest wyznaczenie terminu związania ofertą. W przypadku gdy oświadczenie o przyjęciu oferty nadeszło z opóźnieniem, lecz z jego treści wynika, że zostało wysłane we właściwym czasie, umowa dochodzi do skutku, chyba że składający ofertę zawiadomił niezwłocznie drugą stronę, że na skutek opóźnienia odpowiedzi uznaje umowę za niezawartą (art. 67 k.c.).

---

<sup>328</sup> Por. M. Załucki (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 193, nb 26.

Oferta złożona drogą elektroniczną wiąże składającego, jeżeli druga strona niezwłocznie potwierdzi jej otrzymanie (art. 66<sup>1</sup> k.c.). Dla zrozumienia istoty tej regulacji należy sięgnąć do Dyrektywy 2000/31/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego (dyrektywa o handlu elektronicznym)<sup>329</sup>. Wskazuje ona, że „Usługi społeczeństwa informacyjnego obejmują szeroki zakres rodzajów działalności gospodarczej prowadzonych w trybie online; takie rodzaje działalności mogą w szczególności polegać na sprzedaży towarów online; nie zaliczają się do nich rodzaje działalności takie jak dostawa towarów jako taka lub świadczenie usług offline; usługi społeczeństwa informacyjnego nie ograniczają się wyłącznie do usług dających sposobność do zawierania umów online, ale, o ile stanowią one działalność gospodarczą, dotyczą także usług, które nie są wynagradzane przez tych, którzy je otrzymują, takie jak usługi polegające na oferowaniu informacji online lub informacji handlowych lub zapewniających narzędzia umożliwiające szukanie, dostęp oraz pozyskiwanie danych; w usługach społeczeństwa informacyjnego mieszczą się także usługi, które polegają na przekazywaniu informacji poprzez sieć komunikacyjną, na zapewnianiu możliwości dostępu do sieci komunikacyjnej lub na hostingu informacji przekazywanych przez usługobiorcę; transmisje telewizyjne w rozumieniu dyrektywy 89/552/EWG oraz transmisje radiowe nie są usługami społeczeństwa informacyjnego, ponieważ nie są one świadczone na indywidualne żądanie; natomiast usługi przekazywane punkt – punkt, takie jak usługi wideo na żądanie lub przekazywanie informacji handlowych pocztą elektroniczną stanowią usługi społeczeństwa informacyjnego; używanie poczty elektronicznej lub innych równorzędnych środków do przekazywania informacji indywidualnych na przykład przez osoby fizyczne działające poza zakresem ich działalności handlowej, gospodarczej lub zawodowej, łącznie z używaniem ich w celu zawarcia umowy między tymi osobami, nie jest usługą społeczeństwa informacyjnego; stosunek umowny między pracownikiem a jego pracodawcą nie jest usługą społeczeństwa informacyjnego; działania, które ze względu na swój charakter nie mogą być wykonane na odległość lub drogą elektroniczną, takie jak ustawowa kontrola ksiąg rachunkowych lub konsultacja medyczna wymagająca fizycznego badania pacjenta nie są usługami społeczeństwa informacyjnego”.

Regulacje dotyczące ofert elektronicznych odnoszą się do sklepów internetowych i podobnych serwisów oferujących odpłatnie usługi na odległość. *Kodeks cywilny* nakłada na przedsiębiorców oferujących produkty lub usługi obowiązki informacyjne (art. 66<sup>1</sup> § 2 k.c.). Są oni zobowiązani przed zawarciem umowy poinformować drugą stronę w sposób jednoznaczny i zrozumiały o:

---

<sup>329</sup> Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (17.7.2000, L 178/1).

- czynnościach technicznych składających się na procedurę zawarcia umowy;
- skutkach prawnych potwierdzenia przez drugą stronę otrzymania oferty;
- zasadach i sposobach utrwalania, zabezpieczania i udostępniania przez przedsiębiorcę drugiej stronie treści zawieranej umowy;
- metodach i środkach technicznych służących wykrywaniu i korygowaniu błędów we wprowadzanych danych, które jest obowiązany udostępnić drugiej stronie;
- językach, w których umowa może być zawarta;
- kodeksach etycznych, które stosuje, oraz o ich dostępności w postaci elektronicznej.

### **Milczące przyjęcie oferty**

Przepis art. 69 k.c. przewiduje wyjątkową sytuację, w której następuje milczące przyjęcie oferty. Oblat nie musi składać oświadczenia o przyjęciu oferty, jeżeli:

- wynika to z ustalonego w danych stosunkach zwyczaju
- z treści oferty.

Składający ofertę może w swoim oświadczeniu żądać niezwłocznego wykonania umowy. Umowa taka dochodzi do skutku, gdy oblat w czasie właściwym przystąpi do jej wykonania. Czasem właściwym jest przystąpienie do wykonywania umowy bez zbędnej zwłoki, uwzględniając jej rodzaj, np. kupując kawę w automacie, otrzymujemy ją bezpośrednio po dokonaniu wyboru napoju i zapłaceniu za niego.

### **Oferta między przedsiębiorcami**

W przypadku zawarcia umowy w trybie ofertowym między przedsiębiorcami obowiązują zasady odmienne niż co do ogółu umów. Dopuszczalne jest odwołanie oferty przed zawarciem umowy po warunkiem, że oświadczenie o odwołaniu oferty zostało złożone drugiej stronie przed wysłaniem przez nią oświadczenia o przyjęciu oferty. Odwołanie oferty nie jest dopuszczalne, gdy określony w niej został termin przyjęcia oraz gdy w treści oferty zastrzeżono, że nie może ona być odwołana (art. 66<sup>2</sup> k.c.).

W stosunkach między przedsiębiorcami możliwe jest przyjęcie oferty z pewnymi zmianami. Modyfikacja oferty, czyli jej zmiana lub uzupełnienie, nie mogą istotnie zmieniać treści oferty. Zmiany dopuszczalne nie mogą obejmować elementów przedmiotowo istotnych umowy, np. w ofercie dotyczącej sprzedaży nie można wносить zmian dotyczących wysokości ceny, przedmiotu umowy. Za istotne należy uznać także zmiany ilości, jakości, płatności, miejsca i czasu dostawy, zakresu odpowiedzialności stron<sup>330</sup>. Przykładem zmian nieistotnych jest zmiana adresu email osoby do kontaktu<sup>331</sup>. Do zawarcia umowy po modyfikacji oferty przez oblata nie dochodzi, gdy:

---

<sup>330</sup> Por. art. 19 ust. 13 Konwencji Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, sporządzonej w Wiedniu 11 kwietnia 1980 r. (Dz.U. 1997 nr 45 poz. 286).

<sup>331</sup> Por. M. Załucki (red.), *Kodeks...*, op. cit., s. 206, nb 3.

- w treści oferty wskazano, że może być przyjęta jedynie bez zastrzeżeń;
- oferent niezwłocznie sprzeciwił się włączeniu zastrzeżeń do umowy;
- druga strona w odpowiedzi na ofertę uzależniła jej przyjęcie od zgody oferenta na włączenie zastrzeżeń do umowy, a zgody nie otrzymała niezwłocznie.

### **Chwila i miejsce zawarcia umowy**

Jeżeli z treści umowy nie wynika, gdzie i kiedy została ona zawarta, przyjmuje się, że została zawarta w chwili otrzymania przez składającego ofertę oświadczenia o jej przyjęciu. W przypadkach, gdy oświadczenie takie nie jest wymagane, umowę uznaje się za zawartą w chwili przystąpienia przez oblata do jej wykonania. Miejscem zawarcia umowy jest natomiast odpowiednio:

- miejsce otrzymania przez składającego oświadczenia o jej przyjęciu
- miejsce zamieszkania albo siedziby składającego ofertę- gdy oświadczenie o jej przyjęciu nie jest wymagane albo oferta jest składana w postaci elektronicznej.

### **Aukcja i przetarg**

#### **Aukcja**

Umowa może być również zawarta w trybie aukcji. W takim przypadku obowiązkowe jest zamieszczenie ogłoszenia o aukcji, w którym należy określić:

- czas aukcji,
- miejsce aukcji,
- przedmiot aukcji,
- warunki aukcji

albo wskazać sposób ich udostępnienia.

Warunki, a także treść ogłoszenia, mogą zostać zmienione lub odwołane tylko w przypadku zastrzeżenia takiej możliwości w ogłoszeniu. Oferty w aukcji wiążą do czasu złożenia oferty korzystniejszej przez innego licytanta. Cena jest jedynym elementem decydującym o wyborze kontrahenta. Zawarcie umowy następuje w chwili udzielenia przybicia, które stanowi ogłoszoną publicznie akceptację najkorzystniejszej oferty.

#### **Przetarg**

Przetarg jest jednym z trybów zawarcia umowy przewidzianym w prawie polskim. Jeżeli strona chce wybrać kontrahenta w trybie przetargu, musi – tak jak w przypadku aukcji – zamieścić ogłoszenie, w którym określi:

- czas przetargu,
- miejsce przetargu,
- przedmiot przetargu,
- warunki przetargu

albo wskaże sposób ich udostępnienia.

Warunki, a także treść ogłoszenia, mogą zostać zmienione lub odwołane tylko w przypadku zastrzeżenia takiej możliwości w ogłoszeniu. Oferty w przetargu składane są w terminie określonym w jego warunkach. Oferenci związani są swoimi ofertami do czasu wyboru innej oferty lub zamknięcia przetargu bez dokonania wyboru jakiegokolwiek oferty. Zawarcie umowy następuje w chwili zawiadomienia zwycięzcy o dokonaniu wyboru jego oferty.

Różnice między aukcją a przetargiem dotyczą:

- sposobu składania ofert,
- związania ofertą,
- momentu zawarcia umowy.

## **Wadium**

W przypadku aukcji lub przetargu organizator może zastrzec obowiązek wpłacenia wadium. Wadium jest określoną kwotą pieniężną, która stanowi warunek przystąpienia do aukcji lub przetargu, a także zabezpieczenie zawarcia umowy. W sytuacji, gdy uczestnik aukcji lub przetargu uchyli się od zawarcia umowy pomimo wyboru jego oferty, organizator może zachować wpłaconą sumę. Jeżeli wadium miało postać zabezpieczenia określonej kwoty, np. ubezpieczenie, gwarancja bankowa, poręczenie, uczestnik może dochodzić zaspokojenia z sumy zabezpieczenia (art. 70<sup>4</sup> k.c.).

## **Negocjacje**

Umowa może być również zawarta w trybie negocjacji, które bywają także określane mianem rokowań. Przepisy nie regulują sposobu, w jaki negocjacje mają się odbywać. Decyduje tutaj wyłącznie wola stron. Rokowania mogą mieć formę ustną, pisemną, za pośrednictwem poczty elektronicznej. Istotą negocjacji jest dojście przez strony do porozumienia co do wszystkich postanowień, które były przedmiotem rokowań (art. 72 § 1 k.c.). W ramach negocjacji strony uzgadniają różne elementy umowy, nie tylko te przedmiotowo istotne. Dlatego porozumienie przed zawarciem umowy musi to wszystko uwzględniać.

## **Podsumowanie**

Działanie na gruncie prawa przez podmioty stosunków cywilnoprawnych przyjmuje postać czynności prawnych. Spośród wszystkich rodzajów umowy stanowią szczególną rolę. Bez tego rodzaju czynności prawnej nie można by funkcjonować zarówno w życiu codziennym, jak i w obrocie gospodarczym. Z tego względu niezbędna jest wiedza na temat rodzajów umów. Pozwala ona uniknąć błędów związanych z zawieraniem umów czy ich wykonywaniem. Istotna jest także umiejętność zawierania kontraktów. Biegłość w tej dziedzinie ułatwi funkcjonowanie w obrocie prawnym osób fizycznych. Zasób wiadomości na temat sposobów zawierania umów jest niezbędny przedsiębiorcom. Odróżnienie zasad stosowania

przetargu jako sposobu zawarcia umowy od regulacji przetargów w ramach zamówień publicznych oraz wiedza na temat ich odmienności są istotne, głównie w obrocie gospodarczym.

---

## Sprawdź się

Zaznacz prawidłową odpowiedź.

1. *Umowa jest:*
  - a) jednostronną czynnością prawną,
  - b) dwustronną czynnością prawną,
  - c) nie jest czynnością prawną.
2. *Przechowanie jest umową:*
  - a) konsensualną,
  - b) realną,
  - c) nienazwaną.
3. *Oferta jest:*
  - a) stanowczym oświadczeniem woli zawarcia umowy,
  - b) zaproszeniem do negocjacji,
  - c) informację reklamową.

---

## Literatura

---

1. Aaltola K. (2017), *Project Management Handbook*, Laurea University of Applied Sciences, Finland.
2. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F. (2018), *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
3. *Autentyczne przywództwo*, Harvard Business Review Polska, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=562&t=autentyczne-przywodztwo> (dostęp: 14.02.2021).
4. Baran J. (1989), *Wychowawcza rola środowiska pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
5. Bazińska R. i in. (2010), *Strategie pracy emocjonalnej – konstrukcja i trafność Skali Pracy Emocjonalnej*, [w:] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, s. 170-194, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Beauvale A. (2009), *Emocja*, [w:] Siuta J. (red.), *Słownik psychologii*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków.
7. Beauvale A. (2009), *Uzucie*, [w:] Siuta J. (red.), *Słownik psychologii*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków.
8. Bechtel N., Bojko R., Völkel R. (2013), *Be in the Loop: Circular Economy & Strategic Sustainable Development*, Blekinge Institute of Technology / School of Engineering, Karlskrona.
9. Bednarek M. (2007), *Doskonalenie systemów zarządzania nową drogą do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa.
10. Biela A. (2015), *Trening kreatywności. Jak pobudzić twórcze myślenie*, Edgard, Warszawa.
11. Błaszkievicz P. (2003), *Audyty organizacyjny*, <https://www.akademiacontrollingu.pl/wp-content/uploads/2016/01/P.-Baszkiewicz-Audyty-organizacyjny.pdf> (dostęp: 24.05.2022).
12. Bolesta-Kukuła K. (2003), *Socjologia ogólna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
13. Bonek T. (2018), *Raport E-commerce 2018*, Warszawa.
14. Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), *Commonalities and Contradiction in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Research”, nr 15(3), s. 67-94.
16. Brzezińska A. (2004), *Socjometria*, [w:] Brzeziński J. (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
17. Budnik M. (2019), *Socjologia pracy*, Difin, Warszawa.
18. Burkiewicz M. i in. (2011), *Efektywne motywowanie pracowników*, Verlag Dashofer, Warszawa.
19. Cardona P., García-Lombardía P. (2010), *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków.
20. Castells M. (2013), *Władza komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



21. Celiński P. (2010), *Interfejsy. Cyfrowe technologie w komunikowaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
22. Centre of Excellence in Project Management of European Commission (2016), *Project Management Methodology*, Brussels, Luxemburg.
23. Chęłpa S., *Przywództwo charyzmatyczne i jego uwarunkowania*, [http://wiedza-info.ue.wroc.pl/wyklady/126/przywodztwo\\_charyzmatyczne\\_i\\_jego\\_uwarunkowania.html](http://wiedza-info.ue.wroc.pl/wyklady/126/przywodztwo_charyzmatyczne_i_jego_uwarunkowania.html) (dostęp: 20.02.2021).
24. Chmielecki M. (2021), *Techniki negocjacji i wywierania wpływu*, Helion, Gliwice.
25. Chorney A. (2012), *Taking the Game out of Gamification*, „Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management”, nr 8(3), s. 2-14.
26. Chylińska M. (2016), *O głównych dylematach filozofii twórczości. Ujęcie syntetyczne z uwzględnieniem badań współczesnych*, „Roczniki Filozoficzne”, nr 2, s. 109-140.
27. Ciuk S. (2008), *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
28. *Communicating in the 21<sup>st</sup> Century* (2016), <https://www.wileydirect.com.au/buy/c21-communicating-in-the-21st-century-4th-edition> (dostęp: 10.11.2021).
29. Cooley C.H., Angell R.C., Carr L.J. (1933), *Introductory Sociology*, Scribners, New York.
30. Covey S. (2007), *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Warszawa.
31. Czerwiński K. (2005), *Audyt Wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa.
32. Czyżowska D. (2009), *Dysonans poznawczy*, [w:] Siuta J. (red.), *Słownik psychologii*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków.
33. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
34. Department for Business, Innovation and Skills (2010), *Guidelines for Managing Projects*, British Government, London.
35. Dębicka O., Winiarski J., Borodo A. (2017), *Ochrona danych osobowych w branży w Polsce*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego”, nr 14, s. 145- 157.
36. Dmowski S., Rudnicki S. (2004), *Komentarz do Kodeksu cywilnego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
37. Dobek-Ostrowska B. (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
38. *Dobre przywództwo w obliczu zmian*, <http://kngap.uek.krakow.pl/> (dostęp: 26.07.2021).
39. Dolna H., *Komunikacja interpersonalna*, [https://moodle.umk.pl/WNEiZ/pluginfile.php/41006/mod\\_resource/content/1/Komunikacja%20interpersonalna%2C%20Hanna%20Dolna.pdf](https://moodle.umk.pl/WNEiZ/pluginfile.php/41006/mod_resource/content/1/Komunikacja%20interpersonalna%2C%20Hanna%20Dolna.pdf) (dostęp: 22.06.2022).
40. Drobnik D. (2019), *Podstawowe pojęcia i koncepcja handlu w sieci*, „Poradnik E-Commerce”, s. 4-9, <https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2019/09/Poradnik-E-Commerce-2019.pdf> (dostęp: 07.02.2022).
41. Drozdowski R. i in. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
42. Drzewiecki A., Chęłmiński D., Kubica E. (2011), *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
43. Dyer J., Ouchi W. (1993), *Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge*, „MIT Sloan Management Review”, nr 35(1), s. 51-63.
44. Dyląg A. (2004), *Audyt personalny w przedsiębiorstwie*, [w:] Jedynek P. (red.), *Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

45. Dźwigoł-Barosz M. (2013), *Doskonalenie kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 63, s. 111-126.
46. Evans J., Dean J. (2003), *Total Quality – Management, Organization and Strategy*, South Western, Mason.
47. Fabian J. (1963), *Pełnomocnictwo*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
48. Feldman Barrett L. (2018), *You Aren't at the Mercy of Your Emotions – Your Brain Creates Them*, <http://openstax.org/l/barrett> (dostęp: 16.05.2022).
49. Fisher R., William U., Patton B. (1997), *Dochozqc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
50. Fowler A. (1996), *Negotiation Skills and Strategies*, Institute of Personnel and Development, London.
51. Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
52. Gazzaniga M.S. (2011), *Istota człowieczeństwa. Co sprawia, że jesteśmy wyjątkowi?*, Smak Słowa, Sopot.
53. Gembalska-Kwiecień A. (2013), *Prawidłowe kształtowanie środowiska pracy jako jeden z elementów podnoszenia bezpieczeństwa pracy*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, nr 3(5), s. 95-108.
54. Glinka B., Kostera M. (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
55. Glińska-Noweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
56. Gosen J., Washbush J. (2004), *A Review of Scholarship on Assessing Experiential Learning Effectiveness*, „Simulation & Gaming”, nr 35(2), s. 270-293.
57. Górská J. (2008), *Zaangażowanie pracowników a psychospołeczne warunki pracy*, [w:] Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. 1, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
58. Gregor B., Kalińska-Kula M. (2018), *Rozwój handlu internetowego i jego uwarunkowania – perspektywa oferenta i nabywcy*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4(375), s. 110-120.
59. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
60. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.) (2001), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
61. Grzesiak L. (2021), *Audyt personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, <https://kzsl.wz.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2021/06/Audyt-personalny-w-zarządzaniu-zasobami-ludzkimi.pdf> (dostęp: 24.05.2022).
62. Hamari J., Tuunanen J. (2014), *Player Types: A Meta-Synthesis*, „Transactions of the Digital Games Research Association”, nr 1(2), s. 29-53.
63. Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
64. Hargie O., Dickson D. (2006), *Skilled Interpersonal Communication. Research, Theory and Practice*, Routledge, London, New York.
65. Hernik K. (2019), *Poradnik E-commerce*, IAB Polska, Warszawa.
66. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

67. Horvath V. (2019), *Project Management Competence – Definitions, Models, Standards and Practical Implications*, „Vezetéstudomány – Budapest Management Review”, vol. 50(11), s. 2-17.
68. Hauk M. (2017), *Grywalizacja w rekrutacji – pytania sytuacyjne w formie gry jako pomysł na urozmaicenie procesów selekcji kandydatów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 164-177.
69. <https://businessinsider.com.pl/rozwój-osobisty/kariera/ile-zarabia-freelancer-raport-useme-za-2018-rok/j1jenj0> (dostęp: 03.03.2022).
70. <https://kissflow.com/project/why-projects-fail/> (dostęp: 20.06.2022).
71. <http://leadership.blox.pl/2009/09/Przywodca-charyzmatyczny.html> (dostęp: 11.03.2021).
72. <https://medium.com/@lancer.ntwrk/3-trends-of-freelancing-in-2018-8e76a0cd3595> (dostęp: 02.05.2022).
73. <https://sjp.pwn.pl/poradnia/szukaj/freelancer> (dostęp: 03.03.2022).
74. <https://wolnizawodowo.pl/zostac-freelancerem/> (dostęp: 02.05.2022).
75. <https://www.bing.com/search?q=+termin+freelancer> (dostęp: 03.03.2022).
76. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (dostęp: 27.05.2022).
77. Imai M. (2012), *Gemba kaizen. Zdroworoządkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Kaizen Institute Ltd., Warszawa.
78. Jacyszyn J., Kosikowski C. (2001), *Podstawy prawa gospodarczego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
79. Jakimiuk B. (2016), *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Paedagogia – Psychologia”, vol. 29(4), s. 43-53.
80. Jaszczyk T., Sołtysiak M. (2006), *Organizowanie spotkań służbowych*, Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
81. Jens J., Kristensen K., Kanji G. (2004), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
82. Juchnowicz M. (2003), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
83. Kaczmarek B. (2001), *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne*, „Studia Politologiczne”, vol. 5: *Przywództwo polityczne*.
84. Kahn W.A. (2009), *Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work*, [w:] Dutton J.E., Rains B.R. (red.), *Exploring Positive Relationships and Attachments at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, s. 189-206, Psychology Press, East Sussex – New York.
85. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej*, materiały szkoleniowe w ramach „Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 rok”.
86. Karaszewski R. (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
87. Karaś R. (2003), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
88. Karney J.E. (2007), *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

89. Karney J.F. (2007), *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk.
90. Katner W.J. (red.) (2018), *Prawo zobowiązań – umowy nienazwane. System Prawa Prywatnego*, t. 9, C.H. Beck Warszawa.
91. Kazimierczak J. (2016), *Audyt personalny jako proefektywnościowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 43(1), s. 135-143.
92. Kiziukiewicz T. (2007), *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa.
93. Knapp M.L., Hall J.A. (2000), *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
94. Kocoń P. (2016), *Grywalizacja jako element marketingu personalnego na przykładzie sił zbrojnych USA*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 270, s. 112-120.
95. Kowalewski M., Głowicki P. (2016), *Metoda Hoshin Kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję Lean Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 424, s. 154-163.
96. Korczyński S. (2014), *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
97. Korn O. i in. (2017), *Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources*, [w:] Freund L.E., Cellary W. (red.), *Advances in The Human Side of Service Engineering*, s. 37-49, International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Springer, Cham.
98. Kozłowska I. (2016), *Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 255, s. 37-45.
99. Kozuh A. (2021), *Kreatywność w pracy nauczyciela i jego uczniów*, Towarzystwo Naukowe Societas Vistulana, Kraków.
100. Koźmin Z. (2009), *Organizowanie zebrań i porad*, <https://samorząd.infor.pl/ sektor/organizacja/pracownicy/387672,Organizowanie-zebran-i-narad.html> (dostęp: 22.06.22).
101. Koźmiński A., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
102. Kozusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
103. Krasieński M. (2012), *Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce*, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie”, nr 13(6), s. 93-107.
104. Krawczyk S. (2011), *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2, Difin, Warszawa.
105. Kulesza J. (2010), *Ius internet. Między prawem a etyką*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
106. Kwiatek A. (2009), *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] Byłok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
107. Lenz R. (2013), *Insights into the effectiveness of internal audit: a multi-method and multi-perspective study*, [https://www.academia.edu/4904450/Insights\\_into\\_the\\_effectiveness\\_of\\_internal\\_audit\\_a\\_multi-method\\_and\\_multi-perspective\\_study](https://www.academia.edu/4904450/Insights_into_the_effectiveness_of_internal_audit_a_multi-method_and_multi-perspective_study) (dostęp: 24.05.2022).
108. Levinson P. (1999), *Miękkie ostrze*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.

109. Lewaszkiwicz-Petrykowska B. (1973), *Wyzysk jako wada oświadczenia woli*, „SPE”, nr 10.
110. Lipińska-Grobelny A. (2005), *Motywowanie pracowników w środowisku pracy*, [w:] Golińska L. (red.), *Szybciej, sprawniej, z większą satysfakcją*, s. 107-125, Wydawnictwo Szkoły Kupieckiej, Łódź.
111. Lipka A. (2011), *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9(4), s. 204-216.
112. Liker J., Franz K. (2013), *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia – jak osiągnąć znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes, Warszawa.
113. Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, MT Biznes, Warszawa.
114. Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Difin, Warszawa.
115. Mainela T. (2007), *Types and Functions of Social Relationships in the Organizing of an International Joint Venture*, „Industrial Marketing Management”, vol. 36, s. 87-98.
116. Makowski M., *Kto to jest freelancer i na czym polega freelancing*, <https://wlasnybiznes.pl/kto-to-jest-freelancer> (dostęp: 04.05.2022).
117. Majchrzak-Lepczyk J., Rosak-Szyrocka J., Sokół A. (2021), *Kreatywność i jakość w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
118. Majowska M. (2015), *Audyt personalny jako narzędzie usprawniające proces zarządzania zespołem pracowniczym*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230, s. 108-128.
119. Marciniak J. (2015), *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
120. de-Marcos L. i in. (2014), *An Empirical Study Comparing Gamification and Social Networking on E-Learning*, „Computers & Education”, nr 75, s. 82-91.
121. Masters-Waage T.C. i in. (2021), *Going Far Together by Being Here Now: Mindfulness Increases Cooperation in Negotiations*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, nr 167, s. 189-205.
122. Mazur P., Pawłowski M., Piątkowski A. (2014), *Wpływ różnic kulturowych na odmienne postrzeganie pojęcia motywowania na przykładzie: Japonii, krajów Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 1, s. 162-168.
123. Merton R.K. (2002), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
124. Mesjasz Cz. (2000), *Kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Humanizacja Pracy”, nr 5, s. 7-23.
125. Mielczarek S. (2011), *Cele pracowników w procesie pracy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 2(4), s. 61-81.
126. Młokosiewicz M. (2015), *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39(3), s. 103-116.
127. Młynarczyk M., *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Raport Game Industry Trends” 2013, Warszawa.
128. Mockało Z. (2011), *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1, s. 10-13.

129. Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] Partycki E. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355.
130. Moszoro B. (2011), *Kształtowanie przywódcy w przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, „Master of Business Administration”, nr 1, s. 63-74.
131. Moszoro B. (2012), *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 2, s. 53-62.
132. Mrówka R. (2021), *Wyzwania współczesnych przywódców organizacji gospodarczych*, [https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania\\_wspolczesnych\\_przywocow\\_organizacji\\_gospodarczych.pdf](https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Wyzwania_wspolczesnych_przywocow_organizacji_gospodarczych.pdf) (dostęp: 18.04.2021).
133. Mruk H. (2014), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
134. Mucha J. (2005), *Stosunki etniczne jako typ stosunków społecznych we współczesnej „makrosocjologii indywidualistycznej”*, „Studia Socjologiczne”, nr 2(177), s. 71-106.
135. Murphy A., Ledwith A. (2007), *Project Management Tools and Techniques in High-Technology SMEs*, „Management Research News”, vol. 30(2), s. 153-166.
136. Nair A., Sadasivan R. (2019), *Winning the Talent Game: HR Gamification Experience for Generation Z*, „International Journal on Leadership”, nr 7(1), s. 44-49.
137. Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
138. Nęcka E. i in. (2019), *Trening twórczości*, Smak Słowa, Sopot.
139. Nęcki Z. (1995), *Negocjacje w biznesie*, Sedlak & Sedlak, Kraków.
140. Nosal Cz. (1999), *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
141. Nosewicz K. (2016), *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, „Journal of Modern Management Process”, nr 1(2), s. 8-23.
142. Osiński J. (2013), *Darwinowski algorytm. Wymiana społeczna z perspektywy psychologii ewolucyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
143. Ouchi W. (1981), *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts.
144. Padzik K. (2002), *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa.
145. Peyrat-Guillard D., Glińska-Neweś A. (2014), *I Respect You and I Help You: Links Between Positive Relationships at Work and Organizational Citizenship Behaviour*, „Journal of Positive Management”, vol. 5(2), s. 82-96.
146. Pochtowski A. (1995), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Wrocław.
147. Pochtowski A., Miś A. (2000), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
148. Pochtowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
149. Pochtowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
150. Podobiński M. (2014), *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18), s. 78-89.

151. Przewoźna-Krzemińska A. (2010), *Motywacyjne uwarunkowania organizacji pracy ze-  
społowej*, [w:] Byłok F., Czarnecka A., Słocińska A. (red.), *Człowiek, praca, organiza-  
cja wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, s. 379-391, Wydawnictwo Po-  
litechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
152. Przewoźna-Krzemińska A. (2011), *Kafeteryjne systemy motywowania pracowników*,  
[w:] Pabian A. (red.) *Nowe kierunki, metody i techniki w zarządzaniu i marketingu*,  
s. 347-361, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Czę-  
stochowa.
153. Przewoźna-Krzemińska A. (2014), *Aspekty motywacji wpływające na zaangażowanie  
pracowników w organizacji*, „Humanizacja Pracy”, nr 3(277), s. 75-90.
154. Przewoźna-Krzemińska A. (2016), *Wymogi prawne dotyczące zatrudnienia pracow-  
nika przedsiębiorstwa*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwa-  
runkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, s. 37-45. Wydawnictwo Wydziału Zarzą-  
dzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
155. Przewoźna-Krzemińska A. (2017), *Nowoczesne metody pozyskiwania profesjonalistów  
w dobie rynku pracownika*, [w:] Robak E., Karczewska A., Skiba M. (red.), *Zarządzanie  
kapitałem ludzkim i społecznym wobec zmian we współczesnych organizacjach*, s. 126-  
-134, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
156. Przybylski A., Rigby S., Ryan R. (2010), *A Motivational Model of Video Game En-  
gagement*, „Review of General Psychology”, nr 14(2), s. 154-166.
157. Przybyszewski R. (2007), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej  
na wiedzy*, Difin, Warszawa.
158. Przytuła S., *Psychologia zarządzania – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwer-  
sytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
159. Rabiej-Sienicka K. (2016), *Coworking jako przejaw zaradności społecznej w stanie  
chronicznej niepewności prekarnego świata*, [w:] Kotlarska-Michalska A., Nosal P.  
(red.), *Zaradność społeczna. Współczesne przejawy i ograniczenia*, s. 189-198,  
Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, Poznań.
160. Radwański Z., Olejniczak A. (red.) (2002), *Prawo cywilne – część ogólna. System  
Prawa Prywatnego*, t. 2, C.H. Beck, Warszawa.
161. Randak-Jezińska M. (2014), *Trening menedżerski a humanizacja stosunków pracy*,  
„Humanizacja Pracy”, nr 3(277), s. 223-232.
162. Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN,  
Warszawa.
163. Robaczewska A. (2012), *Rosnąca popularność freelancingu*, [https://rynekpracy.pl/  
artykuly/rosnaca-popularnosc-freelancingu](https://rynekpracy.pl/artykuly/rosnaca-popularnosc-freelancingu) (dostęp: 04.05.2022).
164. Robak E., Słocińska A. (2013), *Kształtowanie równowagi praca – życie wśród pracow-  
ników poprzez społeczne środowisko pracy*, „Humanizacja Pracy”, nr 4(274), s. 105-117.
165. Robak E. (2015), *Nowe pokolenie na rynku pracy jako wyzwanie dla zarządzających  
nowoczesnymi organizacjami*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Robak E. (red.),  
*Udział pracowników w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami gospodarczymi*, Wy-  
dawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
166. Robak E. (2016), *Młodzi pracownicy i ich oczekiwania wobec zarządzających współ-  
czesnymi organizacjami*, [w:] Robak E., Skolik S. (red.), *Wyzwania wynikające z uwa-  
runkowań polityki kadrowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Po-  
litechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

167. Robak E. (2017), *Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work-Life Balance. The Case of Poland*, „Oeconomia Copernicana”, nr 8(4), s. 579-594.
168. Robak E. (2019), *Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 6, cz. 3, s. 157-170.
169. Robbins S. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
170. Robbins S.P., Judge T.A. (2013), *Organizational Behaviour*, Pearson, Boston.
171. Rogozińska-Pawelczyk A. (2019), *Kontrakt psychologiczny na tle zmian relacji w dziedzinie pracownik – pracodawca*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 6, cz. 3, s. 171-184.
172. Rybak M. (2003), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
173. Rynkiewicz J. (2014), *Procesy twórcze w warsztatach kreatywności*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Philosophy and Sociology”, nr 1, s. 33-49.
174. Sadowski B. (2012), *Biologiczne mechanizmy zachowania się ludzi i zwierząt*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
175. Saunders E. (2002), *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa.
176. Sawyer L.B., Dittenhofer M.A., Scheiner J.H. (2003), *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs Florida, Florida.
177. Schmelzer H., Sesselmann W. (2003), *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Hanser Verlag, Wien.
178. Schopenhauer A. (2014), *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa.
179. Schulz D., Schultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
180. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
181. Siwek M. (2009), *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, vol. 13(2), s. 41-52.
182. Skolik S. (2015), *Dewiacje społeczne a celowo-racjonalne ujmowanie porządku społecznego*, [w:] Robak E. (red.), *Patologie i dysfunkcje w środowisku pracy*, s. 24-38, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
183. Skolik S. (2021), *Przywództwo w wirtualnych wspólnotach działań*, [w:] Bazan-Bulanda A., Kwiatek A., Skiba M. (red.), *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 68-77, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
184. Skolik S., Kukowska K. (2022), *Zachowania ludzi w organizacji w perspektywie ewolucyjnej – komunikacja, integracja, współpraca*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
185. Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
186. *Słownik E-commerce*, <https://thenewlook.pl/slownik-e-commerce/> (dostęp: 07.02.2022).



187. Sobkowiak B. (1998), *Komunikowanie społeczne*, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
188. Spielman R.M. i in. (2020), *Psychologia*, OpenStax Polska, Warszawa, <https://openstax.pl/>
189. Stabryła A. (2008), *Teoretyczne i metodyczne aspekty audytu personalnego*, [w:] Pocz-towski A. (red.), *Prace z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków.
190. Stach R. (2022), *Neurony lustrzane a odpowiedź mózgu na informacje zmysłowe*, [w:] Majczyn M. (red.) *Rozświetlenia. Wyzwania psychologiczne w czasie przelomu*, cz. 2: *Między teorią a empirią*, s. 53-68, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków.
191. Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wro-cław.
192. Starko A.J. (2021), *Creativity in the Classroom. Schools of Curious Delight*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey.
193. Stępniewski J. (2001), *Audyt i diagnostyka firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicz-nej, Wrocław.
194. Strzebińczyk J. (2006), [w:] Gniewek E. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
195. Sulich A. (2017), *Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 1(22), s. 27-31.
196. Supernat J. (2020), *Przywództwo w organizacji*, [http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i\\_30\\_2\\_Przywodztwo\\_w\\_organizacji.doc](http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_30_2_Przywodztwo_w_organizacji.doc) (dostęp: 26.07.2021).
197. Surdyk A. (2008), *Edukacyjna funkcja gier w dobie „cywilizacji zabawy”*, „Homo Communicativus”, nr 3(5), s. 27-46.
198. Szacka B. (2008), *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
199. Sapeta T. (2005), *Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 679, s. 19-32.
200. Szmatka J. (2007), *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
201. Szmidt K.J. (2013), *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice.
202. Szmidt K.J. (2017), *Edukacyjne uwarunkowania rozwoju kreatywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
203. Szostek D. (2019), *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uni-wersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
204. Szostek D., Glińska-Noweś A. (2017), *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interper-sonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 11-24.
205. Sztompka P. (2012), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
206. Szymańska A. (2004), *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marke-tingowej*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław.
207. Tan Yik Ern A. (2019), *Project Management*, Asia Pacific University of Technology and Innovation, Malaysia.
208. Taylor J., domena publiczna, Wikimedia Commons, <https://commons.wikime-dia.org/wiki/File:LimbicSystem-pl.png> (dostęp: 10.06.2022).

209. Thomas S. i in. (2018), *A Comparative Assessment of Win – Win and Win – Lose Negotiation Strategy Use on Supply Chain Relational Outcomes*, „The International Journal of Logistics Management”, nr 1(29), s. 191-215.
210. Turner J.H., Stets J.E. (2009), *Socjologia emocji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
211. Ungureanu A., Ungureanu A. (2014), *Methodologies Used In Project Management*, „Annals of Spiru Haret University. Economic Series”, vol. 5(2), s. 47-53.
212. Vardarlier P. (2021), *Gamification in Human Resources Management: An Agenda Suggestion for Gamification in HRM*, „Research Journal of Business and Management”, nr 8(2), s. 129-139.
213. Vito K.W. (2008), *The Human Resources Audit*, „Internal Auditor”, nr 4, s. 83-85.
214. de Waal F. (2016), *Bonobo i ateista. W poszukiwaniu humanizmu wśród naczelnych*, Copernicus Center, Kraków.
215. Wajda A. (2003), *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
216. Walczak W., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor”, 2011, nr 1, s. 22-30.
217. Watt A., *Open Textbook for Hongkong Project Management*, [https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project\\_Management\\_15694.pdf](https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project_Management_15694.pdf) (dostęp: 27.05.2022).
218. Wawer M. (2015), *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 39(3), s. 219-230.
219. Wawrzyniak M. (2011), *Diagnoza kadr. Audyt personalny w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12, s. 42-45.
220. *What is Project Management*, <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (dostęp: 27.05.2022).
221. Wiktor J.W. (2005), *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
222. Wilczyńska E., Juja J. (2011), *Współczesne przywództwo charyzmatyczne, a ustrój demokratyczny*, „Homines Hominibus”, nr 7.
223. Winnicka-Wejs A., Gabriel M. (2018), *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 362, s. 217-229.
224. Wojciszke B. (2016), *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa.
225. Wojtczuk-Turek A. (2013), *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 283, s. 221-231.
226. Wolter A., Ignatowicz J., Stefaniuk K. (1998), *Prawo cywilne. Zarys części ogólnej*, PWN, Warszawa.
227. Woźniak J. (2014), *On Sponsoring and CSR Involvement. Two Theories Explaining Their Effects on a Company's Attractiveness for Candidates*, „Romanian Journal of Communication and Public Relations”, nr 16(2), s. 57-72.
228. Woźniak J. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(103), s. 11-33
229. Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10, s. 25-31.
230. [www.ciop.pl](http://www.ciop.pl) (czynniki niebezpieczne, szkodliwe i uciążliwe – definicje).

231. [www.freelancersunion.org](http://www.freelancersunion.org) (dostęp: 04.05.2022).
232. Wypiórkiewicz A. (2005), [w:] Ciepła H. i in., *Kodeks cywilny. Tom 1. Art. 1-352. Praktyczny komentarz z orzecnictwem*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa.
233. Zając S. (2014), *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie”, nr 67, s. 185-202.
234. Zichermann G., Cunningham Ch. (2011), *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach www i w aplikacjach mobilnych*, Helion, Gliwice.
235. Zichermann G., Cunningham Ch. (2011), *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media Inc., Cambridge.
236. Zielinski D. (2015), *The Gamification on Recruitment*, „HR Magazine”, nr 60(9), s. 59-61.
237. Ziemiński Z. (1994), *Elementy socjologii*, Wydawnictwo Ars Bonie et Aequi, Poznań.
238. Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 39-40.
239. Zohar I. (2015), *“The Art of Negotiation”. Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, nr 209, s. 540-548.
240. Żukiewicz P. (2011), *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

## Akty prawne

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2000/31/ WE z dnia 8 czerwca 2000 r. w sprawie niektórych aspektów prawnych usług społeczeństwa informacyjnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego (Dz.U.UE.L.2000.178.1).
2. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (17.7.2000, L 178/1).
3. Konwencja Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, sporządzona w Wiedniu dnia 11 kwietnia 1980 r. (Dz.U. 1997 nr 45 poz. 286).
4. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 5 sierpnia 2005 r. w sprawie bhp przy pracach związanych z narażeniem na hałas lub drgania mechaniczne (Dz.U. 2005 nr 157 poz. 1318).
5. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 maja 2005 r. w sprawie szkodliwych czynników biologicznych dla zdrowia w środowisku pracy oraz ochrony zdrowia pracowników zawodowo narażonych na te czynniki (Dz.U. 2005 nr 81 poz. 716 ze zm.).
6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U.UE.L.2016.119.1).
7. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (Rzym I) (Dz.U. UE.L.2008.177.6).
8. Ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. 2002 nr 144 poz. 1204).
9. Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz.U. 2000 nr 22 poz. 271).
10. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 ze zm.).

11. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. *Kodeks rodzinny i opiekuńczy* (Dz. U. 1964 nr 9 poz. 59 ze zm.).
12. Ustawa z dnia 25 lutego 2011 r. o substancjach chemicznych i ich mieszaninach (Dz.U. 2018 poz. 143 ze zm.).
13. Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U. 2014 r. poz. 827).

## **Orzecznictwo**

1. Orzeczenie SN 1971, nr 3, poz. 42.
2. Orzeczenie SN z dnia 21 lipca 1974 r. OSPiKA 1976, poz. 30.
3. Uchwała 7 sędziów SN z dnia 30 listopada 1994 r., III CZP 130/94, OSNCP 1995, nr 3 poz. 42.
4. Uchwała SN z dnia 7 sierpnia 1970 r., III CZP 49/70, OSNC 1971, nr 3, poz. 42.
5. Uchwała 7 sędziów SN z dnia 20 września 1990 r., III C ZP 33/90, OSNCP 1991, nr 1, poz. 3.
6. Uzasadnienie Uchwały 7 sędziów SN z dnia 22 maja 1991 r., III CZP 15/91, OSNCP 1992, nr 1, poz. 1.
7. Wyrok SN z dnia 8 października 2004 r., V CK 670/03, OSNC 2005, nr 9, poz. 162.
8. Orzeczenie Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 10 stycznia 1995 r., Wokanda 1996, nr 3.

---

## Słowniczek pojęć

---

**Atmosfera pracy** – odzwierciedla zestaw wspólnych opinii pracowników na temat środowiska pracy, obowiązujących praktyk i procedur. Tworzą ją powtarzające się wzorce zachowań, postaw i odczuć, które składają się na życie w organizacji.

**Audyt personalny** – działanie o charakterze doradczym i monitorującym, polegające na usystematyzowanym, niezależnym, metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mające na celu ich doskonalenie poprzez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi).

**Audyt wewnętrzny** – niezależna, obiektywna działalność o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzona w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania.

**BATNA** (ang. *Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia.

**Dysonans poznawczy** – jest wewnętrznym konfliktem wywołującym napięcie psychiczne. Jest to stan emocjonalny, doświadczany gdy jednocześnie występują niezgodne ze sobą elementy poznawcze, np. gdy zachowania nie są zgodne z rzeczywistymi odczuciami i postawami.

**Emocja** – automatyczna, dająca się zaobserwować reakcja człowieka lub zwierzęcia na bodziec bądź na jego reprezentację poznawczą. Na stan emocjonalny (odczuwane emocje) składają się komponenty: (1) fizjologiczne pobudzenie, (2) werbalna bądź niewerbalna ekspresja, (3) ocena psychologiczna (poznawcza) i (4) indywidualne doświadczenia nabywane w procesie socjalizacji.

**Emocje pierwotne** (podstawowe, uniwersalne, bazowe) – generowane przez rozwinięte w drodze ewolucji biologiczne zaprogramowanie – współdzielimy je z innymi ssakami. Pierwotnie pełniły funkcję przystosowawczą, której celem było przetrwanie organizmu. Pojawiają się już w pierwszym etapie rozwoju człowieka. Są łatwo rozpoznawalne w mimice. Występują we wszystkich relacjach społecznych.

**Emocje wtórne** – emocje będące rozwinięciami (odmianami) emocji pierwotnych – bardziej złożone. W znacznie większym stopniu są konstruowane społecznie. W zależności od kultury istnieje duża różnorodność w sposobach wyrażania tych emocji.

**Employer branding** (budowanie marki pracodawcy) – szeroko zakrojone działania firmy, które mają na celu kreowanie wizerunku pożądanego pracodawcy. Głównym celem employer branding jest zbudowanie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy w opinii pracowników firmy, kluczowych kandydatów na rynku pracy, partnerów biznesowych oraz klientów.

**Formy handlu e-commerce** – pojęcia pochodzące z języka angielskiego powszechnie używane w handlu elektronicznym i dotyczące form dochodzenia do transakcji. Są to sprzedaż B2C (*business to customer*), sprzedaż B2B (*business to business*), sprzedaż C2C (*customer to customer*).

**Freelancer** – jest to każda osoba nieposiadająca etatu, wykonująca jakieś zadanie na podstawie innej umowy niż umowa o pracę. Często taki „wolny strzelec” specjalizuje się w danej dziedzinie.

**Grupa ekskluzywna** – grupa zamknięta, charakteryzująca się wysokimi progami wejścia. Członkostwo w takiej grupie wymaga spełnienia szeregu wymogów.

**Grupa inkluzywna** – grupa otwarta, przeciwieństwo grupy ekskluzywnej. Nie trzeba spełniać szczególnych wymogów, aby należeć do takiej grupy.

**Grupa pierwotna** – jeden z typów grupy społecznej, do której zalicza się m.in. rodzina, charakteryzująca się dużą trwałością, bezpośrednimi interakcjami, brakiem specjalizacji w realizacji celów, niewielką liczbą członków i pewnym rodzajem intymności w relacjach między jej członkami.

**Grupa wtórna** – przeciwieństwo grupy pierwotnej. Jest to zazwyczaj duża grupa, w której istnieje wyraźny podział zadań, słabe więzi społeczne, dominują stosunki rzeczowe. Charakteryzują ją niższa trwałość i pośredniość interakcji.

**Gry rekrutacyjne** – odwzorowania specyfiki pracy w przedsiębiorstwie w formie gry komputerowej w celu sprawdzenia kompetencji kandydata w świecie wirtualnym, zanim zacznie on pracować na realnym stanowisku pracy. Gry rekrutacyjne mają na celu weryfikację określonych umiejętności i predyspozycji kandydatów.

**Grywalizacja** – implementowanie technik znanych z gier do celów innych niż rozrywka, aby wywołać zaangażowanie użytkowników, zmianę ich zachowań oraz rozwiązywanie problemów.

**Handel elektroniczny** (inaczej e-handel, e-commerce) – to szereg działań wykonywanych w celu dokonania transakcji handlowych za pomocą elektronicznych środków przekazu takich jak telefon, faks, e-mail, strona www.

**Just In Time (JIT)** – jedna z technik stosowana w zarządzaniu przez jakość dotycząca procesów produkcji, która polega na realizacji dostaw dokładnie na czas. Obejmuje całkowite wyeliminowanie marnotrawstwa poprzez dostarczanie każdemu procesowi produkcyjnemu wszystkich potrzebnych elementów w optymalnym momencie oraz w odpowiedniej ilości.

**Kaizen** – koncepcja ciągłego doskonalenia i usprawniania organizacji. Polega na angażowaniu wszystkich pracowników w proces ciągłego doskonalenia. Ma na celu eliminowanie bieżących problemów, zapobieganie ich występowaniu w przyszłości oraz wspieranie i stymulowanie innowacyjnych rozwiązań.

**Komunikowanie** – proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli dzielenie się wiedzą, informacjami oraz ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki.

**Kreatywność** – zdolność człowieka do wymyślania wytworów (idee, rzeczy, metody, sposoby rozwiązywania problemów, itp.), które są nowe i wartościowe.

**Kryptowaluty** – wirtualne pieniądze. Opierają się na technice szyfrowania danych (kryptografii), która służy do weryfikacji transakcji oraz tworzenia nowych jednostek, zwanych monetami.

**Kryteria oceny organizacji podczas audytu wewnętrznego:** legalność, gospodarność, celowość, rzetelność przejrzystość oraz jawność.

**Lean Management** (szczupłe zarządzanie) – koncepcja zarządzania polegająca na eliminowaniu marnotrawstwa i zbędnych zasobów oraz nieustannym doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie.

**Motywacja** – siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.

**Motywowanie** – zestaw sił, który powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób.

**Negocjacje** – proces interakcji, w ramach którego dwie lub więcej stron, mających świadomość, że powinny być wspólnie zaangażowane w osiągnięcie porozumienia (rozwiązania konfliktu interesów), ale które początkowo mają różne cele, starają się za pomocą argumentów i perswazji rozwiązać swój problem w celu osiągnięcia wzajemnie akceptowalnego porozumienia.

**Negocjacje w stylu rzeczowym** – styl, który łączy ideę współpracy i dbałość o relację z realizacją swoich ważnych interesów i interesów drugiej; jest on „miękki wobec ludzi” i „twardy” wobec problemu.

**Oświadczenie woli** – przejaw woli osoby fizycznej zmierzający do wywołania skutku prawnego w postaci powstania, zmiany lub ustania stosunku prawnego.

**Pełnomocnictwo** – szczególny rodzaj przedstawicielstwa oparty na oświadczeniu woli reprezentowanego.

**Pokolenie C** – pracownicy z pokolenia X i Y, często nazywani pokoleniem C (ang. *connected* – „połączony”), jako osoby na bieżąco korzystające z Internetu i wykorzystujące codziennie media społecznościowe do komunikacji prywatnej oraz zawodowej.

**Pokolenie Z (Post-Millennials, pokolenie internetowe)** – ludzie urodzeni w latach 1996-2015, dorastający w pełni scyfryzowanym społeczeństwie.

**Pokolenie Y (ang. *Generation Y*), Milenialsi (ang. *Millennials*)** – pokolenie ludzi urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku.

**Postawa proinnowacyjna** – bycie zainteresowanym tworzeniem i wprowadzaniem w życie kreatywnych pomysłów, połączone z gotowością do wzięcia odpowiedzialności za projekt.

**Praca emocjonalna** – proces regulowania emocji w określonym kontekście społecznym roli zawodowej. Zastosowana strategia może stanowić regulację płytką, polegającą na zmianie ekspresji emocjonalnej, oraz głęboką, opartą na poznawczej interpretacji. Głęboki poziom oznacza zmianę odczuwanych emocji przez przejście określonego sposobu postrzegania sytuacji. Efektem jest odczuwanie (przez co okazywanie) emocji zgodnych z oczekiwaniami klienta, petenta lub pacjenta.



**Process of project management** comprise the following basic phases: (1) Initiating, (2) Planning, (3) Execution, (4) Monitoring and Controlling, (5) Closing.

**Project** – a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

**Project Benefits** (in the EU projects) are quantified measured effects.

**Project management** – about using specific knowledge, skills, tools and techniques to supply something of value to people.

**Project Outcomes** (in EU projects) are mainly about improved processes.

**Project Outputs** (in EU projects) – are products or services which introduce something new.

**Prokura** – szczególny rodzaj pełnomocnictwa udzielany przez przedsiębiorcę podlegającego obowiązkowi wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, który obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych, jakie są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

**Prosumenci** – osoby będące zarówno konsumentami, jak i twórcami (producentami) danego produktu bądź usługi.

**Przedstawicielstwo** – instytucja prawna, która umożliwia dokonywanie czynności prawnych w imieniu i na rzecz osób, które same tychże czynności prawnych dokonywać nie chcą lub nie mogą.

**Przywództwo relacyjne** – umiejętność koncentrowania uwagi na zjednoczenie zespołu wokół realizacji zadań wynikających z wizji i misji organizacji.

**Przywództwo adaptacyjne** – polega na mobilizowaniu podwładnych do szybkiego zaadaptowania się do warunków zmiennego otoczenia i stwarzanie im okazji do samodzielnego rozwiązywania problemów, aby przyjęli za nie odpowiedzialność.

**Przywództwo autentyczne** – dostosowanie swoich zachowań do panującej sytuacji i do ludzi przy jednoczesnym pozostaniu w zgodzie z samym sobą.

**Przywódtwo charyzmatyczne** – zdolność do emanowania charyzmą i pewność siebie, która nie przytłacza podwładnych, ale wpływa na poczucie spełnienia w pracy zawodowej.

**Przywódtwo ciche** – skłonność do gruntownego, ale powolnego wdrażania zmian, aby nie narazić organizacji na porażkę.

**Przywódtwo profesjonalne** – koncentrowanie się na zarządzaniu przez cele oraz delegowaniu uprawnień. Docenianie u pracowników: (1) inicjatywy w zakresie poszukiwania możliwości działania prowadzącego do realizacji wytyczonych celów, (2) chęci rozwoju zawodowego, ale wyłącznie w kontekście realizacji określonych celów narzuconych przez organizację.

**Przywódtwo sytuacyjne** – zachęcanie podwładnych, aby przez wzbogacenie własnej wiedzy i kształtowanie cennych umiejętności zaangażowali się w działania na rzecz wytyczonych do osiągnięcia celów danej organizacji.

**Przywódtwo transcendentne** – koncentrowanie się na budowaniu dobrych relacji z pracownikiem, aby osobiście zaangażował się w wypełnianie zadań wynikających z przypisanej mu roli w zakładzie pracy.

**Przywódtwo transformacyjne** – elastyczność reagowania na zmienne warunki otoczenia oraz oddziaływania na nie. Oddziaływanie polega na zachęceniu podwładnych do działań, aby w trakcie ich realizacji mieli na uwadze cele odległe i byli przez nie motywowani do pracy.

**Przywódtwo w organizacji** – zdolność oddziaływania na zachowania pracowników w celu należytego wypełniania przez nich zadań organizacyjnych. Oddziaływanie dokonuje się w pożądanym kierunku, gdy oparte jest na autorytecie przywódcy oraz władzy, pod warunkiem, że została dobrowolnie zaakceptowana.

**Regulacja emocji** – proces inicjujący, kształtujący i podtrzymujący doświadczanie emocji, który może mieć charakter uświadomiony (podmiotowy) oraz nieuświadomiony (automatyczny).

**Rekrutacja 4.0** – rekrutacja wykorzystująca nowe technologie, media społecznościowe i mechanizmy grywalizacji. Polega na zlecaniu zadań rekrutacyjnych na zewnątrz, do szerokiej grupy ludzi, z wykorzystaniem serwisów społecznościowych, crowdsourcingu oraz mechanizmów zaczerpniętych z gier.

**Spotkania służbowe** – zaplanowane i zorganizowane w określonym miejscu i czasie zgromadzenie dwóch lub większej liczby osób, które przekazują sobie informacje dotyczące organizacji, na rzecz których pracują, i dążą do osiągnięcia zamierzonego celu.

**Stosunki międzyludzkie w pracy** – to ogół wzajemnych relacji zachodzących między pracownikami danej organizacji na różnych szczeblach, w tym: zachowania, normy postępowania, sposób odnoszenia się do innych wyznaczony przez wzajemne powiązania służbowe, wykonywanie wspólnych zadań i troskę o dobro firmy i ludzi w niej pracujących.

**Stosunki społeczne** – to wszelki związek (bądź też zależność) zachodzący pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami, który polega na tym, że zachowania jednego wywołują skutki w postaci działań drugiego.

**Subkontraktor** – podwykonawca.

**Środowisko pracy** – to pewnego rodzaju źródło zewnętrznych bodźców oddziałujących ze zróżnicowanym natężeniem bezpośrednio lub pośrednio na określonych pracowników w czasie ich obecności w zakładzie pracy.

**Taktyka negocjacyjna** – działanie zorientowane na uzyskanie możliwie najlepszych rezultatów w danym momencie procesu negocjacyjnego.

**Test socjometryczny** – narzędzie badawcze pozwalające na poznanie układu więzi między jednostkami w grupie i opisanie jej struktury socjometrycznej.

**Total Quality Management (TQM)** – kompleksowe zarządzanie przez jakość – podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie i ciągłe doskonalenie. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla przedsiębiorstwa, jego pracowników oraz społeczeństwa.

**Transgraniczny oraz wewnątrz krajowy e-handel** – formy prowadzenia e-handlu poza granicami kraju oraz tylko wewnątrz kraju. Ze względu na elektroniczny wymiar tej działalności obydwie formy regulowane są odpowiednio przez prawo UE (głównie tzw. konwencję Rzym I) albo przez krajowe ustawodawstwo (przede wszystkim ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną).

**Trening kreatywności** – jedna z metod służących rozwijaniu kreatywności. Forma pracy polegająca na realizowaniu wybranych ćwiczeń, których celem jest zwiększenie twórczego potencjału jednostki lub grupy.

**Types of project methodologies** are about traditional and modern approaches. A traditional approach is about series of sequential steps in the process of project management and modern methodologies do not focus on linear processes.

**Umowa B2B (*business to business*)** – umowa cywilnoprawna zawarta między dwiema firmami.

**Umowa** – dwustronna czynność prawna, która dochodzi do skutku poprzez zgodne oświadczenie woli stron (konsensus).

**Wadium** – określona kwota pieniężna, która stanowi warunek przystąpienia do aukcji lub przetargu, a także zabezpieczenie zawarcia umowy.

**Wady oświadczeń woli** – określone w ustawie typy nieprawidłowości występujące przy składaniu oświadczenia woli, które powodują, że oświadczenie woli, jako wadliwe, jest lub może być pozbawione prawnej skuteczności.

**Zasada swobody umów** – strony, zawierając umowę, mogą ułożyć stosunek prawny według swojego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku prawnego, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

**Zebranie** – uporządkowany sposób wymiany informacji między grupą osób. Jest praktycznym środkiem do tworzenia poczucia tożsamości, utrwalania dobrych stosunków, a przede wszystkim okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń.